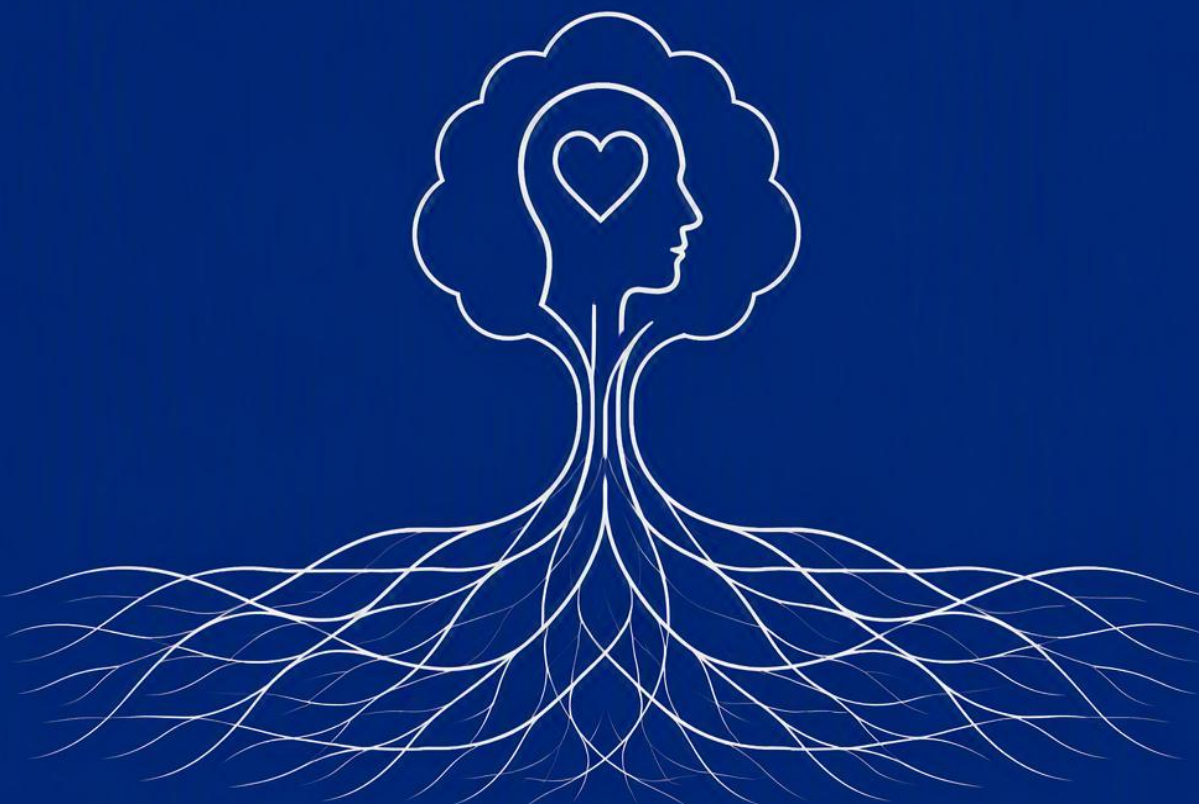




**Co-funded by
the European Union**

Posilnenie psychickej odolnosti pre MVO: Praktický sprievodca



Sprievodca na posilnenie psychickej odolnosti pre mimovládne organizácie (MVO) bol vypracovaný v rámci projektu „Fostering CSOs' Resilience to Shrinking Spaces and Strengthening their Capacities through Individual Mentoring and Value Mainstreaming in Hungary and Slovakia“ (FOREST), ktorý spoločne realizovali Alternative Communities Association (ACA), Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS) a Transatlantic Foundation (TF).

Autorka: Alíz Kun

Preklad: Veronika Zimová

Uverejnené: 31. augusta 2026



**Co-funded by
the European Union**

Projekt FOREST spolufinancovaný Európskou úniou. Uvedené názory a stanoviská sú však výlučne názormi autora (autorov) a nemusia sa zhodovať s názormi Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani poskytovateľ grantu EACEA nenesú za ne žiadnu zodpovednosť.

