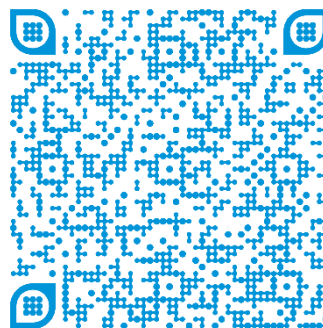


Pracovní vztahy v organizacích

Ing. Jan Korbel



Zajímavosti a inspirace:
www.jkorbel.cz/stahuj/



Objednejte si zasílání novinek

Pracovní vztahy

Před pár lety se jim téměř nevěnovala pozornost a byly zastíněny výkonem. Nyní jsme v době, kdy začíná téma pracovních vztahů převládat. Podívejme se na to nejpodstatnější kolem nich.

Co to je vztah?

Vztahy mezi lidmi si představte jako neviditelnou vazbu. Jedná se o konstrukt vytvořený v naší hlavě. Lidé, kteří spolu mají vztah, nikdy nebudou propojeni provázkem. Jen si uvědomují jeden druhého, mají o sobě nějaké mínění, probíhá komunikace.

Díky těmto konstruktům můžeme předvídat, jak se lidé zachovají v konkrétních situacích:

Když potřebuje kolega pomoc, začnete být zaneprázdněni, aby se na vás neobracel? Nebo začnete hledat cestu, jak ho podpořit? Nebo počkáte, až se mu práce zhroutí pod rukama a budete si stěžovat, že je neschopný?...

Kvalita vztahů

Vztahy mají různou kvalitu, kterou ne vždy umíme přesně pojmenovat. Většina z nás umí sdělit, jestli je nám ve vztahu dobře nebo špatně. Někdy místo vyjádření ke kvalitě vztahů mluvíme spíše o jejich druhu - o vztazích pracovních, kamarádkých, rodinných, mileneckých,... což také nevypovídá o kvalitě. Celá oblast kvality vztahů je pro většinu lidí dost abstraktní téma.

Není to ale tak beznadějně, jak se nyní může zdát. My se zde budeme zabývat pracovními vztahy. Z minulosti již vímeⁱ, že **drtivá většinaⁱⁱ lidí v pracovním prostředí oceňuje vztahy založené na vzájemném aⁱⁱⁱ**. To je důležité. Nemusíme pracovní vztahy míchat s kamarádkými nebo mileneckými. Pro kvalitní vztahy v práci je potřeba dozrát do stavu, kdy umíme naplňovat hodnoty a i s kolegy, které nechceme nutně považovat za kamarády.

Pokud se stane, že se pracovní vztah promíchá s jinou formou vztahu (např. rodina ve firmě, milenecké vztahy,...), pak je navíc nutné **umět dodržovat hranice jednotlivých vztahů**.

Kvalitní pracovní vztah umožňuje dvojí:

1. lidé se cítí ve vztahu uspokojeni,
2. organizace díky tomuto vztahu dostává požadované výsledky vznikající ze spolupráce lidí.

Existuje možnost měřit kvalitu pracovního vztahu přesněji, ale to již překračuje hranice tohoto textu^{iv}.

Důležité je alespoň vědět, že kvalitu vztahu odráží naše komunikace (spolupráce).

Budování vztahů

Jak mezi lidmi vznikne vztah? Je jedno jestli pracovní nebo soukromý. Prvním předpokladem je, že začne probíhat komunikace hlasitá nebo tichá, která by se dala spíše označit za přemýšlení:

- Muž a žena, kteří se právě potkali, musí začít komunikovat, aby měli důvod se potkat znovu. Témata, kterým se v komunikacích věnují, formují jejich vztah. Pokud se zaměří na jedno téma, například na stavbu vysněného domu, podřídí tomu všechen společný čas, a jejich vztah může být ohrožen, až bude dům hotov. Pokud se ale komunikace věnují společnému životu celkově, je pravděpodobné, že spolu budou pokračovat v dalších fázích života.
- Ve firmě, kde jsou témata negativní, kde se nadužívá moc, množí se drby,... narůstá objem negativní komunikace. Mizí důvěra, lidé si vytváří špatné domněnky a podle toho se vztahy kazí. Pak nelze očekávat důvěru, respekt a ochotu si naslouchat. Naopak všechno je problém, a ty problémy nikdo neřeší, až se nafouknou a vyžadují zásah vedení firmy.
- Ve firmě, kde je podporována otevřenost, nestrannost, o věcech se mluví, týmy jsou jejich vedoucími tmeleny, lidem je připomínáno, že kolegové nechybují záměrně a vedlejší tým zkouší pracovat stejně tak dobře jako my,... v takovém prostředí zrají dobré vztahy, lidé cítí sounáležitost a bojují za společné vyřešení problémů, než by jim přerostly přes hlavu.

Propojení lidí, vztahů a organizace

Lidé svými vztahy a tedy komunikací ovlivňují organizaci. Je to jako s ledovcem. Organizace má sice viditelnou část nad vodou, ale 90% je pod vodou. Zkuste si hýbat s čísly nad vodou, jak chcete, vždy o vašem úspěchu rozhodne masa vztahů pod hladinou. A platí to i opačně: jaká je organizace, takové vztahy lidem dovolí. V nezdravém prostředí^{vi} nebude ani Mirek Dušín příkladným člověkem. Buď ho organizace vyloučí, nebo ho donutí změnit se k horšímu. Nemusí začít ubližovat kolegům, ale může se trápit a stát se pasivním.

Dalo by se tedy říci, že je to začarovaný kruh. Je jedno, co bylo podle vás první^{vii}. Teď už platí princip sebeuspořádávání. Organizace i lidé dělají všechno pro to, aby udrželi aktuální stav. A dokonce i tehdy, když jim není příjemný.

Co s tím můžeme dělat? Vyberte si:

1. Když začnete převážně zdravě komunikovat a vydržíte to dost dlouho, začnou vznikat zdravé pracovní vztahy, přitahujete správné lidi a začnou se vám dít lepší věci. Celá organizace i s vámi poroste vzhůru. Má to vliv i na tržby, zdraví lidí apod.
2. Nebo komunikujte nezdravě, chvíli to vydržíte a uvidíte, jak se začnou množit neřešitelné problémy, objeví se neúspěchy, lidé si začnou stěžovat, fronta dobrých zájemců o práci se zkrátí až zmizí, celá vaše organizace se roztočí v negativní spirále, až vás to spláchne.

Co si z toho odnést?

Hlídejte si myšlenky a komunikace.

Jak myslíte a komunikujete, takovou organizaci vytváříte.

Organizace ovládá jednotlivce zavedenými pravidly a zvyklostmi.

Pokud uděláte chybu, náprava bude bolet.

Za kvalitu vztahů, a tedy i za fungování organizace, mohou všichni zúčastnění společně. Jen vedoucí mají odlišné postavení, protože mají k dispozici moc, určenou právě k směřování a vytváření prostředí.

ⁱ Za desítky let v oboru jsme měli možnost sbírat data od cca 4 milionů lidí ze 42 zemích světa. Jedná se o data ze společností Grid International CZ s.r.o. (kde jsem byl jednatelem) a nyní společnosti Vektoring s.r.o. Ještě nyní ve sběru pokračuji.

ⁱⁱ Po 10 letech v oboru Rozvoj organizací jsem udělal pokus. Dostal jsem se k příležitosti otevřít firmu na import hedvábí (Prodej hedvábí s.r.o.). Její úspěch na přesyceném trhu záležel na dvou věcech - na vztahu s dodavatelem v Číně a se zákazníky v EU. Se zákazníky jsme vybudovali komunitu a s dodavatelem jsem vsadil na a Na konci prvního roku, tj. po 7 měsících jsem dostal tuto zpětnou vazbu: „...S nikým v Evropě se při obchodování necítím tak bezpečně jako s vámi...“. Na úspěch ukazuje i rychlý růst obrátu a sortimentu firmy.

