

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

Naučte se řídit ostatní

Podle psychologů se budoucí schopnost vést a řídit dá rozeznat už u dětí v mateřské škole. Komu tyto předpoklady chybějí, a přesto je v práci potřebuje, bude muset využít buď odbornou literaturu, nebo si vybrat odpovídající školení.

Ten, kdo chce řídit ostatní, by měl znát aspoň několik základních pravidel. Ke klasice manažerského umění patří ovládnutí pravidla 3R: rezonance, reflexe, resumé.

Rezonance znamená ozvěna. Opakujte občas slovo nebo frázi po mluvčím. Je to minimální způsob, jak mu dát najevo, že vaše myšlenky nebloudí u předložského sněhu nebo u nastávající dovolené. Reflexe je zopakování myšlenek mluvčího vlastními slovy. Dáváte mu najevo něco navíc - že jeho řeč nejen pozorně vnímáte, ale i promýšlíte. Není vůbec špatné tu řeč navíc i ocenit. Nezaškodí k reflexi přidávat často slůvko "ty" (vykáte-li mluvčímu, pak "vy"). Skloňujte osobní zájmeno mluvčího ve všech pádech: To je zajímavé, co říkáš. To tě muselo potěšit (rozzlobit, překvapit, uspokojit, rozesmát...).

- Co sis o tom pomyslel?
- Jak jsi na to reagoval?
- Co to s tebou udělalo?
- Jak se na tebe tvářili?
- Co si pak o tobě mysleli?
- Jak ti to připadalo?

Aby byl o chvilku později váš podřízený jedno ucho a napjatě poslouchal vaše pokyny, musíte být nejdříve pozorní vy.

Resumé neboli shrnutí je nejvyšší formou, jak dát druhému najevo, že jej se vší vážností vnímáte. Shrnete celou jeho promluvu, pochválíte vše, co se upřímně pochválit dá. Potvrdíte mu, jaký si z toho děláte závěr.

Jak vydat pokyn

Psychologické dědictví pokřivené minulosti je tvrdošíjnější, než se zdá. Je potřeba se zbavit zažitých stereotypů.

Na rozdíl od manažerů z nejvyspělejších států světa skáčeme často ode zdi ke zdi. A vydáváme pokyny podřízeným buď příliš tvrdě, nebo naopak příliš měkce.

V prvním případě jsme tvrdí na věc i na podřízeného člověka. Přinutíme jej sice k akci, ale promarníme jeho potenciál tvořivé iniciativy. Ve druhém případě může splnění úkolu zhatit brzká nekázeň podřízeného. Měkký šéf není totiž tou správnou autoritou, jeho lidé mu přerůstají přes hlavu a brzy si dělají, co chtějí.

Správné řešení se dá charakterizovat slovy "tvrdě na úkol a měkce na člověka". Čím náročnější úkol zadáváte, tím více potřebujete, aby byl váš podřízený při jeho plnění vaším oddaným spojencem.

Nevyhnete se nátlaku

Při řízení lidí se nevyhnete instrukcím typu: "Udělej to a to, a když ne, hrozí ti to a to špatné, nepříjemné." Nátlak se dá vykonávat špatně nebo dobře. Tu špatnou formu nazvěme vyhrožování. Vyhrožování je plné vět s vykřičníky, plné suverenity nadřízeného, že on ví vše nejlépe a má moc. Příklad: "Jestli ještě jednou přijdeš do práce pod vlivem alkoholu, tak tě vyhodím."

Dobrou formu nazvěme varování. To vtahuje podřízeného do problému. Je plné vět s otazníky, které povzbuzují podřízeného k zamyšlení a k tomu, aby na potřebnou myšlenku přišel sám. Příklad: "Co si asi pomyslí ostatní, když zjistí, že jsi zase přišel pod vlivem alkoholu? Co si pomyslím já, tvůj šéf? Dáváš mi tím jinou možnost než rozvázat s tebou pracovní poměr?"

Zdroj: www.idnes.cz

© EPRAVO.CZ – Sbírka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz