

## Respekt podřízených

PhDr. Jaroslav Simon

Je mi 25 let a pracuji jako people manager v servisním centru informačních technologií. Můj problém spočívá v tom, že necítím od svých podřízených dostatek respektu. Cítím se pod velkým tlakem příkazů "seshora" a můj tým mi dává najevo, že moje úkoly plnit nebudou. Dokázal jsem vybojovat z celkového budgetu pro náš tým dost velké prostředky na různé teambuildingové aktivity, ale atmosféra se vždycky uvolnila jen na chvíli. Zároveň jsem si všiml, že jedna starší kolegyně má často narážky se sexuálním podtextem. Nevím, jak na to ze své pozice reagovat.

Pracujete jako manager s lidmi. Práce s lidmi je vždy obtížná. O to těžší ve vašem mladém věku. Necítíte od podřízených respekt. Vnímáte to jako svůj problém. Je to skutečně váš problém? Nebo jejich? Pokud bychom to vzali jako váš problém, pak by řešení spočívalo u vás. Zajímalo by mne, jak se vlastně cítíte v pozici nadřízeného? A jak vás vnímají vaši nadřízení? A jak se to konkrétně projevuje? Jakou cítíte z jejich strany podporu? Jak proběhlo vaše zvolení do funkce? Nakolik je to z jejich strany projev důvěry vůči vám? A jak tuto důvěru vnímáte? A jak sám sebe vnímáte v této pozici? Jak vy sám sebe respektujete? A co by jste případně potřeboval? Od nadřízených nebo od sebe? To jsou základní věci, které je potřebné si ujasnit, a z kterých to ostatní vyplývá. Cítíte-li důvěru svých nadřízených i svou vlastní v sebe sama, je předpoklad, že ji budou k vám cítit i vaši podřízení. A důvěra vytváří respekt.

Pokud vám připadá, že tyto oblasti jsou v pořádku, potom můžeme hledat problém u podřízených. Váš tým vám dává najevo, že vaše úkoly plnit nebude. Co to znamená konkrétně? Máte z týmu takový pocit, jsou to náznaky, dojmy, anebo je to zřetelný nesouhlas? Pokud jsou to jen vaše dojmy, možná se to opravdu týká vaší nejistoty v pozici šéfa.

Jedná-li se o zřetelný nesouhlas týmu, týká se to jen vašich úkolů, to znamená těch, které vy vymyslíte? Čím to může být? Možná je to způsob, jak je zadáváte. Možná z vašeho zadání mají pocit, že to dělají jen pro vás osobně. Možná je to tím, že tyto úkoly dříve neplnili, a připadá jim to zbytečné. Možná je vnímají jako vaši zbytečnou horlivost a pro ně práci navíc.

Odmítají všechny úkoly, které po nich vyžadujete? Nelíbí se jim? Zadáváte jim je vy, ale to nejsou vaše úkoly. Oni je neplní pro vás. Vaši podřízení nepracují pro vás, ale pro firmu. To jsou firemní úkoly. Jsou si toho vědomi? Nakolik jsou ztotožnění s firmou, její vizí, cíli? A co by potřebovali, aby se mohli více ztotožnit? Je to ve vaší moci ovlivnit?

Souvisí-li jejich odmítání více s vaší osobností, může to souviset s tím, jak uplatňujete svoji pozici šéfa. Určitě to pro vás není lehké, pravděpodobně vaši podřízení jsou ve stejném věku jako vy, někteří možná starší. Ale vy jste jejich šéf. Šéf může být kamarádký, ale není kamarád. Šéf rozhoduje. A podřízení poslouchají. Jak vám to zní? Nakolik se s tím ztotožňujete, a nakolik takovým nechcete být?

Píšete, že atmosféra se uvolní jen na chvíli. Co to znamená? Jaká je tedy atmosféra u vás? Napjatá? Proč? Co jsou příčiny napětí? Jak se vám v tom pracuje? Nakolik vám to vadí? Je to běžné? Anebo je to od určité doby? Souvisí to s vaším příchodem do funkce anebo s nějakou firemní změnou? Uvolnění atmosféry v týmu pomocí různých aktivit by nemělo být samoúčelné. Ono uvolnění a otevření by se mělo využít k tomu, aby se ventilyvaly věci, které bublají pod povrchem, které se těžko říkají, protože jsou negativní. Je potřebné jít právě do těch negativních věcí. Chtít slyšet, co se děje. Co týmu vadí a co potřebuje. Pokud negativní věci pojmenujeme, a vyjdou na povrch, nemusí být dusno. Cílem tedy je, aby otevřená atmosféra zůstala trvale. Aby to nebylo jednorázové pojmenování negativ, ale aby negativní věci měly v komunikaci stále prostor, a byl o ně zájem.

Sexuální narážky kolegyně můžete vzít jako lichotku. Anebo na to vůbec nereagovat. Ale pokud vás to brzdí v práci či osobně omezuje nebo uráží, reagujte. Jedná-li se o kolegyni, jako kolega, jedná-li se o podřízenou, jako šéf. Jste velmi mladý. Potřebuje to nějaký čas, než se ve funkci zabydlíte.

2009, srpen, PROFIT – podnikatelský týdeník, č.33, str.63.

