

Manageri nevystačí s příkazy, důležitá je i rétorika

Dobrý vedoucí pracovník by měl ovládat zásady rétoriky, skutečnost je však často jiná. Ve Velké Británii jsou už ve školách naprostou samozřejmostí diskusní kluby, které jsou součástí standardních výukových programů. Ve Spojených státech je pak na středních školách rétorika uznávanou disciplínou. V Česku si lze také vybrat z kurzů rétoriky, nicméně zvládnutí zásad komunikace se nepokládá za nepostradatelnou součást profese vedoucího manažera.

Také se vám stalo, že na vás šéf na chodbě, kde jste se náhodou potkali, vychrlil úkoly, které musíte neodkladně udělat? Řekl vám to tónem, že vaše motivace byla tatam? Pak takový vedoucí pracovník určitě má v oblasti rétoriky co dohánět.

Umění mluvit nabývá stále více na důležitosti, neboť vedení lidí prostřednictvím příkazů není konečným nejefektivnějším. Odborníci, kteří se touto problematikou zabývají, se shodují, že pracovní tým je třeba vést přesvědčivostí. "Rétorikou se v tomto smyslu rozumí **schopnost, oslabovat protiargumenty**, "prosvětlovat" nesoulad, inspirovat lidi a podněcovat je pro rozvoj firmy, pro rozvoj inovací," říká Albert Metzler z manažerského institutu SECS v Düsseldorfu.

K dobrému vychování patří v Německu správná mluva a vystupování

Rétorika má v Německu dlouhou tradici. Je zde samozřejmostí, že lidé od určitého sociálního postavení využívají její zásady. Prostě to patří k tamnímu dobrému vychování. V České republice tyto principy nejsou zatím zcela zažitě, i když i v této oblasti je relativní dostatek odborné literatury i nabízených odborných kurzů.

"Je to zřejmě spojeno i s tím, že se stále ještě máme co učit v primárních komunikačních a prezentačních dovednostech. I lidem, kteří častěji mluví před svými kolegy, nadřízenými či klienty, chybí základní schopnost vystupovat profesionálně a zřetelně, srozumitelně a v patřičné míře sdělovat své myšlenky či potřeby," řekl pro redakci Jobpilot psycholog práce Pavel Dittrich. Podle něho navíc mnoho lidí neumí pracovat ve svém slovním projevu s emocemi. "Ty právě dodávají jejich vystoupení rozměr přesvědčivosti," dodává. I při krátkých komunikačních cvičeních lidé zjišťují, jak je složité někomu něco říci a instruovat jej tak, aby vykonal to, co mluvíci chce. "Překvapí to často i ty, kteří se živí celý den mluvením, například pracovníky call center," říká Dittrich. U vedoucích je schopnost "odkomunikovat" jasně a srozumitelně úkoly holou nutností. "Vždy by si měli ostatně jako každý ověřit ve zpětné vazbě, zda jim jejich kolegové porozuměli," doplňuje Dittrich.

Pro vedoucí pracovníky je důležitá také empatie

Vedoucí pracovníci by se neměli jen spoléhat na své kompetence vyplývající z jejich postavení. Důležitá je empatie, tedy schopnost vcítit se do pocitů druhého. K profilu osobnosti ve vedoucím postavení by měla patřit také schopnost nadchnout ostatní pracovníky pro společný cíl. Ačkoliv tyto předpoklady jsou pro moderní řízení nepostradatelné, panuje tu velký deficit. Cílem rétorických seminářů a cvičení je, aby je opouštěli lidé, kteří jsou kreativní, suverénní stejně jako charismatičtí. "Avšak příliš často se rétorika omezuje na prosazení vlastního stanoviska," upozorňuje Rainer Niermeyer ze společnosti Kienbaum Consultants.

Nestačí jen změnit výšku hlasu

Komunikační kompetence vyžaduje dobré ovládnutí řeči, vhodné využívání jejích prostředků, ale také například přiměřené vystupování. Je rozdíl mezi prostým "prodávčem" myšlenek a člověkem, který je své kolegy schopen nadchnout. K tomu však nestačí nacvičit během semináře správnou artikulaci a optimalizovat držení těla. Tak se pochopitelně nestane z autoritativního šéfa, který své podřízené brzdí, motivující vedoucí oddělení, ředitel atd.

Řada odborníků, kteří vedou semináře rétoriky, se shodují, že nejdříve je třeba zjistit, čeho se účastníkům nedostává a naopak. Například v berlínském ústavu rétoriky a komunikace se konají pětidenní intenzivní kurzy, během nichž se účastník naučí jednak základním dovednostem, ale v rámci seminářů se také učí vést například jednání.

Kromě toho se pořádají speciální semináře pro ženy či semináře v angličtině. Na počátku semináře se účastníci učí správného dýchání, aby byla jejich výslovnost zřetelná. Dalším krokem je naučit se správně předávané informace strukturovat a zdůvodňovat. Stejně se tak odborníci shodují, že nestačí projít kurzem a myslet si, že je vyhráno. Důležité je nabyté znalosti upevňovat a stále je zdokonalovat.

Odborníci jsou však také zajedno, že z lidí, kteří neradi mluví, v kolektivu kolegů se necítí dobře, se nemohou stát dobří řečníci, šéfové týmu a podobně. Těmto lidem doporučují najít si takové uplatnění, kde nároky na vlastní prezentaci a práci s ostatními lidmi budou minimální.

Jobpilot.cz