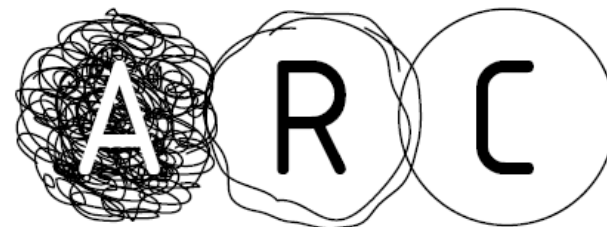


L a u s a n n e



AIDE À LA RÉOLUTION DES CONFLITS

# Buňka ARC

Pomoc při řešení konfliktů a boji proti  
obtěžování

Jarmila **LOOKS** a Julien **PERRIARD**,  
pracovníci odpovědní za buňku ARC

ASCCRE, CZ delegace, 19. května 2011

# Vývoj situace v Lausanne

---

## 1995 : Založení **Skupiny důvěry**

- Pět pracovníků (částečný úvazek)
- Boj proti psychologickému a sexuálnímu obtěžování
- Telefonní linka „23 23“
- Dvojitý mandát: prostřednictví a vyšetřování
- Absolutní důvěrnost



## 1999 : Reorganizace **Skupiny důvěry**

- Upuštění od vyšetřování → výhradně prostřednictví
- Informace vedoucím v případě zásahu



## 2005-2008 : Vývoj projektu „**Buňka ARC**“

- 2 předběžné zprávy předložené komunální radě
- Aktivní (prevence a raná intervence) a reaktivní role
- Úkol svěřený specialistům

# Volba týmu

---

o 1x 75%



1x 75%



o **Profily:** právní + sociální vědy

# Rovnost je skutečně uplatňována

---

- Nerovnosti přetrvávají
- Nové konflikty se rodí...
- ... a poskytují tak příležitosti určit a nechat rozvíjet
  - chování jednotlivce,
  - interpersonální vztahy,
  - dynamiku skupin a
  - organizační aspekty.

# Role buňky ARC

---

- o Jsme útočištěm, nikoliv autoritou či úřadem
- o **Informujeme a radíme** osobám, které se nacházejí v obtížné, „zamrzlé“ či již otevřeně konfliktní pracovní situaci.
- o **Usnadňujeme či pomáháme obnovit dialog** s cílem nalézt konstruktivní řešení.
- o Rozvíjíme **prevenci konfliktů a obtěžování** v Lausanne.

# Nezávislost

---

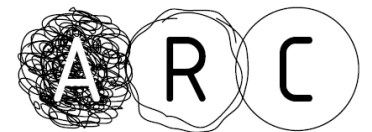
- o Buňka ARC je přímo napojena na městský úřad
- o Žádná hierarchická vazba na administrativu

# Prostory

---



L a u s a n n e



AIDE À LA RÉOLUTION DES CONFLITS

# Etické zásady

---

- **Důvěrnost** vůči třetím osobám
- **Transparentnost** vzhledem k zainteresovaným osobám
- **Neutralita**
- **Nestrannost**
  - Možnost obrátit se na třetí stranu v případě potřeby



# Přístup do buňky ARC

---

- Jednoduchý, rychlý, volný (což v rámci hierarchických vazeb nelze jen tak snadno)
- Pro každého, kdo je zaměstnancem města Lausanne
  - 39 služeb
  - ~ 5 500 zaměstnanců
  - všechny úrovně hierarchie

L a u s a n n e



AIDE À LA RÉOLUTION DES CONFLITS

# Paradoxní kontext

---

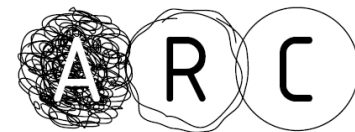
- Výrazy používané pro popis nepříjemností pocíťovaných v zaměstnání (mobbing, obtěžování, vyhoření, stres, atd.) jsou reduktory.
- Jsou z větší části definovány se zřetelem k účinkům, které mají na dané osoby (které se často označují jako „oběti“).
- Prevence a metody intervence jsou zaměřeny především na jednotlivce a jejich relační kompetence (umění komunikace, zvládání stresu atd.)...
- ...zatímco převažující většina organizačních faktorů objevujících se psychosociálních problémů je široce zdokumentována a uznávána.

