

Upravljanje samim sobom:

KAKO BITI UVJERLJIVIJI?

Manager ste manjeg poduzeća. Imate nekoliko desetaka zaposlenika. Proučili ste najnoviju literaturu

iz područja managementa i marketinga, ovladali suvremenim metodama managementa, a poznajete i tehnike upravljanja ljudskim potencijalima.

No, čini vam se da metode ne daju rezultate kakve ste očekivali. Vrijeme je da se pozabavite sobom.

Dobro upravljati drugima znači prije svega dobro upravljati sobom. Pokušajte biti uvjerljiviji u svom nastupu i ojačat ćete svoju karizmu. Uvjerljivost je osobina kojom su neki ljudi prirodno nadareni, dok drugima nedostaje. Mnogi upravo zbog manjka uvjerljivosti, a ne radne discipline i talenta, ne dobivaju zaslužene nagrade i postignuća. Pa ipak, ona se može uvježbati i naučiti.

1 Dajte i dat će vam se

Ljudi općenito instinktivno uzvraćaju na neku ljubaznost. Ako vam prijatelj čestita rođendan, smatrat ćete pristojnim da i vi učinite isto. Psiholozi ovo nazivaju pravilom reciprociteta, a poznaju ga sve civilizacije svijeta. Iako općenito mislimo da ovo pravilo vrijedi samo u odnosu s bliskim ljudima, ono se može primijeniti

i na poslu, ali i prema potpunim strancima. Jednim istraživanjem je utvrđeno da konobari mogu utjecati na davanje napojnice ako prije izdavanja računa gostu daju neku sitnicu poput bombona. Davanjem dva bombona utjecali su ne samo na davanje napojnice, već i na njenu visinu. Primijetite da je suština u onom „dajte i dat će vam se“, odnosno budite vi oni koji će prvi dati.

Isto tako, pomaganjem zaposlenicima povećat ćete svoje šanse da će i oni uskočiti kada to bude potrebno. Davanjem drugoj osobi usađujete joj osjećaj dužnosti da uzvrat. No, pripazite. Ako ne dajete od srca druga strana može uočiti vaše manipulatorske nakanе, učinak će potpuno izostati, a u krajnjoj situaciji možete čak navući bijes druge strane kojoj se možete učiniti previše nametljivi.



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

2 Priznajte svoje slabosti

Iako se u suvremenom konkurentnom okruženju svi nastoje prikazati u najboljem svjetlu, lako je spoznati da „sami superlativi“ nisu realni. Iako je važno da prezentirate svoje snage i prednosti, priznajte u kojim područjima trebate pomoć ili usavršavanje. Kao zaposlenik, na taj način iskazat ćete spremnost za učenjem i djelovati ljudskije i vjerodostojnije. Kao manager, tako ćete jačati uvjerljivost u područjima koje istaknete kao svoje snage. Kada priznate slabosti, vaši će zaposlenici imati poriv da vam pomognu u onom što oni znaju bolje. Tako možete razviti internu koheziju te kod zaposlenika jačati stvarni osjećaj postignuća.

Kako biste djelovali uvjerljivije i jačali identifikaciju zaposlenika s ciljevima nekoga projekta možete recimo učiniti sljedeće: nakon prezentacije projekta i njegovih prednosti možete reći: „Ali to ne znači da se prilikom realizacije neće javiti problemi, poput problema X“. Na taj način pokazujete da ste temeljiti i vladate argumentima, ali i ukazujete na problem, što na zaposlenike može djelovati poticajno. U većini slučajeva odmah će davati prijedloge kako bi se problem mogao riješiti, a u proces realizacije krenut će s većim entuzijazmom. Na taj način ćete također pokazati da ste fleksibilni, uvažavate prijedloge drugih i uvijek ste spremni na optimizaciju u hodu. Time naravno i uvjerljiviji u svom pristupu.

