

11 MANAŽERSKÉ TECHNIKY - PRAKTICKÉ TECHNIKY VEDENÍ LIDÍ

11.1 Cíle

- Znalost jednotlivých typů klíčových manažerských dialogů
- Vést rozhovor s podřízeným tak, aby byl motivující
- Oceňovat častěji a příjemněji práci svých spolupracovníků
- Podávat spolupracovníkům nezraňující kritickou zpětnou vazbu
- Uplatnit koučující přístup v rozvíjení schopností svých podřízených
- Znalost principů Kolbova učebního cyklu a jeho praktické důsledky

11.2 Úvodem

Praktické techniky vedení zapadají do celé mozaiky manažerských dovedností, mezi které (mimo jiné) patří dovednost tvorby strategického rámce školy (poslání, vize, cíle, strategický plán školy...), dovednost shromáždit ve svém týmu co nejlepší učitele, co nejkvalitnější pracovníky a také je v týmu udržet a motivovat tyto lidi k nadstandardní práci pro školu.

K tomu, aby ředitel dokázal řídit školu a vést její pracovníky, musí být vybaven řadou praktických technik vedení lidí, které musí vhodným způsobem používat. Pro různé situace a pro různé lidi dokáže volit vždy adekvátní způsob.

Lidé jsou dnes klíčovým zdrojem úspěchu školy a také jeho vedení. K tomu je třeba naučit se je účinně vést a řídit. Následující text ukazuje některé techniky vedení lidí (zdaleka ne všechny), které napomohou k tomu, že své spolupracovníky povedete vhodným způsobem.

11.3 Ze života školy

Ivan – mladý pragmatik, rozumově a výkonově zaměřený a navenek neempatický člověk, nastoupil do funkce ředitele školy a začal okamžitě

realizovat razantní změny. Budování školního klimatu, zvyšování efektivity, převádění lidí na místa, která jim více seděla, nastavení efektivnějších procesů, normy, spolupráce se školním parlamentem, spravedlivé odměňování... S těmi, kdo chtěli do školy jen docházet, se brzy rozloučil. Dlouhé rozhovory nevedl a každému říkal pravdu do očí – přímo, tvrdě a bez smilování. Brzy získal ironickou přezdívku „Táta Empata“. Většina lidí, kteří více pracovali, brala vyšší plat, ale spokojeni nebyli a vzpomínali na staré vedení. Řada z nich dala výpověď, řada projektů se pozastavila.

„Měl byste ty lidi pochválit, vždyť na to od vás řadu měsíců čekají, vždyť jste manažer a psycholog, vždyť to musíte vědět,“ naznačovala jeho asistentka, která ve funkci přežila již několik ředitelů „Dostávají lépe zapláceno než v minulosti? Dostávají! K čemu je ještě chválit – mou pochvalu a mé ocenění poznají na své výplatní pásce,“ odpovídal Ivan. „A navíc - každý by měl dělat, co umí, a ne to, co neumí. A já prostě chválit neumím.“

Po roce ve funkci ředitele odjel Ivan na seminář osobnostního růstu. Na tomto semináři Ivan analyzoval své silné a slabé stránky. Silné stránky samozřejmě převažovaly, ale největší jeho slabou stránkou bylo, že neumí pochválit lidi z jeho týmu a musí začít pracovat na eliminaci této stránky.

V první řadě se za pomoci zkušeného kouče naučil tzv. tříbodovou motivační metodu, tj. v první fázi Ivan zopakuje to, co pracovník udělal dobře. Ve druhé fázi musí Ivan uvést prospěch ze splnění úkolu pro organizaci (jaký to mělo pro organizaci význam), kterou řídí, a ve třetí fázi provede osobní poděkování. To může být doplněno podáním ruky a sdělením nějakého osobního pocitu.

Ivan se rozhodl, že to dokáže. Pro svoji „chválící maturitu“ si vybral poradou po jedné velké prezentační akci školy pro širokou veřejnost, na které se podíleli všichni pracovníci školy. Akce se povedla.

Den před poradou nespál. Stále přemýšlel, zda dokáže říci těch sedm vět před všemi pracovníky. „Dokážeš to, nic to není,“ říkal jeden hlas. „Nech to na jindy, vždyť o nic nejde,“ našeptával druhý hlas. Ráno Ivan vstal a uvědomil si, že tak nervózní snad v životě nebyl.

Porada sice proběhla standardně, ale Ivan se soustředil jen na přicházející hodnocení akce. „Silné stránky, co uděláme příště jinak, co příště přidáme“. Vše k akci bylo řečeno - hodnocení bylo u konce. Poté nastalo ticho. Nikdo nemluvil – vteřinu, dvě, tři, čtyři... „Jdi do toho - nech to na jindy, začni - běž dál, čas kvapí, když to neřekneš teď, neřekneš to nikdy,“ hádaly se vnitřní hlasy. Srdce bušilo jak vteřinu před infarktem a chtělo udělat díru do hrudníku. „Jo a ještě jsem vám chtěl říci.....“ Dokázal to, nic to nebylo.

