

Tyto postupy a tipy pro intervenci s aktéry mobbingu (obětí, kolektivem, svědky, mobberem, vedoucím, odbory apod.) jsou využívány především pro zvládnutí procesu dané krize na pracovišti co nejobjektivnějším a nejcitlivějším způsobem. Díky vhodně nastavené komunikaci, empatii a lidskosti můžeme eliminovat ohroženost a kontraproduktivní tendence chování. Aktivní přístup a převzetí odpovědnosti vede k resilienci a psychické odolnosti zúčastněných stran.

Pokud to jde, využijte těchto doporučení při rozhovorech s obětí i iniciátory mobbingu.

1. Navázání vztahu a vytvoření bezpečného a důvěrného **prostředí** a vhodné atmosféry, která umožní otevřenou komunikaci a sdílení. (Někdy může být pro oběť lepší, setkat se mimo pracoviště.)
2. Rozhovory jsou vedeny **důvěrně**, sdělte si tento fakt nebo si vzájemně podepište dohodu o mlčenlivosti.
3. **Objektivita** a nestrannost jsou na prvním místě.
4. Nehodnoťte, neposuzujte, neříkejte nahlas vlastní názory v přítomnosti klienta. **Doporučujte**, nediktujte. Jen oběť sama je schopna vědět, co a jak je, či není v její situaci možné.
5. Stanovte si předem **časový limit intervence** a snažte se témata vracet k dané problematice, aby pohovor nezabíhal do nikam nevedoucích detailů, předsudků a spekulací.
6. Stanovte si **vlastní hranice a limity**, které vám umožní zachovávat si danou objektivitu.
7. Oběť **vyslechněte** a berte její situaci a pocity vážně. Pomáhejte oznamovateli utříbit si myšlenky a vedte ho k **systematickému přístupu** a otevřené zpětné vazbě. Vedte dotazovaného k jednoduchým a konkrétním formulacím a **pojmenování problému**.
8. **Uznejte** problém, projevujte soucit, **empatii** a pochopení.
9. Snažte se **identifikovat hlavní problémové oblasti**.
10. Po identifikaci problémových oblastí si stanovte společné **cíle** a postupy krizové intervence.
11. Pokuste se zjistit **záměr oznamovatele**/oběti. Někdy může jít o uklidnění situace, vyhnutí se útokům nebo o omluvu, nápravu, finanční nápravu apod.
12. Ujistěte oběť, že se pokusíte udělat maximum pro **prošetření situace**. Pokud se vztahová patologie potvrdí, pokusíte se ji co nejdříve řešit.
13. Pokud komunikujete s iniciátorem mobbingu, který tvrdí, že je oběť, pokračujte v komunikaci stejně jako s obětí a berte jeho pocity vážně.