**Náš postup: identifikovat problémy v jejich globálním kontextu a vzít v potaz veškeré rozměry pracovní situace za účelem její nápravy.**



Zdroj: [www.stop-discrimination.be](http://www.stop-discrimination.be)

L a u s a n n e



AIDE À LA RÉOLUTION DES CONFLITS

# Původ konfliktů v pracovním prostředí

---

- Konflikt může mít **smysl** s ohledem na kontext, ve kterém vznikl.
- V takovém případě to není jen jednoduchý „zádrhel ve vztahu“, ale konflikt, který má **hluboké kořeny**. Je to příznak!
- Aktéři jsou v tomto případě pouze **služebníci** nebo **tlumočníci** konfliktu, který v rámci podniku může :
  - sjednotit tým či jej otestovat
  - vyřešit napětí mezi dvěma odporujícími se cíli
  - pomoci čelit potížím (→ chování zahrnující podstoupení rizika)
  - zahájit přeměnu organizace
  - vytvořit vizi jednoduššího a klidnějšího prostředí, vnést do zmatku pořádek

podle Monroy a Fournier, *Figures du conflit*, PUF, 1997

L a u s a n n e

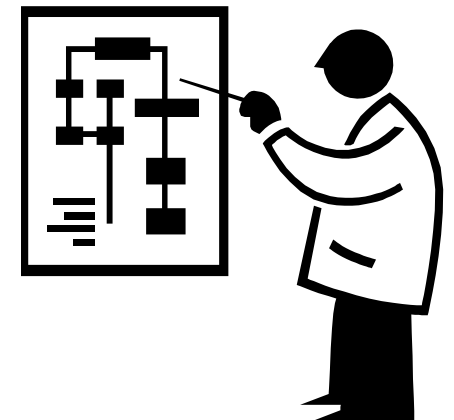


AIDE À LA RÉOLUTION DES CONFLITS

# Interpretační stupně

Výklady psychosociálních problémů mohou hrát roli ve více stupních:

- o Osoba
- o Vztah k jedné či k více osobám
- o Skupina
- o Organizace



# Nejdříve porozumět, až poté jednat

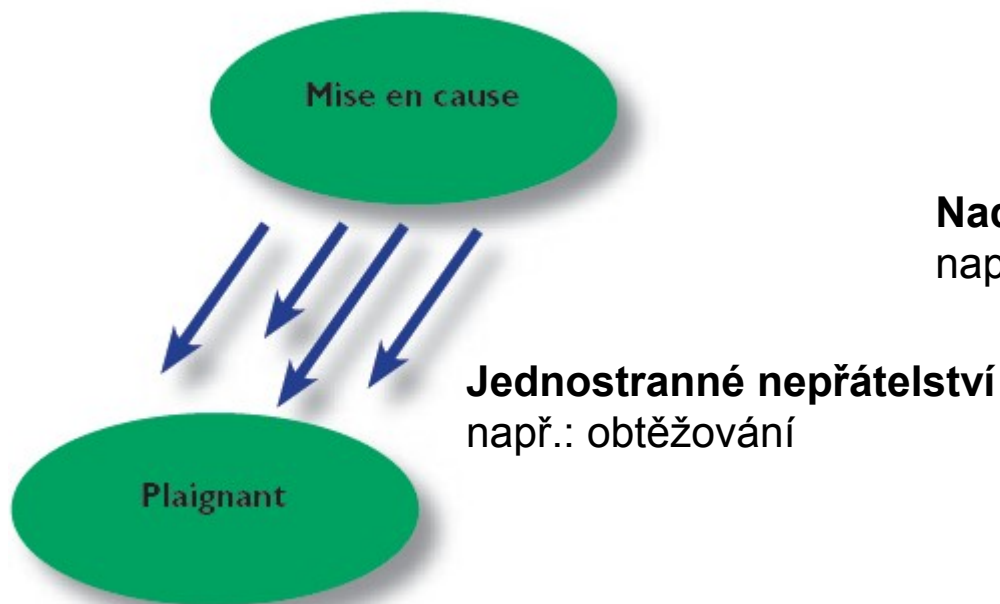
---

- Vysvětlení daná v rámci každého stupně mohou být oprávněná a rozumná... nicméně je nezbytné **porovnat všechny tyto stupně současně**, aby bylo možné získat dobrý obrázek o situaci a nalézt nápady vedoucí k vyřešení konfliktu.
- Jaké jsou vzájemné vlivy těchto stupňů jeden na druhý?
- Zpochybňuje osoba další osobu, skupinu, celou organizaci?
- Jaká je historie vztahu?
- O co jde?
- Je-li „diagnóza“ mylná, zvolené prostředky budou nevhodné (např. coaching osoby, která se stala obětí obtěžování)

