

Soulmio

Když je válečný konflikt na dosah

Jak mohou HR & manažeři podpořit zaměstnance



Ocitli jsme se v situaci, na kterou reagujeme širokou škálou silných a těžkých emocí. Je potřeba si v první řadě uvědomit, že taková **reakce je pro nás přirozená a pomáhá nám se novým podmínkám přizpůsobit**. Jak v osobním životě, tak i v pracovním prostředí.

Nejsme stroje, proto sami sobě dovolme i variantu, že nebudeme zvládat vše a hned.

Jak prožíváme:

Potíže se soustředěním. Strach. Hněv. Agresivita. Bezmoc. Smutek. Vztek. Dojem nereálnosti. Odmítání.

Jak se chováme:

Typicky zvýšená aktivita, někdy až extrémně nebo naopak útlum, apatie.

Jak je nám po těle:

Pocit nedostatku dechu. Zrychlené dýchání. Zrychlené bušení srdce. Pocit zimy. Pocit horka. Pocení. Napětí. Svírání na hrudi. Třes.

Role HR

Co mohou pracovníci HR ze své pozice zajistit a jak?

HR = koordinátor podpory a pomoci

- Pomáhá zaměstnancům zorientovat se v náročné situaci.
- Směřuje zaměstnance k odborné psychologické, právní, finanční a jiné pomoci.
- Předává důležité kontakty nebo kontakt zprostředkuje.
- Spolupracuje s manažery a vytváří pro ně bezpečné zázemí.
- Společně s manažery se zaměřuje na aktuální potřeby týmu a průběžně je zjišťuje.
- Hledá společně s manažery rozumná řešení.



HR nesupluje roli psychoterapeuta nebo krizového intervenanta.

“Nekladu na sebe extrémní nároky. Členům týmu pomáhám tak, že zprostředkuji a nabídnu návaznou odbornou pomoc. Mohu zmínit i osobní zkušenost. Například, že psychologickou pomoc sám/sama využívám, že nejde o selhání, ale o zcela racionální a rozumný krok.”

Nejprve se postarejte sami o sebe.

Jen tak dokážete podporovat ostatní.

Je potřeba se připravit na to, že stávající náročná situace potrvá delší dobu. Bude to tedy pro vás spíše maraton, než rychlý sprint. A stejně jako záchranář se musí nejprve postarat o sebe a pak o ostatní, udělejte to i vy.

Druhým často pomáháme také proto, abychom snížili svou vlastní tenzi. Abychom se zklidnili. Takové rozpoložení nás ale může doslova zaslepit a my přestáváme vnímat, co druhá osoba skutečně potřebuje. Proto první, na co byste se měli zaměřit, je **péče o vlastní psychické a fyzické zdraví.**

Role MANAŽERA

Jak v současné situaci může reagovat manažer a co může nabízet?

Manažer = autorita, vůdce smečky, důležitý “role model” pro tým

- Svým příkladem a chováním ukazuje týmu, jak se stabilizovat.
- Je pro své lidi záchytným bodem a oporou.
- Nedělá, že se nic neděje. Mluví otevřeně a pojmenovává, co se v týmu odehrává.
- Nabízí prostor pro sdílení a udržuje častější kontakt s jednotlivými členy týmu. Ideálně osobně, tváří v tvář.
- Pomáhá dodržovat pracovní návyky a koriguje objem práce.
- Pečlivě strukturuje týmu práci a stanovuje priority.
- Hledá nové způsoby adaptování se na situaci.

“Slovo manažera má v současné situaci silného ohrožení až 5x větší váhu než dřív. Stejně tak i jeho emoce a chování mají významně větší dopad na celý tým.”



Co pro sebe můžete udělat

- jezte pravidelně a vyhněte se “junk food”,
- neutápějte své zjitřené emoce v alkoholu nebo drogách,
- sportujte, hýbejte se (i procházka na čerstvém vzduchu nebo protažení v kanceláři se počítá),
- snažte se dostatečně spát,
- buďte pokud možno se svými blízkými,
- regulujte si přiděl zpráv a informací o aktuálním dění a nesledujte je večer,
- dělejte si pravidelné pauzy, relaxujte,
- vymezte si ve své pracovní roli bezpečný prostor,
- udržujte své běžné zvyky a rituály,
- zrevidujte a znovu si nastavte osobní i pracovní priority,
- mluvejte otevřeně a upřímně o tom, co prožíváte,
- pomáhejte podle svých možností,
- stanovte si čas pro sebe a čas pro ostatní,
- dělejte si dostatečné pauzy mezi setkání se zaměstnanci,
- nepřekračujte své kompetence, směřujte na odborníky.



