

Jak již bylo řečeno, formální autorita automaticky nezajišťuje autoritu neformální. A tak se stává, že se do pozice nadřízeného občas dostane člověk, který neformální, a tím situačně ani reálnou autoritou nedisponuje a není ani schopen si ji v krátkodobé perspektivě získat. Pokud se takový člověk pokusí prosadit své rozhodnutí, zvláště takové, které je u ostatních nepopulární, může se setkat s odmítnutím. A ať je toto odmítnutí zdůvodňováno jakkoli (viz případ výše a první kapitolu), jeho následky dalece překračují hranici osobního vztahu daných lidí, ale aktivně napadají podstatu firmy.

Jestliže jsme v pozici „odmítnutého“ nadřízeného, je prvním nástrojem, který potřebujeme použít, jednoduchá manažerská asertivita. Člověka, který nás nerespektuje, je třeba přesvědčit o tom, že jsme zde od toho, abychom spolupracovali na společném díle. Obdobně jako v předchozím případě je i zde potřeba se **za každou cenu snažit zdržet toho, abychom si invektivy podřízeného, dokonce i velmi osobně vedené, brali osobně.** Ačkoli je to těžké, jedním z důvodů, proč jsme manažery právě my, je i to, že se přes podobnou situaci dovedeme přenést. Pokud jsme schopni podřízenému zadat konkrétní, jednoduchý úkol, můžeme to udělat a můžeme trvat na jeho splnění. Velmi důležité je, abychom se před argumenty typu *On nic neumí a ani nás nezná*, neobhajovali (ve stylu umím, znám). Bylo by to jednak zbytečné, protože by se okamžitě našly další argumenty, a jednak bychom tím přistupovali na hru, které se z podstaty věci nemíníme účastnit. Podřízenému (bavíme se vždy jen s jedním současně) v případě potřeby můžeme zopakovat organizační rozdělení, tj. říct, za co zodpovídá on a za co zodpovídáte vy. Samozřejmě, že toto jsou informace, které podřízený zná, ale tím, že mu je zopakujeme, dáváme jasně najevo, že trváme na dodržování dané hierarchie a že to míníme vymáhat.

Jestliže nerespektování naší autority přetrvává, ale podřízený plní zadané úkoly, můžeme se s ním snažit aktivně komunikovat. Můžeme mu poskytovat zpětnou vazbu, pokud možno emocionálně neutrálně a vyváženě, tj. tak, aby obsahovala pochvalu i kritiku, a dále můžeme usilovat o to, aby poskytoval zpětnou vazbu rovněž on nám. Pravděpodobně k tomu nebude moc ochoten, ale už jen tím, že ji vyžadujeme, ho nutíme, aby respektoval naši roli, a pokud projevíme

dostatečnou vytrvalost, je pravděpodobné, že nás nakonec respektovat začne.

Jestliže **podřízený nerespektuje naši autoritu a současně neplní zadaný úkol** (právě z tohoto titulu), musíme především zachovat chladnou hlavu. Snažit se vynutit autoritu emocionálním projevem nám může pomoci, ale úplně stejně nám to může také ublížit, a proto bychom se k „bouchání pěstí“ či jiným výlevům měli uchýlovat jen tehdy, jsme-li si stoprocentně jistí, že s ohledem na podřízeného přinesou kladný efekt. Když se ujistíme, že nás podřízený nerespektuje a neposlouchá, můžeme mu říct něco ve smyslu:

**„Nemusíte mě mít rádi, ale je vaše povinnost respektovat mou práci. Udělejte... Pokud ne, budu nucen vás potrestat.“**

Pokud zaměstnanec úkol nesplní a není-li prostor pro další varování, ale je potřeba jej potrestat a my toho nejsme schopni sami, pak jeho chování necháme eskalovat o úroveň vedení výše. V případě, že ani trest (kázeňský, peněžitý) nezpůsobí změnu v jeho chování, je na místě provést taková opatření, aby u nás dotyčný zaměstnanec už dále nepůsobil. Je to proto, že zvláště v méně kvalifikovaných a také mladších kolektivech může dojít k tomu, že se nežádoucí chování rozšíří na ostatní, a to zvláště v případě, kdy je odpírač jejich neformální autoritou.

*Tip: O otevřeném konfliktu nadřízeného a podřízeného si můžete přečíst na <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/255-konflikt-se-zamestnancem>.*

## 2.2.3 Neuznání autority skupinou a konflikty z ní plynoucí

V předchozí části jsme se věnovali situaci, kdy konkrétní podřízený neuznává autoritu konkrétního nadřízeného. Komplikovanější variantou tohoto problému je, když skupina podřízených, kolektiv nebo (v horším případě) tým nadřízeného programově neuznává. Je to možné díky

tomu, že lidé se ve skupině cítí bezpečnější, a proto se v ní mají tendenci chovat více vyhraněně. Často se to stává tehdy, když do existující skupiny přichází nový nadřízený.