Účastníci porady němě zírali na Ivana. Nikdo nebyl schopen říci slova. To ale Ivan moc nevnímal – byl úplně mimo (jako nakonec všichni).

7 vět na této poradě změnilo školu. Ivan se naučil chválit a poskytovat pozitivní zpětnou vazbu všem pracovníkům. Lidé se začali cítit daleko bezpečněji. A začali dávat zpětnou vazbu Ivanovi. Zrodil se tým, věci za začali nastavovat a řešit společně. Byla to jejich škola. Pracovní tým se stabilizoval. Fluktuace přešla do jiných organizací. A výsledkem byla daleko vyšší výkonnost pracovníků i celé školy. Stačilo 7 vět.

Tři poznámky: Tento příběh se skutečně stal, Ivan byl jediný z kurzu osobního rozvoje, kdo pochvalu dotáhl až do konce. Další tři účastníci kurzu vzdali pochvalu i účast v kurzu. Nedokázali to. Ten večer po poradě se VŠICHNI pracovníci sešli v restauraci, aby probrali, co dnes zažili, a opili se neuvěřitelným způsobem. Prý všichni. Zrodily se společné zážitky, nová přátelství a nová tradice.

K PŘEMÝŠLENÍ

Zamyslete se nad tím, jak by to dopadlo, kdyby Ivan nedokázal pochválit své kolegy. Jaký by byl konečný důsledek této Ivanovy slabé stránky?

11.4 Techniky při vedení lidí

11.4.1 Postup vedení motivačního rozhovoru

Cílem motivačního rozhovoru je pomoci pracovníkovi:

- zvýšit sebeuvědomování a rozvinout vlastní schopnosti;
- vnímat realističtěji vlastní pracovní chování a výkonnost; vybavovat ho k přebírání zodpovědnosti za své konání a plnění cílů;
- zvyšovat jeho schopnosti pro řešení budoucích problémů; zlepšovat jeho komunikační dovednosti a výbavu pro tvorbu a udržování vztahů.

Motivační rozhovor probíhá v pěti fázích:

Fáze 1: **Navázání kontaktu, dohoda o průběhu**

Fáze 2: **Sebeposouzení pracovníka, kladení otázek, reflexe, zpětná vazba od manažera**

Fáze 3: **Společné řešení problémů a příležitostí**

Fáze 4: **Formulování a odsouhlasení cílů, plánování postupu**

Fáze 5: **Sumarizace, závěry, zápis**

11.4.2 Postup vedení oceňujícího rozhovoru

Užitečné aspekty pochvaly

- Lidé se chtějí cítit docenění
- Pochvala vede k hrdosti na vlastní práci
- Pochvala brání tomu, aby lidé měli pocit, že jejich práce je považována za samozřejmost
- Pochvala lidí motivuje, aby ze sebe vydali něco navíc
- Je daleko méně pravděpodobné, že lidé opustí organizaci, ve které mají pocit, že jejich úsilí je patřičně oceňováno

- Pochvala nevyžaduje *téměř* žádný čas a vůbec nic nestojí
- Pochvala zlepšuje naše vzájemné vztahy
- Je o mnoho lehčí přijmout zaslouženou kritiku, když víme, že jindy budeme po zásluze pochváleni
- Pochvala posiluje typ a úroveň výkonu, který organizace vyžaduje. Lidi víc baví pracovat v organizacích, ve kterých převládá klima pochvaly, je těžké udržet si motivaci, když vás práce nebaví.

Proč se dostatečně nechválí

- Někteří lidé jsou rozpačití z toho, že by měli někomu poděkovat nebo říct „dobrá práce“.
- Jiní si myslí, že by uvedli do rozpaků toho, koho by chtěli pochválit. Někteří manažeři jsou přesvědčeni, že jediný způsob, jak si získat respekt svého týmu, je tvrdě pracovat – žijí v představě, že „pochvala je pro slabochy“.
- Někteří jednoduše pochválit zapomínají, jiní nevědí, jak na to.
- Někteří manažeři nepovažují pochvalu za součást své práce. Abyste mohli někoho pochválit, musíte nejdříve zjistit, kdo odvedl dobrou práci. Je nepravděpodobné, že by si manažeři, kteří celý den sedí u počítače ve své kanceláři, pořádně všimli, co se okolo nich děje, ať je to dobré, nebo špatné.

Pochvala je dovednost, které se dá naučit

- Jedním z důvodů, proč lidé nechválí druhé, je, že nevědí, jak na to.
- Neexistuje žádný vrozený talent pro udílení pochvaly, je to technika a té se dá naučit.

Sedm základních pravidel poskytování ocenění a pochvaly

1. Buďte konkrétní.

V tom vám pomůže příprava. Užitečné je promyslet si předem, co konkrétně je dobrého na tom, co chválený pracovník udělal, tak abyste to mohli uvést hned na začátku konverzace.

Chválit všechny za nic je téměř tak špatné, jako nechválit vůbec nikoho za cokoliv. Rozdíl mezi skutečnou a falešnou pochvalou je v tom, že skutečná pochvala je konkrétní. Člověk, který vás chválí, vám přesně vysvětlí, co se mu na tom, co jste udělali, zamlouvalo.