Obsah

1	Úloha odolnosti v mimovládnych organizáciách.....	4
2	Rozmery odolnosti: individuálna, tímová a organizačná úroveň.....	5
2.1	Individuálna úroveň	5
2.2	Úroveň tímu	6
2.3	Organizačná úroveň	6
3	Fázy psychického zvládania stresu	6
3.1	Prevenencia a budovanie zdrojov (prípravná fáza)	7
3.2	Akútne zvládanie stresu (krízová fáza).....	7
3.3	Spracovanie a adaptácia (fáza zotavenia)	7
4	Diagnostika: „Ľadovec stresu“ a kognitívne zúženie	7
5	Súbor nástrojov na krízové riadenie	9
5.1	Osobný a organizačný protokol STOP.....	9
5.2	Cvičenie so zatínaním päste.....	10
5.3	Komunikácia a rozhodovanie pod tlakom	10
5.4	Kontrolný zoznam odolnosti.....	11
6	Strategická integrácia: Zakotvenie odolnosti do každodenných činností	11
6.1	Vedenie prostredníctvom starostlivosti.....	12
6.2	Budovanie podporných štruktúr.....	12
6.3	Vnútorňý kompas tímu: Starostlivosť o tím	12
7	Praktické prípadové štúdie a scenáre na zamyslenie	13
7.1	Scenár: <i>Neviditeľné steny</i> (dynamika organizačného zužovania).....	13
7.2	Scenár: <i>Keď sa štít rozpadne</i> (kríza solidarity).....	14
8	Odolnosť nikdy nie je konečným stavom	15

1 Úloha odolnosti v mimovládnych organizáciách

Dnes čelia organizácie občianskej spoločnosti v celej strednej a východnej Európe podobným výzvam. Zmenšujúci sa občiansky priestor, politická a ekonomická zraniteľnosť, nepredvídateľné štruktúry financovania a cielené komunikačné útoky a očierňovacie kampane proti tomuto sektoru nútia neziskové organizácie k neustálemu krízovému riadeniu.

V tejto realite psychická odolnosť, teda schopnosť psychickej adaptácie, nie je ani luxusom, ani wellness iniciatívou oddelenia ľudských zdrojov vyhradenou pre teambuildingové podujatia. Neznamená to však ani očakávanie, že ľudia budú jednoducho „odolnejší“. Popri dodržiavaní právnych a inštitucionálnych predpisov, digitálnej bezpečnosti a získavaní finančných prostriedkov sa posilňovanie individuálnej aj kolektívnej odolnosti stalo základným pilierom prežitia a udržateľného rozvoja občianskeho sektora.

Odborníci pracujúci v občianskej spoločnosti a v sociálnych službách sa často stretávajú s jedným paradoxom. Hoci sa podieľajú na vyplňovaní medzier v sociálnych systémoch alebo podporujú ich fungovanie, pracujú s marginalizovanými komunitami či pomáhajú jednotlivcom a skupinám postihnutým ťažkou traumou, ich vlastný psychický imunitný systém je často nútený do neustáleho stavu pohotovosti. Keď sú nároky prostredia trvalo vysoké, individuálna adaptabilita sa nevyhnutne vyčerpáva.

Tento sprievodca bol vypracovaný s cieľom pomôcť organizáciám prejsť od jednoduchého znášania nepriaznivých okolností k proaktívnemu prístupu zameranému na rast, a to poskytnutím koncepčného rámca aj praktických nástrojov.

Odolnosť neznamená byť nezraniteľný. Je to schopnosť prispôbiť sa meniacim sa okolnostiam. Jednou z najpresnejších metafor je efekt tenisovej loptičky. Na rozdiel od tuhých štruktúr, ako je sklo, ktoré sa rozbije, keď tlak prekročí kritický bod, tenisová loptička absorbuje silu nárazu dočasnou deformáciou. Stlačí sa, zmení tvar, ale nezlomí sa; potom opäť nadobudne svoju pôvodnú podobu. V kontexte ľudského správania zahŕňa odolnosť nielen udržiavanie emocionálnej stability, ale aj učenie sa z nepriaznivých situácií a rozvoj schopnosti rásť v čase neistoty.

2 Rozmery odolnosti: individuálna, tímová a organizačná úroveň

Systém často mylne predpokladá, že jednotlivci budú konať zázraky. V sociálnom a neziskovom sektore sa odborníci často stretávajú s nevysloveným očakávaním, že úplná oddanosť znamená riešiť problémy na vlastnú päsť. Tento pohľad mylne naznačuje, že zvládanie situácií je jednoducho otázkou sily vôle jednotlivca.

V skutočnosti psychologická odolnosť nie je izolovanou osobnou charakteristikou. Je to dynamický, systémový proces, v ktorom sú individuálna, tímová a organizačná úroveň vzájomne prepojené a neustále sa navzájom ovplyvňujú.