*Náš klient je zakladatel a majitel malé, avšak úspěšné výrobní firmy, kterou vytvořil od základů a která dnes úspěšně prodává své výrobky na zahraničních trzích. Společnost byla od začátku „firmou jednoho muže“ a i nyní, kdy má profesionální management, se zakladatel a výkonný ředitel těší velké úctě všech zaměstnanců.*

*Zakladatel má několik dětí a jednomu z nich by firmu časem rád předal. Syn vyrůstal ve firmě, zaměstnanci ho znají, nicméně především jako nevychovaného a drzého adolescenta, který své postavení zneužíval. Nyní jako čerstvý inženýr nastoupil do firmy na pozici nižšího vedoucího s tím, že časem bude povyšován, až dosáhne pozice svého otce. Bohužel, zaměstnanci ho otevřeně odmítají a majitel si s přetrvávajícím stavem neví rady. Na jeho pracovišti vzniká mnoho konfliktů a v řadě z nich je možné spatřit právě ono neuznávání autority.*

Problém, který jsme popsali výše, je nesmírně nepříjemný, protože v tomto případě je základem neuznávání autority majitelova syna předchozí negativní zkušenost. Lidé, kteří jsou nositeli této negativní zkušenosti, navíc často zastávají funkce mistrů a nižších vedoucích.

Samozřejmě i v takovém případě je potřeba řešit konkrétní konflikty, ale stejně tak je nutné se soustředit na to, že rozvoj a podpora autority vedoucího je dlouhodobým procesem, ve kterém jedna vítězná bitva zdaleka neznamena úspěch v celém boji. Pokud se za autoritu takového vedoucího může postavit někdo, kdo jí u podřízených naopak požívá (v našem případě majitel), je to dobře, ale je potřeba dávat pozor nato, aby se z takové podpory **nestala demonstrace síly**. V případě, že bychom se pokusili prosadit autoritu násilím, mohlo by dojít k opačnému efektu, kdy by nechuť podřízených k nadřízenému naopak stoupala.

V okamžiku, kdy dojde ke konkrétnímu otevřenému konfliktu (podřízení skupinově odmítají či napadají konkrétní rozhodnutí

nadřízeného), je možné provést intervenci. Dané rozhodnutí se vyhodnotí „vyšší mocí“ a posoudí se, zda bylo či nebylo správné, respektive zda by se za toto rozhodnutí vyšší management postavil. V případě, že **správné bylo**, je možné podat nadřízenému veřejně, tj. před pracovníky, kteří jej kritizují, **pozitivní zpětnou vazbu**. Pochválit jej, podpořit a **přesně vysvětlit, proč považujeme rozhodnutí za správné**. Tím dojde ke značnému otupení hrotu konfliktu, autorita vlastně říká, že by se za daných okolností rozhodla stejně.

Pokud je konflikt vyprodukován rozhodnutím, které z pohledu senior managementu není správné, respektive on sám by jej provedl jinak, můžeme vedoucímu pracovníkovi vysvětlit, jak by měl správně postupovat, ale v tomto případě ne před skupinou podřízených (kteří by v jeho kritice spatřovali to, že vyšší management je v konfliktu na „jejich“ straně), ale v soukromí. Pokud nadřízený své rozhodnutí následně reviduje, můžeme postupovat stejně jako v předchozím pozitivním případě.

Přímá intervence, která by nadřízeného podpořila, je v tomto případě nahrazena „měkkou silou“, která směřuje k žádoucímu výsledku, ale zato neotupuje autoritu těch, kteří ji mají. Je to nástroj pomalý, protože intervenci je zpravidla nutné opakovat, ale současně efektivní, protože v dlouhodobém výsledku a za předpokladu, že vedoucí vykazuje schopnost s lidmi pracovat, vede k pozitivním výsledkům.

*Je důležité, aby i tehdy, když je skupina zaměstnanců proti vedoucímu negativně naladěna, s ní nepřestal komunikovat. Je vhodné omezit osobní vstupy, ale chovat se profesionálně, racionálně a zdůrazňovat, že smyslem společné práce je dokončit úkol (zajistit výrobu, zkompletovat zakázku, obsluhovat klienty atd.).*

K odmítnutí vedoucího porízenými může dojít i za jiných okolností, než když je vedoucí do své funkce instalován zvenčí. Stává se to také tehdy, když jde o člověka, který byl původně součástí skupiny (často pasivním, málo populárním členem) a který je pro své profesní schopnosti nebo v důsledku okolností povýšen. Bývalí kolegové mohou v takovém případě nabýt dojmu, že svou funkci získal „nezaslouženě“, protože