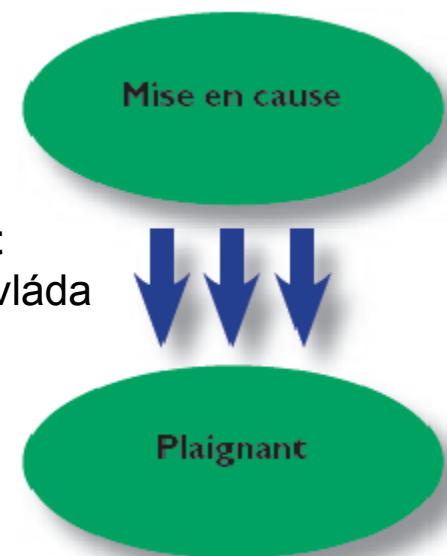
# Úrovně prevence (případ: řízení konfliktů)

<b>Primární prevence</b>	Akce týkající se zdroje problémů	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Organizační opatření</li><li>○ Manažerská kompetence</li><li>○ Politika společnosti týkající se urovnání konfliktů (vznik, aplikace, vyhodnocení, náprava)</li></ul>
<b>Sekundární prevence</b>	Předběžná intervence, vystopování	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Snadný přístup k mechanismu řešení konfliktů (rychlá detekce a reakce)</li><li>○ Pravidelné vzdělávání a informování zaměstnanců o psychosociálních otázkách</li><li>○ Vzdělávání vedení ohledně řešení konfliktů</li></ul>
<b>Terciární prevence</b>	Náprava	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Zprostředkování</li><li>○ Rehabilitace v ideálním případě</li><li>○ Disciplinární opatření</li></ul>