Tieto úrovne sú na sebe závislé. Slabosť na akejkoľvek jednej úrovni ohrozuje stabilitu celého systému. Základom tohto ekosystému je individuálna odolnosť, postavená na osobných zdrojoch, zámernej starostlivosti o seba samého, zdravých hraniciach a schopnosti udržiavať vnútornú motiváciu. Keď sa tento základ začne otriasať, zamestnanci sa nevyhnutne ocitnú v pasívnom fungovaní, čo obmedzuje ich schopnosť poskytovať účinnú odbornú podporu.

Na tomto základe stojí tímová úroveň, kde solidarita medzi kolegami a spoločná sociálna podpora vytvárajú kolektívny ochranný štít. Pocit kolektívneho vedomia a príslušnosti tlmí deštruktívne účinky sekundárnej traumy a vonkajších stresových faktorov a zároveň znižuje riziko predčasného vyhorenia.

Nakoniec, organizačná odolnosť poskytuje rámec, ktorý udržiava celý proces. Jasne definované štruktúry, zdieľané hodnoty a agilná schopnosť prispôbiť sa zmenám vytvárajú stabilné prostredie, v ktorom môžu prekvitať individuálne aj kolektívne ochranné faktory.

Odolnosť preto nie je len súčtom schopností jednotlivcov vyrovnávať sa s ťažkosťami. Je to systémový výsledok organizačných procesov v kombinácii so solidaritou na úrovni skupiny.

2.1 Individuálna úroveň

V kontexte práce v občianskej spoločnosti je efektívne zvládanie záťaže založené na vedomej starostlivosti o seba, udržiavaní vnútornej motivácie a stanovovaní zdravých osobných hraníc. Výskumy psychickej odolnosti zároveň poukazujú na to, že viaceré osobnostné charakteristiky významne ovplyvňujú schopnosť jednotlivca zvládať stres a odolávať jeho negatívnym účinkom.

- **Aktívne zvládanie:** Proaktívne riešenie problémov prostredníctvom stratégií zameraných na konkrétne kroky a konanie, namiesto pasívneho znášania záťaže, patrí medzi najsilnejšie ochranné faktory pred vyhorením.

- **Emocionálne vyčerpanie:** Dlhodobý stres môže viesť k cynizmu, emocionálnej otupenosti a postupnému uzatváraniu sa, čím sa znižuje schopnosť jednotlivca účinne reagovať na náročné situácie a zvládať ich.
- **Skúsenosti:** Roky práce v pomáhajúcich profesiách alebo v občianskej spoločnosti prispievajú k rozvoju stabilných vnútorných oporných bodov, stratégií zvládania a profesionálnych návykov. Skúsenejší odborníci preto často dokážu pružnejšie reagovať na každodennú záťaž a krízové situácie a zároveň sú voči ich negatívnym dôsledkom odolnejší.

2.2 Úroveň tímu

Odolnosť tímu funguje ako spoločná psychosociálna záchranná sieť, ktorá je schopná vyvažovať vysokú úroveň stresu. Výskumy týkajúce sa pohody na pracovisku jednotne identifikujú solidaritu, dôveru a vzájomnú sociálnu podporu v rámci tímov ako na jedny z najvýznamnejších faktorov, ktoré podporujú dlhodobú angažovanosť a zotrvanie zamestnancov v organizácii.

Spoločná profesijná identita, ktorá vzniká vtedy, keď zamestnanci a dobrovoľníci prestanú čeliť výzvam ako izolovaní jednotlivci a začnú ich zvládať spoločne, môže pôsobiť ako významný psychologický ochranný faktor. Takáto podporná sieť pomáha zmierňovať dôsledky sekundárnej traumy, emocionálneho preťaženia a vonkajších tlakov vrátane politickej a spoločenskej nepriateľskosti. Zároveň prispieva k znižovaniu fluktuácie zamestnancov a rizika vyhorenia.

2.3 Organizačná úroveň

Organizačná odolnosť je komplexný proces, ktorý vyplýva z interakcií medzi zamestnancami, tímami a existujúcimi organizačnými systémami.

Medzi jej základné zložky patria: jasne definované úlohy a zodpovednosti, schopnosť prispôbiť sa zmenám, transparentná komunikácia a záväzok k spoločným hodnotám organizácie.