3. Ukazite na gubitak od propuštene prilike

Kako biste motivirali zaposlenike važno je da ukazujete na prednosti rada na nekom poslu ili projektu. Objasnite im zašto je neki projekt vrijedan, kažite im zašto takvu priliku ne bi trebali propustiti te kakva znanja i vještine bi mogli steći. No, uvjerljivost ćete povećati ako budete postupili na obrnuti način: ukazivanjem na gubitak koji bi zaposlenici mogli imati ako propuste priliku raditi s vama. Poslužite se stoga izrazima poput „Ako se ne priključite nećete imati priliku“ ili „Ako ne pokušate nećete naučiti“ i sl. Na taj način ih često možete motivirati više nego novcem. Takvom se strategijom na sebi svojstven i osebujućim načinom koristio i Steve Jobs kada je vrbovao poznatog stručnjaka za marketing, koji je do tada radio za Pepsi. „Zar ćete do mirovine prodavati zašecerenu vodu ili želite učiniti nešto zaista značajno u životu?“, rekao je Jobs i izbio svaku sumnju u vrijednost rada za Apple.

4. Poslužite se izjavom drugih ljudi

U ljudskoj je prirodi da pri odlučivanju uzimaju u obzir izjave ili djela drugih ljudi. To posebice vrijedi u uvjetima neizvjesnosti kada na raspolaganju stoji više opcija. Utvrđeno je da će većina hotelskih gostiju ponovno koristiti jednom korišteni ručnik ako u kupaonici naiđu na listić na kojem stoji da je većina prethodnih gostiju učinila isto. Nije loše navesti i prednosti u smislu uštede struje, vode i vremena. Kao zaposleniku, vaša vrijednost raste ako raspoložete mišljenjem prethodnih poslodavaca ili kolega. Kao manageru, uvjerljivost vam raste ako vas prati dobra reputacija. No, kako bi uvjerljivost preporuke bila veća, zatražite je neposredno nakon obavljenog posla. Isto tako, u obrani svojih argumenata možete

se poslužiti izjavama drugih ljudi, posebice stručnjaka.

5. Osmijeh, jednostavnost i Sokrat

Poznato je da osmijeh na ljude djeluje pozitivno. Međutim, pripazite da je osmijeh iskren. Ljudi imaju usađenu sposobnost da prepoznaju lažni osmijeh. Ako smijanje nije vaše „prirodno stanje“, pronađite nešto u osobama s kojima komunicirate, a što na vas djeluje pozitivno i čemu se možete iskreno osmjehnuti.

Pristupajući zaposlenicima s osmjehom uvjerljiviji možete biti i ako u komunikaciji budete jednostavni. Čak i oni koji su sposobni za razgovor o složenijim temama vole jednostavnost izričaja. Suzdržite se od poriva da se hvastate znanjem i vježbajte profinjenu jednostavnost. Ona je posebice bitna kada treba braniti važnost nekoga projekta. Koliko god zvučali uvjerljivo i motivirali zaposlenike na suradnju, oni ipak mogu imati pitanja ili primjedbe. Temeljita priprema, stalženost i jednostavnost u odgovorima bit će dobitna kombinacija.

U pregovaranju sa zaposlenicima možete pojačati samouvjerenost korištenjem tzv. Sokratove metode. Umjesto davanja odgovora na pitanja, možete vi odgovarati pitanjima. Davanjem odgovora zaposlenici će „izoštriti svoj fokus“ i bolje shvatiti suštinu situacije. Tako recimo, ako zaposlenici insistiraju na odgovornosti pojedinca na projektu, možete ih zapitati: „A što bi se dogodilo da je osoba odsutna?“. Na taj način ih potičete da traže dobra rješenja, a vi djelujete kao uvjerljivi mentor i učitelj. Iako ova metoda može zahtijevati više vremena, njeni učinci u smislu učenja i uvjeravanja su veliki. No, primjena ove metode od vas također traži dobro poznavanje materije, jednostavnost i koncentraciju.