# Když je dotčena osoba...

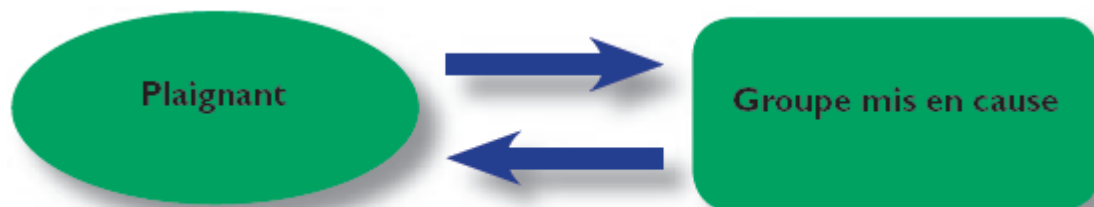


**Nadřízenost-podřízenost**  
např.: interpersonální nadvláda

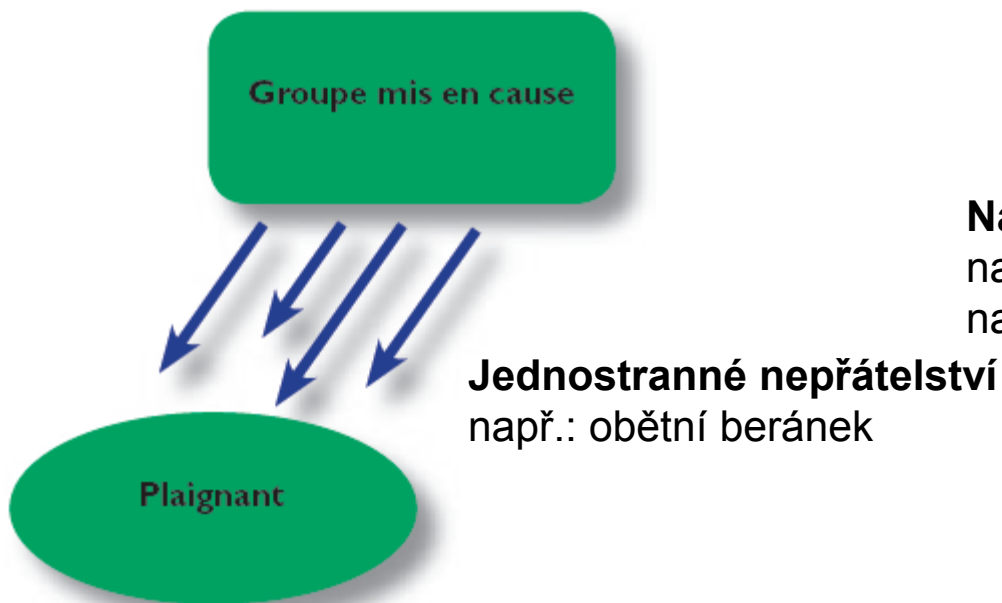




# Když je zpochybněna skupina...

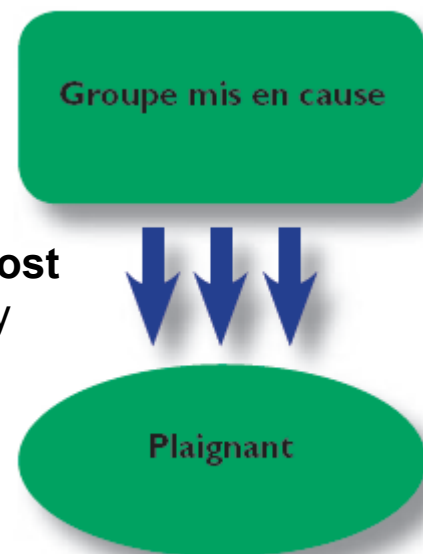


**Vzájemný spor mezi osobou a skupinou**

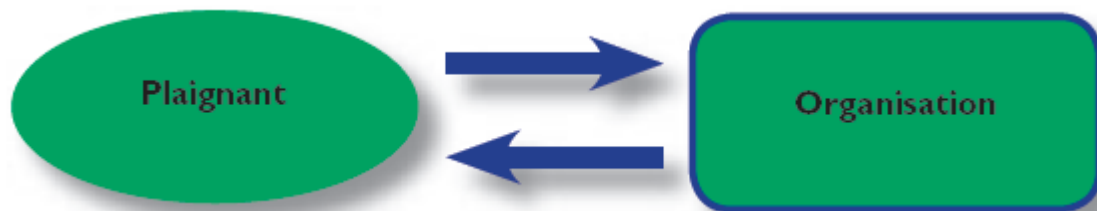


**Jednostranné nepřátelství**  
např.: obětní beránek

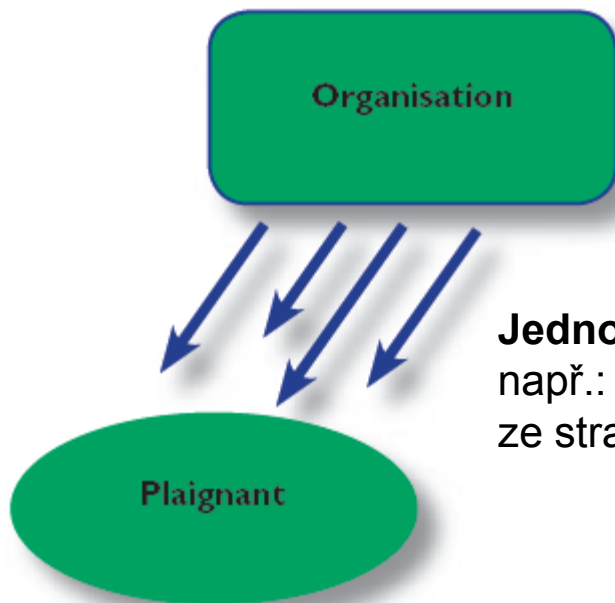
**Nadřízenost-podřízenost**  
např.: nadvláda skupiny nad „bažantem“



# Když je zpochybněna organizace...



**Vzájemný spor mezi osobou a organizací**  
(velmi vzácné...)



**Jednostranné nepřátelství**  
např.: špatné zacházení ze strany vedení



**Nadřízenost-podřízenost**  
např.: organizační nadvláda

## Naše odlišné postupy

---

- o Většina osob, které nás kontaktují, žádá **radu**.
- o Zprostředkováváme **dialog** mezi osobami, které si jej přejí znovu navázat.
- o Pokud vyvstanou otázky organizace, pořádáme **diskuze u kulatého stolu** s dotyčnou pracovní hierarchií.
- o Jako poslední krok při neúspěchu tohoto postupu může buňka ARC rozběhnout **vyšetřování**, které městský úřad svěří externímu specialistovi.