2. Hovořte o tom co vykonali, ptejte se, jak to dokázali.

Také zde pomáhá příprava. Promyslete si, na co byste se mohli zeptat. Vzpomeňte si na rozdíl mezi otevřenými otázkami (začínají slovy *co, proč, jak, kde, kdy, kdo*) a uzavřenými otázkami, které vedou na odpovědi *ano/ne*. Až potom, co položíte otevřenou otázku, dostanete skutečné informace. Nevyvolávejte dojem, že to chcete mít co nejdříve za sebou. Když někoho chválíte, ptejte se ho na něco a udělejte z toho konverzaci.

Začátek konverzace nám dává příležitost k tomu, abychom chválenému pracovníkovi řekli, proč to, co udělal, bylo tak dobré. Když říkáte „*Gratuluji*“, posilujete tím význam toho, co říkáte.

3. Pochvalu neukončete výčítkou na závěr.

Nepokazte svou chválu tím, že na konci připojíte kritiku. Vyhněte se všemu, co zní jako: „*Výborně, ale...!*“

4. Dejte pochvalu do osobních záznamů.

Zvolte přístup na principu „opasek i šle“. Chvalte ústně, z očí do očí a doplňte to osobním dopisem určeným k založení do osobních materiálů.

5. Zveřejněte ji.

Vhodným způsobem a v přiměřeném rozsahu zveřejněte popis skutku, za který jste chválili. Když někdo udělá něco, co přesahuje jeho pracovní povinnosti, nedržte to v tajnosti. Pochvalte ho před jeho kolegy z týmu. Vyvěste o tom oznámení na nástěnku. Napište o tom krátký článek do firemního časopisu. Doporučte ho na titul zaměstnanec měsíce. Je tu však jedno „ale“: pokud není klima ve vaší organizaci nakloněno chvále, nevyrukujte s tím rovnou, a to s kapelou a šampaňským; návyk chválení je třeba budovat jemně, opakovaně a soustavně.

6. Odevzdávejte pochvalu dále.

Když zákazníci nebo kolegové nebo nejvyšší manažéři pochválí práci nějakého člena vašeho týmu, nenechávejte si to pro sebe. Předějte to dále! Zjistěte si, kdo by pravděpodobně mohl váš tým chválit. Nečekejte, až za vámi sám přijde. Choďte a ptejte se ho sami.

7. Vyhledávejte příležitost pro chválení lidí.

Mějte oči a uši otevřené. Odejděte občas od svého počítače. Ptejte se sami sebe, kde a kdy by se mohla najít příležitost.

Je důležité zjišťovat si, kdo vykonal dobrou práci. **Kdo** by mohl chtít pochválit váš tým. Mohli by to být například zákazníci, dodavatelé, vyšší manažéři, kolegové z jiných oddělení?

„Snažte se své lidi přistihnout, jak dělají něco dobře.“

11.4.3 Postup vedení kritizujícího rozhovoru

K čemu slouží kritika?

Jaký je účel kritizování? Pravděpodobně vás napadnou například následující body:

- poukazování na chyby;
- náprava nedostatků;
- zlepšování výkonu.

Existují dva velmi odlišné druhy kritiky: **konstruktivní kritika** a **destruktivní kritika**, která je bohužel až příliš běžná. Toto rozlišení nás vede k jasnému pohledu na to, co je a co není účelem kritiky.

Účelem kritiky **je** pomoci lidem pochopit a přijmout chyby, kterých se dopustili, a dohodnout se na nápravných opatřeních tak, aby se tyto chyby už neopakovaly. Při **konstruktivní kritice** jde o **zlepšení**.

Účelem kritiky **není** dávat najevo, kdo je šéf, ani ventilovat na lidi naše podráždění, ani v nich vzbuzovat pocit nedostatečnosti, slabosti či ponížení, ani prosadit vůči nim svou vůli. Při **destruktivní kritice** jde o **zneužití moci**.

Některé běžné pocity spojené s kritizováním druhých:

- nervozita;
- nejistota
- váhání
- podrážděnost
- „To není můj úkol.“
- „Nevím, jak na to.“
- filozofický přístup („Je to součást práce, takže už abych to měl za sebou.“)

Kritizování druhých téměř v nikom nevzbuzuje kladné pocity, a těm vzácným výjimkám, u kterých se zdá, že se v tom skutečně vyžívají, by se to za žádných okolností nemělo dovolit.

Co lidi často dráždí, když je někdo kritizuje

Kritizující člověk:

- pošle vzkaz nebo e-mail, namísto toho, aby vám to řekl přímo do očí;
- hovoří s vámi tak, že to ostatní slyší;
- velmi nápadně si vás vyvolá ze společné kanceláře nebo z pracoviště;
- nejdřív o tom roznáší drby mezi kolegy;
- řekne vám, že jste „nezodpovědný“, „nespolehlivý“, „nedbalý“, „hloupý“ nebo nějak jinak popisuje vaši osobnost;
- nenechá vás promluvit;
- neposlouchá, co mu chcete říci;
- nevysvětlí, proč na tom, co jste udělali, záleží;
- čeká tři týdny, než vám sdělí svou kritiku;
- rozčiluje se;
- je celkem zřejmé, že předává dále jen to, co mu řekl jeho šéf.

Konstruktivní kritika je dovednost, které se dá naučit. Není to žádný magický dar nebo talent, se kterým se člověk narodí.

Sedm základních pravidel konstruktivní kritiky

1. Udělejte to rychle, osobně a v soukromí.

Za prvé: chyby, které nikdo neopraví, mají tendenci znovu se opakovat a bývají stále závažnější. Takže: čím dříve se jimi začneme zabývat, tím lépe. Pamatujte si, že „udělat to rychle“ neznamená „udělat to bez rozmýšlení“. Příprava je nevyhnutelná.

Za druhé: i když poslat někomu e-mail vyžaduje méně odvahy než popovídat si s ním osobně, příjemce dřív zaznamená právě nedostatek odvahy a podráždění z toho, že nemůže reagovat.

A za třetí: opravdová pochvala je věc veřejná, kritika je věc důvěrná.

2. Shodněte se na faktech.

Všimněte si slova „shodnout“. Je velmi důležité si zapamatovat, že chybu udělal člověk a že vzniklý problém musí „přijmout za svůj“. To znamená přivést ho k tomu, aby uznal, čeho se dopustil. Není možné jen začít diskutovat o nápravě, dokud tento člověk nevezme na vědomí, co se stalo.

Existuje však ještě jeden důvod, proč je potřebné shodnout se na faktech: kritizující člověk může mít o nich mylné informace!

3. Ptejte se a poslouvejte odpovědi.

Jediný způsob, jak se držet předešlého pravidla (shodnutí se na faktech), je začít rozhovor o tom, co se stalo. To znamená položit otázky a poslouchat odpovědi. Kladte otevřené otázky (začínají slovy *co, proč, jak, kde, kdy, kdo*), abyste získali tolik informací, kolik potřebujete. Uzavřené otázky (vedoucí k odpovědím *ano/ne*) položte tehdy, pokud si potřebujete vyjasnit jednotlivé detaily (*Bylo to před pátou hodinou?*) nebo se chcete dohodnout na nějakém závěru (*Jsme tedy dohodnutí, že v budoucnosti tento konkrétní údaj před uzavřením složky vždy zkontrolujete?*). Zapamatujte si, že naslouchání je aktivní dovednost. Musíte se soustředit. Navíc sledujte řeč těla toho druhého a dávejte pozor na tón jeho hlasu. Slova mohou říkat „ano“, ale jejich význam může být „ne“.

4. Kritizujte činnost, ne člověka.

Manažeři nejsou psychiatři a kritizování není terapie. Soustředte se na to, co daný člověk udělal. Nedělejte hanlivé poznámky o jeho osobnosti. To se však někdy lépe řekne, než udělá. Je vcelku lehké někomu vytknout jeho nedochvilnost, ale pokud nejste spokojeni s jeho „přístupem“, zeptejte se sami sebe, jak přesně se to projevuje v jeho chování, a až potom to použijte jako východisko pro kritiku.

5. Vysvětlete, proč na tom záleží.

Když si lidé uvědomují, proč je nějakou práci třeba udělat určitým způsobem, je daleko méně pravděpodobné, že ji udělají špatně.

6. Dohodněte se na nápravě.

A opět je tu slovo „dohodnout/shodnout“. Je důležité, aby kritizovaný člověk přijal za své nejen problém, ale i jeho řešení. Tak se *„Dělám to proto, že mi to řekl šéf.“* mění na *„Dělám to proto, že chápu, proč na tom záleží, co jsem udělal špatně a jak to v budoucnosti dělat správně.“*

7. Zakončete komplimentem.

Ať lidi kritizujete jakkoliv správně a citlivě, nevyhnutelně se na konci celého procesu cítí trochu nepříjemně. Pokud je tedy pošlete realizovat nápravu, na které jste se dohodli, najděte si něco, za co je můžete pochválit.

Při samostatné práci budete muset kritiku nacvičovat takříkajíc naostro. Uveďme si několik dalších doporučení:

1. Důkladně se připravte. Pečlivě si promyslete, o čem bude řeč, a dbejte na to, abyste ke kritice přistupovali asertivně.
2. Systematicky se učte z toho, co jste udělali. Bezprostředně potom, co jste někoho kritizovali, si vyhradte čtvrt hodiny a:

- Zamyslete se na tím, co se stalo. Co šlo dobře? Co už tak dobré nebylo? Řídili jste se sedmi pravidly? Které z nich jste dodrželi nejlépe? Které nejhůře?
 - Udělejte všeobecné závěry z této jediné zkušenosti. Jestliže jste například přišli k závěru, že jste od dotyčného nezískali dostatek informací, může vás to přinutit k úvaze, že je třeba zpomalit, klást víc otevřených otázek a mít trpělivost čekat na odpověď.
 - Udělejte si poznámky o svých závěrech. Nezapomeňte si též napsat, co jste udělali dobře, a nezapisujte si jen to, co je potřebné zlepšit.
3. Použijte svou rekapitulaci jako plánovací nástroj. Když příště budete muset někoho kritizovat, vytáhněte své poznámky a použijte je k tomu, abyste odvedli lepší výkon.
 4. Celý proces opakujte, dokud si nebudete jistí, že sedm základních pravidel uplatňujete správně a v plném rozsahu.

