

6.

Koučování

Ros Jay

Úvod

Jeden z členů vašeho týmu má problémy, které mají špatný vliv na jeho pracovní výkon. Možná má osobní půtky s některým z jiných členů týmu nebo snad zápolí s novou prací, o které víte, že pro ni má schopnosti. Nebo se obává, že si nedokáže poradit s budoucí prezentací. Ať již je tímto problémem cokoli, je vaším úkolem jako jeho manažera s tím něco udělat. Pokud tak neučiníte, může se problém ještě zhoršit jak pro něj osobně, tak pro celý tým, a proto musíte problém řešit co nejdříve.

To, co člen vašeho týmu potřebuje, je koučování, a vy jste tou osobou, která mu ho poskytne. Nestací, když si ho zavoláte na pět minut stranou a řeknete mu, aby se dal dohromady. Chcete-li se tohoto problému zbavit, musíte si najít čas na celou řadu koučovacích schůzek.

Najít si čas nemusí být snadné, ale je to nezbytné, a jakmile si zapíšete termíny do diáře, zjistíte, že to není tak obtížné, jak jste si původně mysleli. Nebezpečí, že to spolu rádně neprojednáte, spočívají v následujícím:

- ▶ problém bude přetrvávat, a nebude se již týkat jen jednotlivé osoby, ale celého týmu;
- ▶ dotyčná osoba bude demoralizovaná a zklamaná;
- ▶ vzniknou pochybnosti o vašich manažerských schopnostech;
- ▶ klesne produktivita práce dotyčného a začne si i klást otázku, zda vůbec chce v zaměstnání zůstat.

I když může být v tomto frenetickém pracovním světě těžké najít si čas, najít si ho musíte. Jakmile se problém vyřeší, dotyčná osoba bude opět spokojená a tým bude pracovat ještě efektivněji než předtím, budete vědět, že jste udělali správnou věc.

Rychlé řešení

Tyto rady vás provedou čtyřmi klíčovými stadii koučování člena vašeho týmu:

1. Začněte tím, že si stanovíte cíl. Nevíte-li, čeho chcete dosáhnout, pak těžko něčeho dosáhnete.
2. Určete prostředí. Vytvořte správnou atmosféru, aby se člen vašeho týmu uvolnil a souhlasil se vším, čeho se bude koučování týkat.
3. Vedte koučovací schůzky. Většinu mluvení obstará člen týmu, ale vy se musíte postarat, aby jeho hovor někam vedl a zaměřoval se na stanovený cíl.
4. Podrobujte celý proces zpětnému pohledu. Potřebujete si ověřit, že člověk, kterého koučujete, je s těmito schůzkami spokojený a má pocit, že jsou produktivní. Zpětný pohled rovněž pomůže vám oběma zjistit, k jakým pokrokům došlo. Na konci koučování je třeba vykonat závěrečný zpětný pohled, aby bylo zřejmé, čeho bylo dosaženo.

6.1 Váš cíl

Může se vám zdát, že toto stadium je možné vypustit, ale věřte mi, že je třeba se tím zabývat, protože jinak se stane zbytek celého procesu koučování jen naprostým mrháním času. Může to trvat jen pár minut, ale nelze se tomu vyhnout.

Co je tedy vaším cílem? Čeho se pokoušíte dosáhnout? Chcete, aby se cítila dotyčná osoba spokojenější? Chcete, aby se zlepšila produktivita její práce? Chcete, aby se staly nejlepšími kamarády s osobou, s kterou má nyní střety, nebo jen, aby se navzájem více tolerovaly?

Předpokládejme, že chcete koučovat někoho, k jehož pracovním povinnostem patří časté prezentace. Chcete proto, aby z nich dotyčná osoba neměla strach. Je však třeba být ještě specifičtější. Chcete například, aby:

- ▶ Dokázala projít prezentací bez komplikací?
- ▶ Byla schopná se při prezentaci uvolnit?
- ▶ Byla stejně skvělá a dokonalá jako její nejzkušenější kolegové?
- ▶ Byla schopná s něčím přijít před skupinu lidí, kteří mají učinit rozhodnutí, nebo se postavit a promluvit k pěti stovkám posluchačů?

Mělo by vám být jasné, že pokud jste si nepromysleli, co od celé záležitosti chcete, nejenže ničeho pravděpodobně nedosáhnete, ale i kdybyste něčeho náhodou dosáhli, nebudete o tom vědět. V tomto případě by měl váš cíl být následující: *umožnit dotyčné osobě cítit se dobře a uvolněně při kvalitních prezentacích malým skupinám lidí, kteří mají učinit konečné rozhodnutí.*



Dobrá rada: Podívejte se na to z jejich strany

Koučování je důležitým nástrojem vedení, kterého je třeba často používat, jestliže jeden člen vašeho týmu má problém, který trápí nejen jeho, ale i vás. Proto je důležité, abyste při stanovení cíle počítali i s jeho spokojeností. Umožnit mu poskytování častých prezentací, i kdyby se přitom měl cítit mizerně, jistě není cílem, který by měl smysl. Vezměte proto v úvahu i jeho pocity a učíte je součástí svého cíle.

6.2 Příprava prostředí

Nemůžete nikoho úspěšně koučovat v uspěchané atmosféře. Chcete, aby se otevřel a řekl, co si myslí a cítí... pět minut vestoje u automatu na kávu na to rozhodně nestací.

Koučování s největší pravděpodobností k ničemu nepovede, bude-li se mu dotyčná osoba bránit.