NÁŠ TIP pro HR: Intervize a Supervize

Domluvte se s kolegy z HR oddělení na pravidelných podpůrných setkáních, kterým by se po vzoru psychologického modelu dalo říkat **intervize**. Na tomto setkání, které nepotrvá déle než 1,5 hodiny, vzájemně sdílejte, co cítíte a s čím se potýkáte. Je to velmi účinný nástroj proti přehlčení, zvláště pokud se na vás obrací velké množství lidí s náročnými potřebami a problémy. Můžete přizvat i externí HR a realizovat tzv. **supervizi**.

Jak nejlépe zjišťovat potřeby zaměstnanců?

Setkat se můžete s nejrůznějšími požadavky ze strany zaměstnanců. Často to bude například home office, snížení pracovního úvazku, mimořádné sick days nebo potřeba odcestování.

V takovém případě je důležité přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně a citlivě. Vysvětlíte výhody práce v kanceláři i osobních kontaktů s týmem - obojí dokáže snížit pocit izolace

Emoce se mohou a budou měnit ze dne na den. Stejně, jako se mění situace. Průběžně proto zjišťujte, zda / co zaměstnanci potřebují, s čím si neví rady, co jim působí problémy.

Jak postupovat:

1. **Manažer si nejdříve vyslechne požadavek zaměstnance.**
2. **Pozorně naslouchá, nechá dotyčného mluvit, vnímá jeho potřeby.**
3. **Komunikuje otevřeně a upřímně.**
4. **Vymezí si jasně čas na rozhodnutí a způsob, kterým ho sdělí.**
5. **Nedělá rozhodnutí ihned.**
6. **Dopřeje si čas na zkoncentrování se a vymezí si prostor pro sebe** (např. vstane a jde k oknu, nechá si věci projít hlavou, jde na čerstvý vzduch) **a teprve pak udělá rozhodnutí.**



Lidé teď chtějí vědět, “jak to bude”. Co se stane - za týden, měsíc, za půl roku. Hledají jistoty. Ale ani vy sami nyní neznáte všechny odpovědi. Pod vlivem vlastních emocí proto **neslibujte, co nemůžete nebo nedokážete splnit.**

Chcete poskytnout jistotu? **Popisujte PROCES**

Objasněte, co a jak v konkrétní záležitosti uděláte a neslibujte konkrétní výsledek. Informujte o tom, co právě teď zařizujete (jako management, jako firma). Jaké další kroky jste naplánovali. Buďte jako lékař, který pacientovi vysvětluje průběh operace, léčení a následné rehabilitace, i když sám nemůže znát konečný výsledek.

Týmový meeting v zájmu **konkrétní osoby**

“Mám v týmu Ukrajince a další kolegy se silnými vazbami na Ukrajinu, kteří jsou v panice a šoku. Ale i ruské a běloruské kolegy, kteří se potýkají s pocity viny a studu, nebo se stali terčem agrese.”

Pokud chcete seznat tým a řešit osobní záležitost týkající se jedné konkrétní osoby, nejdříve mluvit o situaci s onou konkrétní osobou:

- **nejprve vyslechněte jednotlivce** (individuálně, o samotě a v bezpečném prostředí, s respektem)
- **následně téma otevřete v týmu** (pokud se to týmu týká)
- **nemluvte v týmu za konkrétního člověka** (stavěli byste ho do role oběti)
- **nechte dotyčného mluvit a sdílet své téma** (pokud si to sám přeje a souhlasí s tím)
- **povzbuzujte všechny členy týmu** v tom, aby hovořili o svých potřebách sami za sebe,
- **zůstaňte neutrální**, nestavte se tzv. na něčí stranu.



Co dělat s rozdílnými názorovými proudy v týmu, když začínají vyvolávat konflikty?

