

hr forum

VYDAVATEL  People Management Forum

01 2023

ODBOBNÝ DVOUMĚSÍČNÍK PRO VŠECHNY,
KTERÍ CHTĚJÍ DOBRĚ VĚST DRUHÉ I SAMI SEBE

Vyhoďme ho z kola ven

Čemu se vyhnout při propouštění

5

TIPŮ,
JAK POSILOVAT
LOAJALITU
ZAMĚSTNANCŮ

Zdravý podnik

Péče o zdraví zvyšuje prestiž firmy

Leadership

Podstatná je komunikace

Inspirace

Firma, která se obejde bez manažerů

Budoucnost HR je v interním consultingu

JITKA ADÁMKOVÁ

14 Ve změnách se cítím jako ryba ve vodě

Rozhovor: Jitka Adámková,
Chief HR officer a členka mana-
gement Boardu T-Mobile CZ
a Slovak Telekom



24 Y Soft, firma, která se obejde bez manažerů



38 Podstatou leadershipu je komunikace



48 Vyhodíme ho z kola ven!

8 Co se bude dít na
pracovním trhu
v roce 2023?

12 Jak posilovat
loajalitu zaměstnanců

28 Digitální pohodlí

32 Vzlétnout dokáže každý,
přistát v cíli málokdo

36 Mediace aneb nový
svatý grál leadershipu

41 Accenture
Life Trends 2023

42 Investice do zdraví
zvyšuje Employer
Branding

46 Projekt StayIn:
Budujeme
inkluzivní firmu

51 Jaké prostředí potřebují
lidé s migrénou?

52 Zaměstnanci mění
kvůli krizím priority
a hodnoty

54 Šli bychom
do toho znovu!

MEDIACE,

aneb nový svatý grál leadershipu



Mediaci se věnuji již přes 5 let a za tu dobu jsem se potkala s mnoha různými životními příběhy. Jedno je ovšem často spojuje. Touha být slyšen a pochopen. Stále častěji se dostávám i do oblasti pracovněprávních konfliktů. Není to překvapení. V práci trávíme přes polovinu svého života a řada z nás tak hledá příjemné prostředí. Ale, co když se něco pokazí, a najednou to není ono.

Z práce chodíme unavení, nešťastní, cítíme se nepochopení a často i nedocenení. Situace má většinou dvě řešení. Utéct a čekat, zda se to bude opakovat i jinde. Nebo se situaci postavit čelem a zkusit ji vyřešit. Právě zde často nabízím pomocnou ruku mediátora. Mediace pracovního sporu obecně vypadá velmi odlišně od mediace v kontextu soudního sporu. Primárním cílem mediace pracovního sporu je umožnit stranám lépe spolupracovat. Je zde z většiny případů zájem na pokračování v pracovním vztahu a často nastavení nějakého nového režimu, který všem bude vyhovovat. Na co si ovšem musí dát mediátor pozor, jsou hranice mezi mediací a terapií. Mediátor může pomoci s komunikací, hledáním společného řešení. Nezpracuje ovšem staré křivdy, případně nemůže pracovat s nedořešenými patologickými vztahy na pracovišti.

Mediátor otevírá komunikaci

Velmi často se setkávám s tím, že v rámci mediace pracovního sporu řešíme minulost, pracovní vztahy, komunikaci, rozdílné názory na svět, atd. Někdy mezilidské rozdíly brání spolupracovníkům v efektivním fungování. Pokud je vnímán nedostatek nestrannosti nebo vyhýbání se ze strany vedení v minulosti, může být efektivní facilitace externím mediátorem.

Mnoho sporů vzniká z toho, že jedna nebo obě strany nekomunikují, nepochopí nebo neváží potřeby a zájmy druhé strany. Lidé upírají svou pozornost na otázku: „Kdo má pravdu a kdo se mýlí?“ a stávají se slepými vůči možnosti, že oba mohou mít legitimní úhel pohledu. Úkolem mě jako mediátora, je otevřít komunikaci mezi nimi o důvodech jejich postojů, které mezi sebou zaujali, a pomoci tak oběma stranám co nejuplněji pochopit svůj vlastní i druhý pohled na situaci. Jak strany získávají

širší porozumění situaci, jejich schopnost spolupracovat na hledání vyřešení – a po vyřešení – se zvyšuje.

Konkrétní případ mediace z praxe

Takovým ukázkovým případem pracovního konfliktu byl spor dvou kolegů. Pracovali spolu ve firmě skoro 10 let. Postupem času se jeden z nich, řekněme mu třeba Petr, vypracoval výš a stal se vedoucím týmu, kde pracoval i jeho druhý kolega, Honza. Oba dva měli vždy perfektní výkony a spolupráce jim šla. To se ovšem v jednu chvíli změnilo. Honza začal do práce chodit později, na společných schůzkách často chyběl a i jeho pracovní výkon už nebyl hodnocen tak kladně. Zhoršující se výkon některého zaměstnance je velmi častým důvodem, proč strany mediaci vyhledávají. Je ovšem nutno říct, že zhoršující se výkon bývá ovšem jen důsledkem problému, nikoliv jeho příčinou. Dobrý zaměstnanec může přestat podávat dobré výkony z mnoha důvodů.