Organizácia je odolná vtedy, keď jej štruktúry a riadiace postupy podporujú energiu a kapacitu zamestnancov, namiesto toho, aby ich vyčerpávali nadmernou byrokraciou, chaosom či mikromanažmentom.

3 Fázy psychického zvládania stresu

Psychologickú odolnosť a zvládanie stresu je najlepšie chápať ako dynamické procesy, nie ako nemenné stavy. V rámci organizácií možno zvládanie neustáleho tlaku rozdeliť do troch odlišných psychologických fáz.

3.1 Prevencia a budovanie zdrojov (prípravná fáza)

Táto fáza sa zameriava na zámerné budovanie psychických zdrojov a schopnosti zvládať náročné situácie ešte predtým, ako sa objavia kritické stresové faktory. Zahŕňa vytváranie mentálnych a emocionálnych rezerv, rozvíjanie návykov starostlivosti o seba, ako sú udržiavanie zdravých hraníc a udržateľného denného režimu, ako aj posilňovanie sociálnych podporných sietí. Cieľom je zabezpečiť, aby jednotlivci aj komunity dokázali čeliť neočakávaným krízam s dostatočnými vnútornými zdrojmi a kapacitami, a nie už v stave vyčerpania.

3.2 Akútne zvládanie stresu (krízová fáza)

Táto fáza zahŕňa bezprostrednú psychickú reakciu na akútny stresor, ako je koordinovaný útok na verejnosť, traumatická udalosť alebo neočakávaná strata. V tomto období zohrávajú kľúčovú úlohu kognitívna flexibilita a schopnosť regulovať emócie. Jednou z hlavných výziev je predísť „zamrznutiu“ alebo strate schopnosti konať v dôsledku kognitívneho zúženia pozornosti, ktoré sa môže prejavovať ako „tunelové videnie“. Nevyhnutnou súčasťou zvládania krízovej situácie sú preto aktívne stratégie zamerané na riešenie problému a techniky rýchleho znižovania stresu.

3.3 Spracovanie a adaptácia (fáza zotavenia)

Akonáhle bezprostredná kríza pominie, pozornosť sa presúva na psychologické spracovanie a integráciu. Táto fáza sa zameriava na pochopenie ťažkých zážitkov, vyriešenie stresových reakcií a prevenciu chronického vyhorenia alebo posttraumatického stresu.

Úspešné spracovanie nielenže obnoví predchádzajúci stav rovnováhy, ale môže viesť aj k posttraumatickému rastu: procesu, prostredníctvom ktorého sa jednotlivci stávajú psychicky zrelšími a lepšie pripravenými čeliť budúcim výzvam.

4 Diagnostika: „Ľadovec stresu“ a kognitívne zúženie

Práca v občianskom sektore si vyžaduje vysokú mieru emocionálneho angažovania. Chronický stres sa preto často prejavuje najskôr nie v merateľných ukazovateľoch pracovného výkonu, ale v zhoršovaní psychickej pohody zamestnancov.

Tento jav možno opísať ako efekt ľadovca stresu na pracovisku. Viditeľným varovným signálom nad hladinou, ako sú častá absencia, otvorené konflikty či neočakávané výpovede, takmer vždy predchádzajú menej nápadné psychologické prejavy, ktoré zostávajú „pod hladinou“.

Posilnenie psychickej odolnosti pre MVO

Ak organizácia a komunita tieto skryté vzorce nedokážu včas rozpoznať, dlhodobý tlak môže postupne viesť ku kognitívnemu zúženiu. Dlhodobo preťažený nervový systém stráca schopnosť pružne reagovať: myslenie sa stáva rigidnejším a čiernobielym, zatiaľ čo pôvodnú ochotu angažovať sa môže postupne nahradiť cynizmus a emocionálny odstup.

Je dôležité uvedomiť si, že emocionálna otupenosť nie je osobnou charakterovou chybou ani dôkazom nedostatku angažovanosti. Ide skôr o predvídateľnú reakciu organizmu na dlhodobú psychickú záťaž a vyčerpanie..

Na posúdenie psychickej kapacity jednotlivcov aj tímov sa organizáciám odporúča vykonávať interné **hodnotenie duševného zdravia** so zameraním na tieto štyri kľúčové oblasti:

1. Emocionálne vyčerpanie

Prejavuje sa u zamestnancov dlhodobá psychická únava? Cítia sa emocionálne vyčerpaní už pred začiatkom pracovného dňa a je pre nich čoraz náročnejšie mobilizovať energiu, ktorá pôvodne podporovala ich angažovanosť a oddanosť poslaniu organizácie?

2. Nedostatok súcitu

Znižuje sa schopnosť tímu prejavovať empatiu? Objavuje sa emocionálny odstup, otupenosť alebo skrytý cynizmus voči príjemcom pomoci, klientom, obetiam, podporovaným komunitám či dokonca voči novým dobrovoľníkom a kolegom?

3. Kognitívna rigidita (tunelové videnie)

Stáva sa schopnosť riešiť problémy pod tlakom čoraz obmedzenejšou? Majú zamestnanci problém zvažovať alternatívne riešenia a vnímajú odlišné názory alebo konštruktívnu kritiku ako bezprostrednú hrozbu?

4. Sociálna izolácia

Sťahujú sa členovia tímu z medzilľudských interakcií? Oslabuje sa pocit vzájomnej podpory v rámci tímu či komunity, čím vzniká priestor na izolované fungovanie, mlčanie a zadržiavanie dôležitých informácií?

5 Súbor nástrojov na krízové riadenie

Nasledujúce nástroje predstavujú praktické metódy, ktoré môžu podporiť zvládanie krízových situácií a odolnosť na individuálnej aj organizačnej úrovni. Nejedná sa o definitívny ani vyčerpávajúci zoznam; je možné ho voľne prispôbovať a rozširovať.

5.1 Osobný a organizačný protokol STOP

Keď tím alebo jeho líder začne vykazovať známky kognitívneho preťaženia – napríklad uponáhľanosť, stratu sústredenia alebo neschopnosť konať – je dôležité okamžite použiť psychologickú „brzdu“. Protokol STOP vytvára priestor na vedomé prerušenie inštinktívnych reakcií a pomáha predchádzať impulzívnemu konaniu vyvolanému stresom či panikou.

S – Stop (Zastavte sa)

Okamžite prerušte aktuálnu činnosť. Odstúpte od obrazovky, vstaňte zo stoličky alebo odložte telefón. Fyzická zmena prostredia je prvým krokom k prekonaniu mentálneho tunelového videnia.

T – Take a breath (Nadýchnite sa)

Vedomé a spomalené dýchanie môže pomôcť znížiť fyziologické napätie a upokojiť organizmus. Vyskúšajte napríklad „boxové dýchanie“: štyri sekundy sa nadychujte, štyri sekundy zadržte dych, štyri sekundy vydychujte a následne štyri sekundy zotrvať v pauze pred ďalším nádychom.

O – Observe (Pozorujte)

Zhodnoťte svoju vnútornú aj vonkajšiu realitu. Aká je skutočná hrozba? Čo je len výplodom úzkosti a nie je podložené dôkazmi?

Všímajte si svoje emócie – napríklad hnev, strach či bezmocnosť – bez toho, aby ste ich okamžite hodnotili alebo podľa nich konali. Následne sa pokúste oddeliť emocionálnu reakciu od objektívnych faktov.

P – Proceed (Pokračujte)

Vráťte sa k vašim úlohám v pokojnejšom psychickom stave. V tomto momente už vaše rozhodnutia nie sú primárne riadené systémom prežitia v mozgu (amygdalou), ale prefrontálnym kortexom, ktorý podporuje racionálne uvažovanie, úsudok a rozhodovanie.

5.2 Cvičenie so zatínaním päste

Stres sa fyzicky ukladá v našich svaloch. Toto cvičenie pomáha ľuďom vedome rozpoznať a uvoľniť telesné napätie, čo im umožňuje vystúpiť z núdzového režimu.

1. Zatnite jednu ruku do päste tak pevne, ako dokážete, a udrzte maximálne napätie niekoľko sekúnd. Predstavte si, že toto napätie symbolizuje aktuálnu stresovú záťaž a snahu „udržať všetko pohromade“.
2. Sústreďte sa na pomalé a prirodzené dýchanie a zároveň postupne začnite otvárať dlaň, milimeter po milimetri.
3. Pozorujte zmenu svalového napätia a vnímajte pocit uvoľnenia, ktorý postupne nastáva.

Kľúčové posolstvo: Psychická odolnosť neznamena vytrvať alebo všetko „vydržať“. Skutočná odolnosť je schopnosť vedome uvoľniť napätie, dopriať si zotavenie a obnoviť svoje psychické zdroje.

5.3 Komunikácia a rozhodovanie pod tlakom

Psychologické zúženie v rámci organizácie sa často najskôr prejaví v tom, ako členovia pracovného kolektívu komunikujú. Pasívno-agresívne správanie, podráždenosť a obviňovanie sú všetko znaky toho, že systém je preťažený.

Princíp odloženej reakcie

Keď čelíte agresívnej alebo obviňujúcej komunikácii zvonku (s výnimkou situácií, ktoré predstavujú bezprostredné ohrozenie života alebo riziko samovraždy), vyhnite sa okamžitej reakcii pod vplyvom emócií.

Namiesto toho venujte prvých **30–60 minút** objasneniu faktov a internej konzultácii.

Tabuľka „Fakty vs. predpoklady“

Počas krízy udržiavajte spoločný informačný priestor, v ktorom sa zaznamenávajú výlučne overené fakty.

Dôsledne rozlišujte medzi dvoma otázkami:

- „Čo cítim?“
- „Čo v skutočnosti vieme?“

Táto technika pomáha tímu prekonať kognitívne skreslenia a obmedzenia, zlepšuje situačné povedomie a prispieva k predchádzaniu katastrofických scenárov.

5.4 Kontrolný zoznam odolnosti

Keď jednotlivec alebo organizácia vníma, že stres začína prekračovať hranice zvládnuteľného fungovania, nasledujúce otázky môžu pomôcť identifikovať varovné signály:

Individuálne varovné signály

- **Fyzické signály:** Pociťujem pretrvávajúce svalové napätie, zatínanie čelústí alebo nepokojný spánok?
- **Kognitívne zúženie:** Dokážem ešte vidieť alternatívne riešenia, alebo som sa upnul na jediné „nevyhnutné“ riešenie?
- **Emocionálne odcudzenie:** Stal som sa cynickým alebo som sa emocionálne odcudzil práci, na ktorej mi predtým veľmi záležalo?
- **Hranice:** Prekročil som v posledných dňoch vlastné hranice, ktoré som si predtým stanovil?

Varovné signály na úrovni tímu

- **Psychologická bezpečnosť:** Cítia sa členovia tímu dostatočne bezpečne na to, aby kládli otázky alebo priznali chyby bez obáv z negatívnych dôsledkov?
- **Zdieľanie informácií:** Majú všetci prístup k rovnakým informáciám, alebo vznikli „ostrovy vedomostí“, ktoré niektorých ľudí preťažujú, zatiaľ čo iných vylučujú?
- **Rozhodovanie:** Je jasné, kto prijíma rozhodnutia, ak sa určený líder ocitne v stave stresu, izolácie alebo vyčerpania?
- **Podpora:** Mali ľudia počas uplynulého týždňa príležitosť navzájom zdieľať záťaž a poskytovať si podporu, alebo každý bojuje sám?

6 Strategická integrácia: Zakotvenie odolnosti do každodenných činností

Aby sa odolnosť stala viac než len teoretickým cieľom alebo nástrojom na riešenie núdzových situácií, musí byť integrovaná do každodennej kultúry a rutín organizácie. Cieľom je, aby sa duševné zdravie stalo neoddeliteľnou súčasťou profesionálnej praxe, a nie len ďalšou zodpovednosťou.

6.1 Vedenie prostredníctvom starostlivosti

Jednou z hlavných povinností lídra je ochrana emocionálnej a psychickej kapacity tímu.

Mentalita „mučeníckeho lídra“ nastáva vtedy, keď sa líder pokúša prevziať všetky prevádzkové povinnosti na seba. Toto správanie nie je hrdinské, ale naopak signalizuje štrukturálnu slabosť, ktorá rýchlo vedie k vyhoreniu celého tímu.

Dlhodobá stabilita organizácie závisí od toho, či vedenie zámerne vytvorí priestor na:

- monitorovanie blahobytu v organizácii,
- včasného rozpoznania príznakov vyhorenia,
- a udržiavania ochranných podporných systémov.

6.2 Budovanie podporných štruktúr

Ochrana duševného blahobytu tímu sa nemôže spoliehať výlučne na neformálne rozhovory alebo spontánne príležitosti na „preberanie vecí“. Udržateľné fungovanie si vyžaduje zámerne vytváranie podporných štruktúr.

Využívanie externej podpory

Pravidelná supervízia alebo moderované diskusie o pracovných prípadoch nie sú prejavom slabosti ani profesijnej nedostatočnosti. Naopak, sú to nevyhnutné formy profesijného a emocionálneho „odľahčenia“.

