

Jak přimět lidi, aby na práci mysleli, i když nemusí

Rozhodnutí angažovat se se řídí emocemi.

Představte si, že jste generální ředitel a máte před výročním zasedáním představenstva. Vejdete do zasedačky, posadíte se a spustíte: "Dámy a pánové, rád bych se s vámi podělil/a o pár našich výsledků. Produktivita překonala všechny dosavadní rekordy, absentérství je na historickém minimu, míra udržení zaměstnanců stoupla o 26 procent, míra spokojenosti našich zákazníků je nejvyšší v oboru a výnosy na akcii jsou letos 2,6krát vyšší než u srovnatelných firem." Pokud si takovou řeč na příští výroční zasedání nechystáte, pak vězte, že mnozí šéfové takové štěstí měli a letos se k nim přidají další. Zjistily to studie firmy Gallup, poradenské společnosti na poli behaviorální ekonomie.

Ve svém minulém sloupku jsem psal, že rosettskou deskou lze metaforicky označovat něco, co vysvětluje dlouhou neřešitelnou hádanku, událost nebo tajemný nález. Napsal jsem také, že Gallup vydal studii, podle níž je 80 procent globální pracovní síly v zaměstnání pasivně nebo aktivně neangažovaných. Na základě mého vlastního průzkumu jsem tedy uvedl, že rosettskou deskou vůdců 21. století je zjištění, jak rozlousknout hádanku udržitelné angažovanosti zaměstnanců. A závěrem jsem napsal, že v tomto sloupku vám tu metaforickou rosettskou desku pomůžu odhalit.

Význam angažovanosti zaměstnanců má nedozírný význam. Všeobecně se má za to, že jde o mnohem víc než jen o iniciativu oddělení lidských zdrojů - angažovanost zaměstnanců je klíčovou firemní strategií. Studie naznačují, že klíčovým motorem angažovanosti zaměstnanců NENÍ logika - angažovanost u nikoho nevyvoláte tím, že s ním nebo s ní budete jednat z pozice rozumu. Rozhodnutí angažovat se se řídí emocemi. Emoce řídí naše nejdůležitější rozhodnutí včetně takových, jako koho si vezmeme, jestli si pořídíme dítě, ale i zda se budeme angažovat v našem zaměstnání.

Vůdcovství v dnešním světě spočívá ve znalosti, z čeho pramení výsledky, a tady do hry vstupuje lidský prvek vůdcovství. Dovolte mi představit vám něco, co bude možná tím největším objevem na vaší cestě k úspěchu - vaší vlastní rosettskou deskou. Lidský prvek vůdcovství nespočívá v "měkkých dovednostech", ale v měkké síle - síle, jež zaangažuje lidi a podpoří jejich kreativitu. To díky ní lidé myslí na svou práci i v době, která patří jim - o víkendu, když se ráno chystají do kanceláře, když se večer chystají ulehnout nebo jedou do práce. Takhle se řeší problémy a takhle se přichází na průlomová řešení - když lidé chtějí být přínosem pro svého zaměstnavatele. To, že lidský prvek vůdcovství - kontakt s lidmi, který představuje víc než jen pouhou transakci zaměstnanec/zaměstnavatel - je prostě fakt. Lidé díky němu činí velmi důležité rozhodnutí o své práci: rozhodnutí o své angažovanosti.

A jak poznáte, že je váš tým angažovaný? Podle Gallupa je tomu tak, když jeho členové prohlašují: "Vím, co se ode mě očekává. V práci mám příležitost každý den dělat to, co umím nejlépe. Mám pocit, že nadřizenému na mně záleží. O mé názory je v práci zájem. Někdo v zaměstnání se mnou v uplynulých šesti měsících mluvil o mém pokroku. Mise a cíle naší

organizace dávají mé práci význam." Indicií je ještě celá řada, ale mám za to, že už víte, oč tu jde - jde tu o soustavný lidský kontakt, kdy zaměstnanec získává důvod, proč by měl vstupovat do vztahu s vámi, s firmou, s vašimi zákazníky a pohlížet na sebe jako na hodnotného člena něčeho, co překračuje jeho individualitu. Tohle se nedá delegovat na oddělení lidských zdrojů. Tohle začíná už u vás a u toho, jak jednáte. To, co děláte, co říkáte, způsob, jakým se chováte k druhým, co říkáte o ostatních - to všechno buď podpoří nebo zhorší angažovanost zaměstnanců. Takže je na vás, jaký bude průběh příštího výročního zasedání představenstva a jaký bude váš odkaz jako vůdce. Doufám, že obojí bude mít něco společného s objevem vaší vlastní rosettské desky.

Pepper de Callier
předseda Bubenik Partners

Emoce řídí naše nejdůležitější rozhodnutí včetně takových, jako koho si vezmeme, jestli si pořídíme dítě, ale i zda se budeme angažovat v zaměstnání.