

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

Přesvědčit pracovníky je úkol z nejtěžších

Přesvědčit zaměstnance, že by měl před svým odchodem domů zapomenout na volný večer a dodělat práci za onemocnělého kolegu, vyžaduje značnou dávku diplomacie. Je třeba si připravit a správně podat ty pravé argumenty. I když na to má šéf asi tak pět minut.

Zaměstnanci nesnášejí vyhrožování či vydírání. I když ze strachu poslechnou, má takové přesvědčování krátkodobý efekt a bere chuť do práce. Nejochotněji naslouchají přesvědčovacím argumentům nadřízeného, kterého považují za přirozenou autoritu, váží si jeho odborných znalostí, zkušeností. Ale i tak mají mnoho důvodů, proč odmítnout šéfův návrh. "Nejčastěji je to například obava ze ztráty pozice, ohrožení ega, nabourání sebevědomí, strach z rizika změnit zaběhané postupy," říká lektorka manažerských dovedností Halka Baláčková. Zároveň dodává, že pro každého nadřízeného je lepší smířit se s tímto faktem: existují lidé, s nimiž se lze dohodnout vždy; pak je tu většina, s kterou se dá dohodnout na kompromisu; ale jsou tu také podřízení, s nimiž se lze domluvit opravdu jen výjimečně.

Obout si boty svého zaměstnance

Praxe tomu ne vždy přeje, ale přesvědčovací rozhovor vyžaduje alespoň malou přípravu. "Ta spočívá především v dobré orientaci a znalosti řešeného problému. Dále v nalezení logických i emocionálních argumentů," říká ředitelka poradenské společnosti ConVerta Consulting Lenka Nozarová. Výhodné je zaměstnancům přednést argumenty pro, férově sdělit i ty proti. Podle Halky Baláčkové je při předložení návrhu dobré "obout se na chvíli do bot svého partnera". To znamená vcítit se do pozice a myšlení zaměstnance. Porozumět tomu, co očekává a čeho se bude asi obávat. Tak lze přijít na to, které otázky a námitky může potom vznést. Těm je třeba dát prostor.

"Vysvětlování úmyslů vedoucího napomáhá vytváření partnerského vztahu s pracovníky," říká Filip Rulc ze společnosti manažerského poradenství M.C. Triton. "Pokud vedoucí vede diskusi o problémech a záměrech, lidé mají pocit, že se podílejí na stanovování cílů nebo na řešení problémů. Pocit vlivu na chod věcí posiluje jejich motivaci," dodává. V určitém okamžiku i vysvětlování končí. Vyžaduje-li to situace, musí mít nadřízený sílu říct - konec diskuse. V průběhu přesvědčování je důležitá i řeč těla. Měla by být v jednotě s tím, co nadřízený říká. Nevypovídá se mít ruce v bok, v kapsách či zkřížené na hrudi. "Vliv má i tón hlasu. Pokud například vedoucí o něco žádá a jeho tón je direktivní, tak lidé vnímají více tón než obsah," tvrdí Filip Rulc. Pokud situace dovolí, je dobré zvolit k přesvědčování vhodný čas a klidné místo. Zaměstnanci by neměli být ve stresu, že například nestihnou vyvednout dítě ze školky nebo jim ujede autobus.

Šéf musí být sám přesvědčen

"Zvláště na nižší a střední úrovni řízení se často vedoucí pracovníci dostávají do situace, kdy musí vysvětlovat změny, které sami uvnitř odmítají," říká Alena Chlumská z poradenské společnosti Billanc Partners. Jsou pak jako mezi dvěma mlýnskými kameny. Na jedné straně je tlačí nadřízený rozhodující na základě informací, které má k dispozici pouze on nebo nejvyšší vedení firmy. Na straně druhé se musí bránit argumentům oněch kolegů, z jejichž řad vyšel. "Máte-li šanci, snažte se připravit nejdříve popovídáním se svým nadřízeným a chtějte informace, které vedly k onomu rozhodnutí. Ať i vy máte argumenty," radí Alena Chlumská. Mnohdy si vedoucí pohled na věc

nevyjasní nebo se s ní neztotožní. Pak mu nezbyvá než polknout věty typu "já si to nevymyslel, to ti nahore" a nahradit je větami "firma to potřebuje", "čekají nás tahle opatření a já od vás potřebuji tohle". To, že sám s věcí nesouhlasí, nesmí podřízeným dát najevo. Bylo by to na úkor jeho autority.

Aby se příště přesvědčovalo lépe

Pro snadnější přesvědčování v budoucnu si každý šéf může připravit půdu. Jak? Zejména přímým, férovým jednáním za každých okolností. Pokud si podřízení zvyknou, že šéf tak jedná běžně a nezakrývá problémy, které jim změna přinese, má příště daleko lepší startovací pozici. Pokud má pak možnost vyjít podřízeným vstříc (zvýšení platu, vzdělávání na pracovišti, lepší stravování), měl by tak učinit a kompenzovat tím jejich vstřícnost. Když něco slíbí, musí slovo dodržet. Vykrucuje-li se a od slibů ustupuje, ztrácí autoritu. Podobně pokud argumentuje například nutností úsporných opatření či přesčasy, měl by sám dát pozor, jestli neodjíždí domů bavorákem po šestihodinové pracovní době.

Zdroj: www.idnes.cz