Často, když se manažer pokouší problém řešit, zaměstnanec reaguje strachem a defenzivou, což vede k dalšímu zhoršování stavu. Mediace mezi nimi může pomoci každému porozumět jeho potřebám, požadavkům. A nakonec často přinese i kýženou dohodu o tom, jak budou v budoucnu spolupracovat. Oba s větší pravděpodobností dodržují takovou dohodu, protože se na jejím vytvoření podíleli oba.

Vzájemné pochopení vede k řešení

A zpátky k našemu Petrovi a Honzovi, jak to bylo s nimi? Petr byl ve své vedoucí pozici sotva dva roky. Stále si ovšem nebyl jistý, zda s Honzou spolupracuje dobře. Nebyl zvyklý dělat mu nadřízeného, a když se objevily první problémy, sám nevěděl, jak s nimi na-

ložit. Snažil se je tak nejdříve přehlížet, později už to nešlo a musel řešit pozdní příchody Honzy, jeho absenci bez omluvy, nebo časté dodávání práce po domluveném termínu. Ačkoliv se Honzy ptal, zda mu může pomoci. Šel s ním na pivo, aby se dozvěděl, co se děje. Nikam to nevedlo a Honza mu nic neřekl. Na mediaci se ukázalo, že Honza poslední rok řeší zdravotní problémy své maminky a musí ji často vozit k lékaři a zpět. To ovlivnilo nejen jeho práci, ale i rodinu. Nejen, že neměl čas na to udělat v domluvené termíny pracovní úkoly, ale přestal stíhat i fotbalové zápasy svého syna.

Většinu volného času věnoval tomu, že se staral o to, aby se zlepšil zdravotní stav jeho maminky. K tomu se mu přidal špatný spánek, někdy skoro až žádný spánek. Snížila se mu koncentrace, a dělal tak víc chyb. Petrovi se nesvěřil, protože od té doby, co mu dělal nadřízeného, tak se skoro přestali vídat. A když ho náhodou pozval na pivo, jen zjišťoval, proč má Honza špatné výsledky v práci. V mediaci dostali oba dva prostor pochopit se navzájem. Honza netušil, že Petr bojuje sám se svojí pozicí, a jak se k Honzovi chovat.

Nechtěl ho ztratit jako kamaráda a nechtěl působit z pozice nadřízeného namyšleně. Petr zase uviděl, že Honza má teď náročné období a potřebuje podpořit. Vymysleli tedy společně řešení, které vyhovovalo oběma. Honza začal více pracovat z domu, mohl si tak přizpůsobit flexibilně pracovní dobu. Domluvili se, že se bude snažit stíhat 80% společných porad nejlépe osobně a případně online. Dále dostal Honza týden dovolené navíc. Zároveň se pobavili o skladbě práce, kterou Honza dělá, a část agendy předali jiným členům pracovního týmu.

Komunikační kodex

Druhým příkladem možného využití mediace je trochu jiné prostředí. Zde byla ukáзка sporu mezi dvěma jedinci, v poměrně malém týmu. Jiným prostředím jsou ovšem velké korporace, plně spolupracujících týmů. Tam, kde mají manažeři vzájemně propojené pracovní týmy a mají potíže s diskusí nebo strategií ohledně výstupů a pracovních vztahů svého týmu, může mediace nebo facilitovaný dialog mezi těmito vedoucími pomoci sladit zájmy jejich příslušných oddělení s cílem využít jejich silné stránky a zmírnit dopady konkurenčních zájmů uvnitř. Mediace tak může být využita i v těchto případech.

Co ovšem často spojuje pracovní spory je určité nepochopení, nefungující komunikace. Třeba toto může poměrně jednoduše napravit tzv. „komunikační kodex“, který nastaví procesy řešení interních sporů, naučí zaměstnance vést si mediační dialogy sami a teprve, až když toto nefunguje, je povolán odborník, mediátor. V současné době stále častěji firmy razí principy tyrkysové organizace, kdy staví svůj byznys na svobodě, upřímnosti a zodpovědnosti. Velmi často v takových firmách pomáhám právě se zaváděním onoho komunikačního kodexu a jsou na něj velmi pozitivní ohlasy.

Vzhledem k aktuální situaci doma i ve světě žijeme ve více stresujícím prostředí, než si kolikrát sami přiznáváme, natož jaké bychom si dobrovolně vybrali. Je potřeba znát své hranice, dopřát si čas na odpočinek, prožití emocí, promyšlení situace. A když vám přijde, že už není cesty ven, nechat si pomoci od profesionála. Přeji hodně sil do roku 2023! /