Tieto priestory pomáhajú zabezpečiť, aby sa emocionálna záťaž z náročných prípadov a náročnej práce nehromadila a nezostávala na pleciach zamestnancov.

Plánovaná regenerácia

Pobytové akcie, naplánované prestávky a príležitosti na zotavenie by sa nemali vnímať ako prerušenie práce, ale ako nevyhnutné zložky psychického zotavenia a dlhodobej efektívnosti organizácie.

6.3 Vnútorň kompas tímu: Starostlivosť o tím

Na začiatku každého týždňa alebo v rámci pravidelných stretnutí tímu stojí za to krátko sa zamyslieť nad nasledujúcimi otázkami:

Časové hranice

Dodržiavajú sa dohodnuté hranice týkajúce sa pracovného času a digitálnej dostupnosti?

Posilnenie psychickej odolnosti pre MVO

Chráňme si navzájom čas na oddych, aby sme predišli chronickému stavu neustálej dostupnosti?

Psychologická bezpečnosť

Existuje priestor, kde môžu kolegovia bezpečne vyjadriť emocionálne napätie alebo príznaky sekundárnej traumy bez obáv z negatívnych dôsledkov?

Pocit spolupatričnosti

Existujú v našej práci nejaké rituály, ktoré posilňujú solidaritu a upevňujú pocit „my“?

Uznanie procesu

Uznávame na konci týždňa nielen úspechy a výsledky, ale aj úsilie, ktoré sme spoločne vynaložili na zvládnutie situácie a udržanie súdržnosti tímu?

7 Praktické prípadové štúdie a scenáre na zamyslenie

Táto časť má za cieľ podporiť praktické uplatňovanie konceptov prezentovaných v tejto príručke. Účelom týchto scenárov nie je len teoretické rozpoznanie organizačnej dynamiky, ale pomôcť tímom uvedomiť si často neviditeľné vzorce, ktoré ovplyvňujú ich vlastné fungovanie. Tu sú prezentované dve často sa vyskytujúce situácie, avšak otázky na reflexiu možno ľahko prispôbiť podmienkam vo vašej vlastnej organizácii.

7.1 Scenár: *Neviditeľné steny* (dynamika organizačného zužovania)

Situácia

Organizácia funguje v neustále reaktívnom režime, ktorý možno charakterizovať ako „hasenie požiarov“. Komunikácia pozostáva takmer výlučne z uponáhľaných a útržkovitých správ, zatiaľ čo hlbšie odborné diskusie boli odsunuté na vedľajšiu koľaj. Chyby sa stávajú čoraz častejšími a termíny sa prekračujú, no nikto na túto situáciu neupozorňuje, pretože všetci vnímajú preťaženosť svojich kolegov. Ticho, emocionálne vyčerpanie a postupné stiahnutie sa do úzadia sa stali dominantnými črtami organizačnej kultúry.

Úlohy na zamyslenie

1. Diagnóza

Identifikujte skryté príznaky pod „ľadovcom stresu“. Aké nevypovedané napätia prispievajú k poklesu efektívnosti?

2. Mikrointervencie

Navrhňte **tri intervencie trvajúce po 15–20 minút**, ktoré by tímu mohli poskytnúť priestor na oddych a príležitosti na kognitívne zotavenie počas nadchádzajúceho týždňa.

Dôležité: Nevytvárajte ďalšiu prácu. Namiesto toho prepracujte existujúce rutiny tak, aby ste vytvorili priestor na zotavenie.

3. Reflexia

Aké kroky viedli k tomu, že organizačná kultúra začala vnímať preťaženie ako „zakázanú tému“? Aké posolstvo by muselo zaznieť zo strany vedenia alebo organizácie, aby sa žiadosť o pomoc vnímala ako základná súčasť profesionálnej praxe, a nie ako prejav slabosti?

7.2 Scenár: *Ked' sa štít rozpadne* (kríza solidarity)

Situácia

Do organizácie nastupujú dvaja vysoko kvalifikovaní noví zamestnanci. Nováčikovia očakávajú efektívnejšie a štruktúrovanejšie spôsoby práce, zatiaľ čo dlhoroční zamestnanci si naďalej cenia predchádzajúcu neformálnu, hodnotovo orientovanú a rodinnú kultúru organizácie. Vznikajúce napätie však zostáva z veľkej časti nevypovedané. Ľudia sa prestávajú neformálne stretávať pri káve a začínajú sa vytvárať uzavreté skupiny. Keď organizácia neskôr čelí vonkajším útokom, tím nie je schopný reagovať ako jednotný celok, pretože vnútorná dôvera je oslabená.