14. Prvotně se pokoušíte o **smírčí cestu**. Komunikace je postavena na **vzájemné spolupráci**. (Oběť se mnohdy snaží přesunout celou zodpovědnost za řešení problému na další stranu. Je dobré ji **motivovat k další zainteresovanosti a nápravě situace**.)
15. Pokud se oběť či oznamovatel necítí dobře, můžete **nabídnout možnost mít u sebe někoho blízkého či kolegu**, domluvit jiný termín či místo schůzky. Pro oběť může být stresující samotný fakt, že je agresor v prostoru, kde se jednání koná.
16. Vedte oběť k tomu, aby se vše **písemně zaznamenávalo či nahrávalo** z důvodů vzájemné bezpečnosti a **pravdivosti údajů**, které mohou být „jen tak mezi řečí“ zkreslovány.
17. Sami si vše **písemně před obětí zaznamenávejte**. Počítejte s tím, že mohou být záznamy později **použity například u soudu**, mediačních jednání či konzilia.
18. Nechte oběť, aby písemně **vyplnila inventuru útoků**, bez ní nedoporučujeme v šetření a eliminaci pokračovat, informace mohou být zkreslené či vymyšlené. Pokud odmítá oběť inventuru vyplnit, zjistíme proč.
19. Psaní deníku či inventury útoků působí také **terapeuticky**, umožňuje situaci **pojmenovat, strukturovat, uvolnit napětí a emoce**. Někdy může být pro oběť náročné vše zaznamenávat a vracet se ve vzpomínkách zpět do stresových situací. V tomto případě můžete nabídnout oznamovateli pomoc či kolegu, který by s ním tyto záležitosti prošel a pomohl mu je zaznamenat.
20. V případě, že se jedná o **závažné porušování osobní svobody, pracovních povinností či bezpečnosti práce, je potřeba reagovat rychle**, aby nedošlo k další či větší újmě. Je ale třeba tak činit obezřetně, neboť šikana není zatím řádně prošetřena a mohou se ukázat další ovlivňující faktory, které nemusejí být na první pohled zřejmé.
21. **Ochrana oznamovatele** může spočívat například v **omezení komunikace mobber–oběť**, vyhnutí se stresovým situacím, doporučení osobního volna na dobu šetření (v případě velkého stresu z kolegy či nadřízeného je obvykle oběť na nemocenské), přeřazení či výměna pracovního místa s kolegou, omezení komunikace pouze na nejnnutnější záležitosti apod.
22. V případě, že je na tom oběť psychicky špatně, nabídněte **pomoc psychologa** (případně psychiatra, pokud je již situace psychicky nevladatelná – ovšem pozor, aby nebyla tato nabídka podána necitlivě a vnímána negativně), experta na danou problematiku, mediátora, důvěrníka apod.
23. **V průběhu krizové intervence aktivně naslouchejte**. Empatie je v případě šetření vztahové patologie důležitá a může oběti pomoci se otevřít. Věnujte pozornost poznámkám, řeči těla, gestikulaci, výrazu a vyjádření.
24. Ptejte se, pokud není něco jasné, a shrňte významové souvislosti vlastními slovy bez osobního hodnocení a posuzování.
25. Aktivně **podporujte** víru ve vyřešení konfliktu a v uzdravení pracovního klimatu.
26. V průběhu rozhovoru **monitorujte**, zda je situace stále druhé straně příjemná.
27. **Po prvním rozhovoru s obětí** či jiným člověkem **není možné mít komplexní pohled** na situaci a některé věci, jež se jeví v rozhovoru s obětí naprosto zřejmé, mohou být z druhé strany vnímány naprosto jinak. Tento fakt je dobré mít celou dobu na paměti.

28. Závažnost situace pomohou zhodnotit i **uvedené důsledky** šikany ze vztahového auditu. Výpovědi oběti, kolektivu, případně organizace (vysoká fluktuace, fáze, ve které se oběť nachází apod.).
29. Zjistěte, zda je možné získat od někoho **potvrzení** toho, co oběť předkládá: svědka, kolegy v obdobné situaci, někdy i rodinné příslušníky apod.
30. Za důležité považujte **upozornit oběť na možnost zvýšení útoků, podání žaloby** na poškození pověsti apod. (proto je důležité postupovat diskrétně a obezřetně). Některé oběti mají tendenci se mstít, případy zveřejňovat, chovat se následně neeticky a nedochází jim, že tak ohrožují sami sebe a zdárné šetření a řešení případu.
31. Zjistěte, zda je oběť připravena na **konfrontaci** s druhou stranou, mediaci, podpůrný mentoring či spolupráci se supervizorem.
32. Vedte oznamovatele ke kreativnímu myšlení a **aktivnímu vytváření zdravých vztahů na pracovišti**, například nastavení hranice, otevřené komunikaci apod.
33. Společně posuzujte **výběr alternativ řešení**.
34. Společně **plánujte provedení, výběr strategií, taktik**, metod a technik k dosažení cílů.
35. Následně oznamovateli potvrďte, že **po celkovém vyhodnocení** a dalších rozhovorech vyberete to **nejvhodnější možné řešení** a domluvíte se na **implementaci a realizaci konkrétních kroků** včetně časového limitu vyhodnocování.
36. Ponechte si **dostatečný čas ke zvolení aktivit**, aby nedocházelo k unáhleným krokům. Vždy záleží na reakci dalších stran a dalším plánování. Není však dobré situaci nechat „uspat“, neboť byste ztratili důvěru u oznamovatele i kolektivu.
37. S obětí komunikujte v celém průběhu krize až do její stabilizace.
38. Průběžně monitorujte, kontrolujte a vyhodnocujte zvolené aktivity a jejich efektivitu.
39. V momentě stabilizace situace archivujte postupy, důkazní materiály a připravujte preventivní opatření.
40. Posledním bodem je implementace důstojného pracoviště v praxi i na jiných odděleních či v rámci celé organizace.