- Uspořádejte **týmový meeting** v zájmu konkrétních osob (viz postup výš).
- Určete **komunikační kanály** mezi jednotlivými účastníky.
- Komunikujte otevřeně a **zjistěte motiv**. (Co tě k tomu vede? Proč to potřebuješ? Co je tvým cílem?)
- Využijte **silnou neformální autoritu** někoho z firmy / týmu.
- Jedním z řešení může být **oddělení skupin**, ve kterých vznikají nebo již probíhají konflikty, které vnímáme jako ohrožující (home office).
- Přivzte **mediátora**, který s řešením konfliktu dokáže pomoci.
- V případě prokazatelné šikany konzultujte další postup ideálně s **nezávislým externím mediátorem / facilitátorem**, který vám pomůže situaci efektivně řešit i komunikovat.

Psychická podpora zaměstnanců

Kompetence, které teď potřebujete využít, se většina z vás naučila v průběhu předchozích 2 let - ano, tipujete správně. V souvislosti s pandemií COVID-19. Připomeňte si, co vám fungovalo a pomáhalo. Jak ve směru k týmům, tak ke konkrétním lidem.

Povzbuzujte zaměstnance v aktivitách, jako jsou:

- setkávání s blízkými,
- běžné zvyky a rituály,
- postupné ventilování emocí,
- pohyb, sport, otužování,
- pobyt na denním světle,
- strukturování přidělu zpráv a informací,
- otevřená a upřímná komunikace,
- zdravá životospráva,
- dostatečný spánek a odpočinek,
- pomoc v rámci jejich možností.



Staňte se “time manažery”

Zvažte dočasné snížení počtu pracovních úkolů, pomozte svým lidem s určením priorit a případně i s rozvržením práce. Získají tak prostor se nadechnout, zkoncentrovat a lépe tvořit. Především u pozic se zaměřením na kreativitu a inovace, programování nebo strategie (ale nejen tam).

Dopřejte lidem ve firmě čas

Lidé jsou nyní **ve fázi šoku**. Proto po nich dogmaticky nechtějte, aby dodávali výsledky své práce ve stejné kvalitě jako dřív. Počkejte týden, 14 dní, než se prvotní šok usadí a intenzivní emoce utlumí. Netlačte na ně. Uznejte jejich náročnou situaci a pojmenujte nahlas, že chápete, jak složité to pro ně nyní je.



Když vybublají silné emoce, **buďte přirozenou oporou**

Pokud potřebujete uklidnit např. plačícího kolegu, vezměte ho do klidné místnosti, vytvořte tak **bezpečné prostředí**, nabídněte vodu, čaj, kávu a kapesník. I tak základní gesto velmi pomůže.

- Ptejte se jemně, co potřebuje. Nemusíte nic speciálního říkat, naslouchejte a buďte s ním. Zároveň se nelekněte vlastních emocí, které se mohou dostat na povrch. I to je přirozené a druhému pomáhá.
- Naslouchejte a nechte mluvit druhého.
- Nebojte se pláče, je to dobrý ventil, stejně jako ventilovat vztek. Často za ním bývá schovaný strach.
- Neutěšujte druhé frázemi “To bude dobré” a podobně.
- Nevzbuzujte plané naděje.
- Buďte s nimi.
- Pokud např. sedí, přisedněte si. Neřešte nic od stolu/od dveří.

Uspořádejte **krátké týmové meetingy**

Stačí jednou za týden na 10 minut. Společně mluvíte o tom, jak se cítíte a co můžete právě teď udělat proto, aby vám bylo lépe a snáz se vám pracovalo.

Když jde pracovní výkon zaměstnance z kopce

- nevynášejte rychlé soudy
- proberte situaci v klidném a bezpečném prostředí
- zrevidujte a přenastavte priority
- pomozte s nastavením a pochopením cílů
- převedte zaměstnance dočasně na jednodušší úkoly
- častěji si společně kontrolujte postup práce
- nerozhodujte pod tlakem



Proto, abychom se mohli smysluplně rozhodovat, udrželi nebo znovu nastartovali svůj pracovní výkon a především zklidnili obrovské množství mísících se emocí, musíme znovu získat jistotu a vnitřní klid.

Možná to nebude teď hned, ale každý, i nepatrný krok, je důležitý. Buďme proto především vlídní sami k sobě i ke svému okolí.

Soulmio

**Pečujeme o duševní
zdraví zaměstnanců
ve firmách**

www.soulmio.com