Úlohy na zamyslenie

1. Analýza

S využitím konceptu psychologickej bezpečnosti vysvetlite, prečo toto vnútorné rozdelenie spôsobilo, že organizácia bola zraniteľná. Prečo samotná odborná kompetencia zamestnancov nestačila na ochranu organizácie počas vonkajšej krízy?

2. Akčný plán na obnovenie spoločnej identity

- Ako by sa dal iniciovať dialóg tak, aby boli zastúpené aj odborné pohľady nováčikov, aj hodnoty dlhoročných zamestnancov?
- Vytvorte spoločný proces, prostredníctvom ktorého tím opäť zažije silu solidarity, pričom sa zabezpečí, aby sa noví kolegovia necítili vylúčení.

3. Úloha vedúceho

Čo môže líder v tejto situácii urobiť, ak chce konštruktívne zasiahnuť bez toho, aby sa zdalo, že sa stavia na niektorú zo strán?

Pokyny pre facilitátorov

Tieto scenáre nemajú za cieľ identifikovať „správne odpovede“. Úlohou facilitátora je pomôcť účastníkom uvedomiť si, že problémy, ktoré sa na prvý pohľad javia ako technické – napríklad nedodržiavanie termínov alebo procedurálne ťažkosti – majú často korene v psychologických a vzťahových procesoch.

Riešenie sa preto len zriedka obmedzuje na zlepšenie riadenia času alebo zavedenie dodatočných pravidiel a postupov. Častejšie spočíva v obnovení sociálnej podpory, opätovnom budovaní dôvery a posilňovaní psychologického bezpečia v organizácii.

8 Odolnosť nikdy nie je konečným stavom

Či už v práci v občianskej spoločnosti, alebo v osobnom živote, odolnosť nie je stav, po ktorého dosiahnutí sa môžeme pohodlne usadiť.

Odolnosť je súčasne:

- **proces:** spôsob, akým zvládame nároky každodenného života
- **výsledok:** to, ako z krízových situácií vychádzame silnejší a skúsenejší
- **dôsledok:** vnútorná stabilita a sebadôvera, ktoré sa postupne rozvíjajú prostredníctvom týchto skúseností

Tento sprievodca je pripomienkou, že nebezpečenstvo nemusí prichádzať len z vonkajších tlakov, ale aj z izolácie a psychického zúženia perspektívy. Odolnosť neznamená schopnosť niesť neobmedzenú záťaž. Takéto nesprávne chápanie odolnosti môže viesť priamo k vyhoreniu.

Odolnosť znamená vedieť, kedy požiadať o pomoc, s kým zdieľať záťaž a ako si zachovať profesionálnu integritu pri práci pod neustálym tlakom. Keď sa na chvíľu zastavíte, aby vaše konanie neovládla panika, keď si uvedomíte, že vaše kapacity sú obmedzené, a keď ako komunita prevezmete zodpovednosť jeden za druhého – až vtedy robíte viac než len prežívate krízy. Vtedy budujete skutočnú odolnosť.

Posilnenie psychickej odolnosti pre MVO

Tento sprievodca je súborom nástrojov, no ich uplatnenie je vo vašich rukách. Odolnosť nespočíva len v protokoloch a postupoch. Vychádza zo spoločného záväzku, ktorý týmto nástrojom dáva v praxi zmysel. V konečnom dôsledku vás nechránia samotné postupy, ale vzťahy a spojenectvá, ktoré medzi sebou budujete.

Odolnosť je vedomým konaním. Jej rozvíjaním posilňujete nielen seba a svoju organizáciu, ale zároveň chránite spoločné poslanie, ktoré vás každý deň motivuje k práci.

Odolnosť je preto aj základom profesijnej slobody: vytvára vnútorný priestor, ktorý vám umožňuje zachovať si schopnosť premyslene konať aj pod vonkajším tlakom a zároveň si udržať presvedčenie o hodnote práce, ktorú vykonávate.



**Co-funded by
the European Union**

Upozornenie: Názory vyjadrené v tejto publikácii sú výlučne názormi autora (autorov) a nemusia odrážať názory organizácií TF, GMF, PDCS, ACA a EACEA.

**G | M | F Transatlantic
Foundation**

<https://www.gmfus.org/transatlantic-foundation>



<https://www.pdcs.sk>



<https://altkozegy.hu>