Přístupy ke kritice podřízených

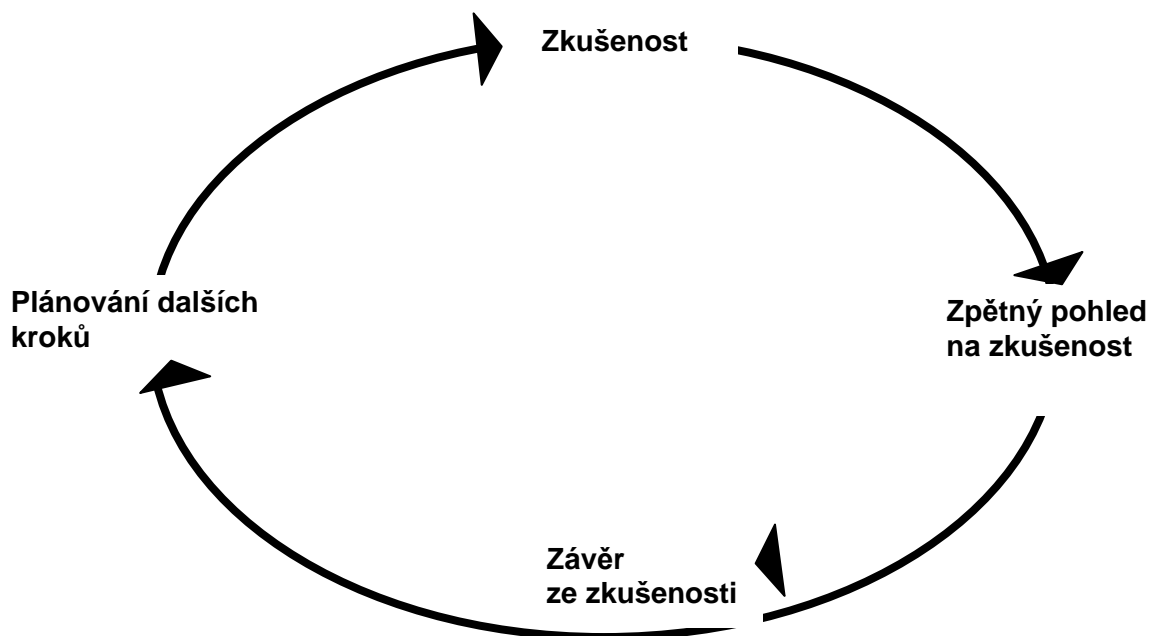
Pokud se chystáte někoho kritizovat a též dát do pořádku nějaké problémy, musíte se na to psychicky připravit a zvolit správný přístup. Existují tři alternativy:

- **pasivní přístup:** „To nesnáším. Bude to určitě hrozné. Co když se rozpláče?“
- **agresivní přístup:** „Já s podřízeným zatočím!“ „Až s ním skončím, bude litovat, že se vůbec narodil.“
- **asertivní přístup:** „Jde o důležitou součást mé práce.“ „Když to udělám, pomohu podřízenému vyhnout se napříště podobným chybám.“ „Míním ten problém jasně pojmenovat.“ „Vím jak na to jít. Dopadne to dobře.“

Je jasné, že ke konstruktivní kritice s největší pravděpodobností vede asertivní přístup. Základní pravidla 2 až 4 mluví o tom, že je nutné držet se faktů a vyhýbat se osobním útokům.

11.4.4 Kolbův cyklus učení pracovníků

Americký psycholog David Kolb vytvořil model poznávání založený na zkušenosti. Tento model je široce využíván školiteli, out-doorovými pedagogy dospělých i dětí a mládeže, sportovními trenéry i dalšími odborníky. Vysvětluje důležitou úlohu, kterou při vzdělávání sehrává **zkušenost**. Mějte to na paměti při rozvoji svých podřízených, reflektovaná (tj. popsána a zhodnocená) zkušenost je snad nejcennějším zdrojem jejich rozvoje!



Nové poznatky můžeme začít získávat z různých pozic. To, kterou zvolíme, závisí převážně na stylu učení, poznávání, který preferujeme.

Jeden praktický příklad:

Představte si, že jste právě dostali k používání balík počítačového softwaru, nebo novou část vybavení. **Jakým způsobem začnete zjišťovat, jak se používá?**

1. Rozbalíte ho a postupně vyzkoušíte ? – **konkrétní zkušenost**
2. Vyzkoušíte ho, ale potom přestanete a pokusíte se vypracovat pravidla, aby to fungovalo takovým způsobem, jak chcete vy? – **reflektující pozorování**
3. Začnete se čtením příručky a získáváním teoretických poznatků o softwarovém balíku nebo vybavení ještě před tím, než ho vyzkoušíte? – **abstraktní pojetí, abstraktní představování**
4. Přečtete si část o základním užívání, využijete předcházející zkušenost s tímto balíkem nebo podobnými softwarovými balíky a potom si naplánujete praktický program, abyste zjistili, zda to funguje takovým způsobem, jak jste očekávali? – **aktivní experimentování**

Přestože každý z nás preferuje svůj vlastní výchozí bod v učebním cyklu, potřebujeme pracovat s celým cyklem, často více než jednou!