ⁱⁱⁱ Účastníkům některých workshopů kladu otázku, na jakých hodnotách by měl stát jejich pracovní vztah. A mohou se rozepsat. Potom ve druhém kole chci, aby seznam zredukovali na 3 nejdůležitější. Pouze výjimečně se neobjeví slova a A i u výjimek po diskuzi docházíme k tomu, že jejich hodnota z a vlastně vyplývá. Je zde tedy stoprocentní shoda. **Není to věda, říkají to lidé, jako jste vy.**

^{iv} Známý jsou dva modely určeny přímo na měření kvality pracovních vztahů a zdravoti chování v pracovním prostředí:

- Jeden z nich vytvořil prof. R.R. Blake s dr. J. Mouton (Manažerská mřížka).
- Druhý modernější vychází z odkazu prof. Blakea, ale pracuje s větší diverzitou projevů chování (Model zdravoti chování z dílny Vektoring s.r.o.: [Množiny chování a motivace](#), Mgr. Vladimír J. Dvořák a Ing. Jan Korbel, Vektoring, 2023)

^v Než systém vznikne, jsou tu jen lidé, když ale začnou mezi sebou komunikovat, vznikají členství v systému (základní názorové tábory a vztahy mezi nimi) a struktury, které to vytváří ve skupině. Podle významného systémového teoretika Niklase Luhmana (1927-1998) se „sociální systémy neskládají ani z psychických systémů, ani z živých lidí, ale výhradně z komunikací. Přičemž komunikací zde není míněna mluvená řeč, přinášející vědomé sdělení. Cokoliv, co je pochopeno jako sdělení, ať už je to nějaké jednání nebo spíše jeho interpretace i mylná, tedy nedorozumění, může být komunikací“ (Luhmann, 2006. s. 54). Jakákoliv komunikace tedy vytváří uvnitř systému prvky, jakési sociální operátory, které Luhman pojmenovává (sou)členy. Ten není totéž co člověk. Lidé a jejich myšlení, paměť, řeč či emoce pouze poskytují struktury, které (sou)členy umožňují existovat a operovat. Svým jednáním se (sou)členství napojují na jednání druhých členů, existují pouze ve vztahu k nim a vytvářejí se v komunikaci. Převáděno do firemní praxe můžeme říci, že jsou to vždy konkrétní lidé, kteří jsou členy problémového sociálního systému ve firmě (třeba týmu nebo oddělení), a ti jsou nositeli komunikací, které tento systém udržují při životě. A cílem rozvoje organizace je vytvořit rámec pro jiný typ komunikace, ve které tito lidé zjistí, že by se tohoto problému chtěli zbavit, a pomoci jim tam, kde to nedokážou vlastními silami.

^{vi} Základní postoje a osobní hodnoty jsou společným produktem individuálních dispozic a sociálního prostředí, které nás obklopuje. Psycholog Kurt Lewin (1890-1947) jako jeden z prvních kritizoval, že když se hovoří o změně nějaké organizace, často se jako objekt této změny chápou jednotliví lidé uvnitř této organizace. Individuální chování je ale vystaveno řadě vlivů, které leží mimo kontrolu člověka, proto není možné zúžit objekt změny na jednotlivce. Tuto skutečnost shrnuje jeho rovnice $CH=f(O, P)$, kterou dokládá, že „chování je funkcí složenou z osoby a prostředí“ (Lewin, 1936, str. 12). Jeho formulace zdůrazňuje svázanost jednotlivce s pracovní skupinou, k níž patří a kterou jako celek pokládá za objekt změny. Snaha dosáhnout změn ve firemní kultuře proto nikdy nemůže spoléhat na rozvoj či vzdělávání jednotlivců, ale potřebuje zahrnout širší skupinu lidí, kteří skokově vytvoří motivující prostředí okolo nového společného tématu. (Zdroj: Leadership – Týmová spolupráce, Mgr. Vladimír J. Dvořák a Ing. Jan Korbel, Vektoring, 2020)

^{vii} ...i když to byla komunikace 😊