Kako uvjerljivo prezentirati ideje o novom projektu?

Kako biste uvjerljivo prezentirali svoje ideje važno je da vaša prezentacija bude razumljiva, logična i da djeluje stvarno. Trebali biste koristiti riječi, izraze, primjere i modele za koje ste sigurni da će ih publika razumjeti. Ritam izlaganja također treba prilagoditi publici. Koristite se pričama, analogijama i alegorijama jer je dokazano da ljudi kroz pričanje priča brže uče. Na kraju izlaganja iznesite najvažnije zaključke, a potom kroz nekoliko unaprijed pripremljenih pitanja provjerite je li vas publika razumjela.

Kako biste što jasnije predočili tijek nekog projekta koristite se grafičkim prikazima. Nije važno hoćete li se pritom služiti suvremenim softverskim alatima, kredom i pločom ili običnim papirom. Važno je da jasno prenesete poruku. Pritom se klonite suvišnih detalja.

Kako biste povećali uvjerljivost vaših ideja poslužite se iskustvima drugih osoba ili poduzeća, odnosno stvarnim studijama slučaja. Možete također dovesti nekog gosta koji će svojim iskustvom potvrditi vaše ideje. Poželjno je također citirati literaturu kako biste ukazali da vaš prijedlog ima teorijsko utemeljenje, odnosno da djelujete kao stručnjak. Koristite se statistikom i činjenicama. Kako biste bili uvjerljivi pri

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Neka vaše prezentacije budu jasne, zanimljive i prilagođene publici.
- ✓ Koristite grafičke prikaze i konkretne podatke.
- ✓ Dobro se pripremite na moguća pitanja i posvetite im se u potpunosti.
- ✓ Koristite vlastita iskustva i iskustva drugih ljudi.
- ✓ Osmijeh na lice jer pozitivni ljudi privlače pozitivne reakcije.

prezentiranju činjenica i statistike, obavezno navedite izvor. Jednako tako kao što podaci i činjenice povećavaju uvjerljivost vašega izlaganja, to možete postići i pričanjem vlastitih priča.

Pri izlaganju bi bilo dobro da iznosite i argumente koji vam ne idu u prilog. Ovaj savjet može zvučati nelogično. No, time ćete zapravo biti uvjerljiviji jer ćete se prikazati nepristranim. Naravno da trebate pripremiti i argumente kojima ćete pobiti ovakve teze. Time ćete povećati uvjerljivost vaših ideja, a „neprijateljima“ izbiti argumente iz ruku. Pritom je također važno da naglasak date na one elemente koji su vašim zaposlenicima najvažniji. Ako se radi o novom projektu razradite unaprijed pitanja kao što su radno vrijeme, mjesto rada, plaćanje, sredstva za rad itd. Ostavite također dovoljno vremena za ovakva pitanja i nipošto im nemojte umanjivati važnost.

Ako se radi o prikazu novog koncepta pokušajte ga dovesti u svezu s nekim drugim koji je zaposlenicima otprije poznat. Dobar pristup bi štoviše bio da krenete s nečim što je zaposlenicima otprije poznato, utvrdite konsenzus u razumijevanju i onda krenete s obrazlaganjem novoga koncepta ili plana. Prije nego što krenete s obrazlaganjem nečeg novog, izlaganje možete započeti i nekim „provokativnim“ pitanjima tipa: „Što se otada promijenilo“, „Mislite li da bi ovakav pristup i u novim okolnostima bio prikladan“ i slično. Time ćete na samom početku zainteresirati publiku i navesti ih na razmišljanje kako bi nešto zaista trebalo promijeniti. Publika će se tako od samog početka uključiti u traženje unaprjeđenja. Time je njihovo aktivno sudjelovanje već osigurano. Kada dođete do zaključaka već će se osjećati dijelom projekta i vjerojatno odmah krenuti u realizaciju.