Princip reflektované (uvědomělé a zhodnocené) zkušenosti je klíčový pro efektivní **koučování** podřízených. Koučing představuje velmi efektivní techniku průběžného vedení a rozvoje pracovníků.

11.4.5 Koučování – několik definic

Koučování je proces oboustranné komunikace, kterým manažer prostřednictvím přímé diskuse a cílenou aktivitou pomáhá spolupracovníkům formulovat cíle lépe, efektivněji.

(Meggison-Boydell, upraveno)

Koučování je uvolňování potenciálu lidí pro dosahování vysoké výkonnosti. Je to poskytování pomoci pro vlastní učení a objevování, nikoliv vyučování a přikazování.

(Whitemore)

Koučování se orientuje především na proces, tj. jak se věci dělají, méně na obsah, tj. co se dělá.

(EBC)

Podstatou koučování k výkonnosti je, že koučovaný člověk je zodpovědný za dosahování vlastních cílů a řešení většiny vlastních úkolů a problémů. Kouč je průvodce, pomocník a poradce zabezpečující, že pracovník projde celým procesem analýzy vlastního výkonu a plánování zlepšení, místo stálého opakování pokynů, co mají lidé dělat.

11.4.6 Metody koučování

Ve většině pracovních situacích se obvykle předpokládá, že manažer, resp. vedoucí, by měl mít větší rozsah kompetencí (schopností, vědomostí, dovedností) týkající se předmětu, který předává dále učícímu se. Při koučování je to jiné. Kouč může efektivně působit i s větším nebo menším rozsahem kompetencí než učící se. Na každém konci tohoto spektra jsou dvě rozdílné koučovací metody (styly): **metoda experta pro danou oblast** (Subject Expert Mode) a **metoda procesního koučování** (Process Coaching Mode).

Metoda experta pro danou oblast

Při tomto způsobu koučování má kouč větší rozsah kompetencí a zkušeností v dané oblasti koučování než učící se. Tento přístup se často používá v situaci, kdy je kouč přímým nadřízeným učícího se (koučovaného) a kde je koučování integrální součástí delegování. Koučování v této situaci je pravděpodobně plánované a formální ve své struktuře.

Ačkoli má kouč více odborných znalostí v dané oblasti než učící se, stále používá koučovací přístup, vede a pomáhá učícímu se sám si promýšlet věci. Kouč používá svoje odborné znalosti jako zdroj, který mu pomáhá sledovat pokrok učícího se v učení. Až když se učící dostane do slepé uličky, poskytnou se mu tyto vědomosti přímo – avšak i tak by bylo třeba učícímu se navrhnout, aby zvážil a popsal problém dříve, než ho akceptuje.

Styl koučování proto bude záviset na úrovni kompetencí, schopností a zkušeností učícího se. Kouč bude o něco direktivnější u méně zkušeného učícího se a méně direktivní u zkušenějšího učícího se.

Metoda procesního koučování

Při tomto způsobu koučování může mít kouč (a často i má) menší rozsah odborných znalostí v dané oblasti koučování než učící se. Kouč nemusí být nevyhnutelně přímým nadřízeným učícího se. Může to být kolega nebo dokonce podřízený. Taktéž může být více učících se, např. může to být situace skupinového učení.

Tento způsob koučování se většinou používá:

- když učící se čelí novým problémům nebo otázkám, které nezná,
- když není k dispozici na konzultaci žádný expert pro danou oblast.

Za předpokladu, že kouč není expertem na danou oblast, musí existovat důvěra mezi učícím se a koučem, aby byla tato metoda efektivní. Učícímu se též pomůže základní pochopení fungování této metody.

Při této metodě je kouč v pozici facilitátora, který pomáhá učícímu se promyslet si novou situaci. Kouč používá techniky kladení otázek, naslouchání, reflektování, mírné vyzývání a poskytování objektivní zpětné vazby, aby pomohl učícímu se myslet a učit se sám. Úspěch závisí na procesní dovednosti kouče, tj. jak dobře zvládá proces koučování.

Metoda procesního koučování obvykle používá méně formální strukturu, která sleduje všeobecný model procesu řešení problému, např.:

- **identifikace podstaty problému**
- **analyzování problému**
- **vyjádření problému jako cíle**
- **vytváření rozsahu případných možností (variant)**
- **vyhodnocení nejslibnějších možností**
- **výběr možnosti, která se nejlépe hodí**
- **zavedení (implementace) této možnosti**
- **zhodnocení účinků (vlivů)**

Závěr

Je nutné zdůraznit, že tyto dvě metody, resp. způsoby koučování, jsou extrémy na každém konci spektra. Kouč může působit někde mezi těmito dvěma extrémy, někdy se může pohybovat v rámci tohoto spektra. Např. může začít v přístupu experta na danou oblast a přesunout se do přístupu procesního koučování v rámci toho, jak se situace mění, nebo se objeví nové odborné znalosti (předtím koučovi neznámé).

11.4.7 Pravidla pro jednání kouče

Manažer koučuje, pokud:

- dává pozitivní zpětnou vazbu a posiluje efektivní chování, čímž pomáhá pracovníkům upevňovat názor, že efektivní chování budou v budoucnu potřebovat;
- poslouchá problémy druhých a tím pomáhá posilovat důvěru a přístup ve vztahu manažer – pracovník;

- provádí opravnou zpětnou vazbu naznačující problémy neefektivního chování a tím snižuje pravděpodobnost neefektivní a neproduktivní práce;
- nehodnotí („dobře – špatně“), ale popisuje („když jsi udělal XY, stalo se Z“), spíše podporuje sebehodnocení;
- zdůrazňuje silné stránky koučovaného dříve než slabé;
- je konkrétní, využívá vedle popisu chování i pocity a dojmy sebe i koučovaného.

11.4.8 Postup vedení koučovacího rozhovoru

Klíčové etapy v procesu koučování můžeme monitorovat a prověřovat ve dvou situacích:

- v rámci jednoho koučovacího setkání,
- v průběhu „koučovacího projektu“, např. po delším časovém období.

V rámci koučovacího setkání můžeme určit 10 klíčových etap:

1. Vstup do rozhovoru
2. Zjišťování (identifikaci) podstaty problému
3. Přezkoumání přístupných (použitelných) možností
4. Vybrání nejlepšího řešení
5. Aplikování nejlepšího řešení
6. Zhodnocení výsledků
7. Potvrzení/posílení nových vědomostí
8. Zhodnocení celkového dosavadního postupu
9. Rozhodnutí o dalším kroku
10. Ukončení rozhovoru, povzbuzení

1. Vstup do rozhovoru

Aby mohl být rozhovor úspěšný a užitečný, je potřeba na začátku jasně definovat, o čem budete hovořit, jak bude rozhovor probíhat, ale i uvolnit situaci a navodit atmosféru spolupráce. Mělo by být též jasné, jaká bude role kouče a koučovaného v průběhu diskuse.

2. Zjišťování (identifikování) podstaty problému

V této etapě se analyzuje problém, aby byla nalezena příčina. Někdy existuje řada příčin, často souvisejících. Je důležité odlišit rozdíl mezi příčinou a důsledkem a určit kořen příčiny problému před tím, než začnete hledat řešení.

3. Prozkoumání přístupných (použitelných) možností

Často existuje mnoho způsobů, jak řešit problém. Každý z nich se liší v praktickém využití, efektivnosti nákladů, délce trvání času atd. Je nevyhnutelné prozkoumat všechny možné (přístupné, použitelné) možnosti. Také je třeba odhadnout důsledky a okolnosti podstatné pro koučovanou osobu, dříve než se můžete rozhodnout pro za daných okolností nejlepší řešení.

4. Výběr nejlepšího řešení

Pokud se předcházející etapa provede důkladně, je tato následující jednodušší. Pokud jste zvážili všechny přístupné (použitelné) možnosti, jejich důsledky a související podstatné věci, potom můžete najít nejlepší a nejpraktičtější řešení.

5. Aplikace nejlepšího řešení

Někdy může být vhodné vypracovat plán pro aplikaci řešení, zvláště když zahrnuje několik etap. Také je třeba zabezpečit monitorování řešení v každé etapě. Je důležité vytvořit kritéria pro úspěch v každé etapě - pokud je to možné.

6. Zhodnocení řešení

Po realizaci řešení problému je třeba zhodnotit:

- jak úspěšně byl problém vyřešen,
- co se koučovaný dozvěděl, naučil a zjistil z právě prodělané zkušenosti,
- pro jaké další případy se dají nově získané vědomosti aplikovat.

7. Potvrzení / posílení nových vědomostí

Po získání nových dovedností nebo vědomostí by měl učící se rychle dostat možnost aplikovat je a procvičit, aby si je potvrdil a upevnil.

8. Zhodnocení celkového dosavadního postupu

Nová dovednost by měla být viděna v kontextu s jinými dovednostmi dosaženými v minulosti. Mělo by se prodiskutovat, jak je aktivuje, zlepšuje nebo propojuje. Kam učící se momentálně došel.

9. Rozhodnutí o dalším kroku

Jestliže je učení se nepřetržitý a dynamický proces, je dobré se v této etapě podívat dopředu, jaké nové vědomosti může učící se získat.

10. Ukončení rozhovoru, povzbuzení

Každý rozhovor by měl končit stručným shrnutím a pozitivním povzbuzením koučovaného. Právě v této etapě jde o další budování dobrého pracovního vztahu mezi koučem a koučovaným.

11.4.9 Proces koučování podle modelu GROW J. Whitemora

Představuje nejznámější jednoduchý postupový model. K posunu koučovaného od jedné fáze rozhovoru k druhé užívejte převážně otevřené

otázky, na které nelze dát prostou odpověď Ano/Ne. Procenta ukazují, kolik času byste měli přibližně věnovat jednotlivým fázím. Fáze zkoumání reality je klíčová (60 % času):

Otázky pro jednotlivé části koučování:

CÍL (Goal)

10 % času

Jaký cíl má toto setkání?

O čem chcete mluvit?

Co bychom dnes mohli řešit, probrat?

Co chcete? Co je problém? Proč to chcete?

Čeho chcete dosáhnout? (v krátkém horizontu; v delším horizontu; v jak dlouhém horizontu?)

Kam chcete dnes dojít?

Jde o konečný cíl? Jde o cíl spojený s procesem? (postupový cíl)

Dokdy to chcete?

Co to přinese?

Z jakého důvodu to chcete? Co tím získáte?

K čemu to bude dobré? Co z toho budete mít? Komu to prospěje?

Jak se projeví vyřešení problému?

Jak poznáte, že je problém vyřešen? Na čem to poznáte?

REALITA (Reality)

60 % času

Jaký je současný stav? (co, kdo, kdy, kolik, kde, jak)

Koho se současný stav týká?

Co jste v tom doposud udělal? Co se dělo potom?

K čemu to vedlo uvnitř i vně dané struktury? Co jste zkusil? Co jste tím zjistil? Co to přineslo?

S čím jste spokojen, s čím nespokojen? Proč?

Kdo jiný je spokojen, kdo nespokojen? Komu to vadí, překáží?

Jaké jsou hlavní překážky?

V čem se nynější stav liší od původní představy? Co vám to odhalilo, řeklo?

MOŽNOSTI

(Opportunities)

20 % času

Jaké máte další možnosti?

Co dalšího ještě můžete udělat? A co ještě?

Co vše k tomu potřebujete? (lidi, informace, materiál, čas, finance)

Kdo další může pomoci?

Co by se stalo, kdybyste místo varianty A, kterou navrhuje, zkusil B nebo C, o nichž jste také hovořil?

Co vyžaduje varianta A, B, C... (lidi, technika, čas, komunikace...)

Nad čím jsme dosud neuvažovali?

Co dalšího bychom mohli probrat?

Co vás dál napadá? Co dalšího vás ještě napadá?

VOLBA (Will)

10 % času

Jak chcete nyní pokračovat?

Co chcete nejdříve udělat, co potom?

Na kolik to bude v souladu s vašimi záměry?

Jaké překážky by se mohly vyskytnout? (lidi, informace, materiál, čas, finance)

Jak je můžete překonat?

Jakou podporu potřebujete? Jak ji získáte?

Na kolik přijaté rozhodnutí splňuje požadavky SMART?

(specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované)

Označte na desetibodové stupnici pravděpodobnost, že tuto akci dovedete do konce (10 = naprostá jistota).

Pokud jistota nedosahuje 10 bodů, položíme otázku:

Co ještě potřebujete k tomu, aby vaše jistota, že akci dokončíte, dosahovala 10 bodů?

11.5 Doporučení

Zjistěte si, jaké techniky vedení lidí nejčastěji používáte. Zjistěte si také, nakolik jsou efektivní, jak na lidi působí a jak jsou přijímané.

Začněte cíleně používat popsané techniky, různé druhy rozhovorů s pracovníky. Ideální je předtím absolvovat nějaký druh výcviku k těmto rozhovorům.

Používání těchto technik může vést k zvládnutí sebe a své pozice, k efektivnímu zvládnutí svého času, efektivnějšímu řízení lidí i týmů a také lépe pracovat s prioritami. Díky těmto technikám se lze naučit lépe delegovat a efektivně komunikovat s kolegy...

11.6 Shrnutí

Všem technikám vedení lidí a postupům, které jsme v tomto textu nastínili, se lze naučit. Každý manažerský rozhovor užívaný k vedení a řízení má svůj osvědčený postup. Sleduje vždy základní záměr: účinně motivovat, motivujícím způsobem ocenit, podat nezraňující kritiku, vést pracovníka k dalšímu rozvoji a neposkytovat přitom nadbytečné rady a návody.

11.7 Kontrolní otázky

- Jaký je postup standardního motivačního rozhovoru?
- Jaké základní body obsahuje ocenění pracovního výkonu?
- Co způsobuje, že standardní postup kritizujícího rozhovoru s pracovníkem maximálně šetří jeho sebeúctu?
- Jaká je základní myšlenka Kolbova učebního cyklu?
- Jak byste charakterizovali roli kouče?
- Které kroky koučujícího rozhovoru představuje zkratka GROW?

11.8 Literatura

- ADAIR, J.: *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994.
- BOOHER, D.: *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 1999.
- COVEY, S. R.: *7 návyků vůdčích osobností*. PRAGMA, 1994.
- HLOUŠKOVÁ, I.: *Vnitrofiremní komunikace*. GRADA, 1998.
- KŘÍŽ, P.: *Konzultační dovednosti*. Kladno: AISIS, 2006.
- NOVÝ, I.- BEDRNOVÁ, E.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- NOVÝ, I.- BEDRNOVÁ, E.: *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001.
- PLAMÍNEK, J.: *Synergický management, vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. ARGO, 2000.