Musíte si dotyčnou osobu zavolat a v soukromí ji seznámit s tím, že by podle vás pomohlo trochu osobního koučování. Musíte jí jasně naznačit, že jí chcete pomoci, a nikoli jí vytýkat, jak se po pracovní stránce zhoršila. Přimějte jí, aby s vaším návrhem vyjádřila souhlas a napište si do diáře data několika prvních schůzek.

Získat její souhlas je důležité, protože koučování s největší pravděpodobností k němu nepovede, bude-li se mu dotyčná osoba bránit. Jelikož hovoříte o problému, kterého si je vědoma, a chcete ho vyřešit, je pravděpodobné, že tento přístup ráda vyzkouší. Tuto pravděpodobnost můžete ještě zvýšit, použijete-li správný přístup:

- ▶ přátelský,
- ▶ starostlivý,
- ▶ nápomocný,
- ▶ chápající.

Nejde o žádné disciplinární řízení, právě naopak. Buďte ve všem pozitivní, aby viděla, že nabízíte konstruktivní podporu.

Kolik schůzek byste měli mít? A jak by měly být dlouhé? Jejich počet závisí na tom, jak snadné či obtížné bude problém vyřešit. Obecně řečeno, většina záležitostí si vyžaduje více než jednu schůzku a jen velmi málo si jich žádá osm až deset. Můžete dotyčné osobě oznámit přibližný počet, aby měla nějakou představu (dejme tomu čtyři až šest), a později celkový počet schůzek upřesnit.

Schůzky by měly být dostatečně dlouhé, aby se mohla uvolnit a rozprávět, ale zase nikoli tak dlouhé, aby byly únavné. Kromě toho máte oba co na práci. Správná doba je něco mezi půl hodinou a hodinou, a pokud si nejste jistí, zkuste to při první schůzce se 45 minutami.



Dobrá rada: Měli byste vědět, kdy couvnout

Jako manažer dotyčné osoby máte pro její koučování ty nejlepší předpoklady. Nemáte však vzdělání na to, abyste jí poskytovali nějakou terapii. Pokud zjistíte, že problém je vážnější, než jste se domnívali, a je například spojený s alkoholem nebo drogami, s domácím násilím nebo se jedná o zdravotní problém, jako je například klinická deprese, pak byste jí měli navrhnout, aby se podrobila příslušné léčbě, a nepokoušet se o to sami.

Vytvořte správnou atmosféru

Proces koučování obsahuje řadu velmi otevřených rozhovorů. Nemůžete očekávat, že se do nich člen týmu pustí, pokud se neuvolní a nebude se cítit bezpečný. Proto musíte schůzky konat někde, kde nebudete rušeni. Až najdete takovou místnost, musíte ji uspořádat tak, abyste mohli oba mluvit bez velkých formalit. Nechcete jistě sedět proti sobě přes stůl a dívat se navzájem upřeně do očí, vy, jako nadřizený v pohodlném křesle a člen týmu na tvrdé židli naproti vám. To, co potřebujete, je:

- ▶ dvě pohodlná křesla, abyste se mohli oba uvolnit. Obě křesla by měla být stejná, abyste neměli „lepší“ křeslo vy;
- ▶ nějaký kávový stolek, a to nejen na kávu, ale i jako psychologickou ochranu – kdyby mezi vámi v místnosti nic nebylo, cítili byste se oba trochu bezbranně;

- ▶ křesla by měla být v pravém úhlu k sobě. Potřebujete na sebe vidět, ale sezení naproti sobě je příliš konfrontační.

Stanovení parametrů

První schůzku je třeba využít k tomu, aby člen vašeho týmu zjistil, co od vás může očekávat. Může být totiž z celé záležitosti dost nervózní, zvláště v případě, když se předtím ještě nikdy žádnému koučování nepodrobil. Vy jste s ním již předtím zhruba probrali počet a délku schůzek, abyste si je mohli zapsat do diáře. Měli byste mu to připomenout a pak mu sdělit, jak si to představujete:

- ▶ Začněte tím, že si stanovíte cíl.
- ▶ V obecném smyslu si přejete, aby vám vysvětlil, v čem spočívá jeho problém a naznačil, jak si myslí, že by ho bylo možné řešit. Nejedná se o nějaké zaučování, kdy byste mu řekli, co má udělat a on to udělal. Jde o schůzku, na níž má proběhnout příprava ke koučování, a na níž mu chcete poskytnout podporu, aby problém vyřešil sám.
- ▶ Každou třetí nebo čtvrtou schůzku budete zpětně hodnotit dosažené pokroky.
- ▶ Pokaždé, když cítí, že je s průběhem koučování nespokojený, měl by to říci, abyste si o tom mohli společně promluvit a najít řešení.

Rovněž byste mu měli vysvětlit praktické záležitosti:

- ▶ Dohodnout se na tom, kdo z vás si bude dělat zápisky (ty by měly být stručné a dělané dodatečně, aby zapisování neodvádělo pozornost od průběhu schůzky).
- ▶ Případně mu navrhněte, že budete vše nahrávat na magnetofon.
- ▶ Ujistěte ho, že vše, co bude na těchto schůzkách řečeno, je přísně důvěrné a zůstane to jen mezi vámi.



Dobrá rada: Chovejte se profesionálně a spolehlivě

Je důležité, abyste demonstrovali důležitost koučování tím, že se člena týmu ujmete s entuziasmem, ukážete, že o něj máte skutečný zájem, budete dodržovat dohodnuté termíny schůzek, dodržovat sliby (jako že mu například seženete potřebné informace) a zachovávat důvěrný ráz vašich schůzek. Tím ho povzbudíte k otevřenosti i k tomu, aby měl k celému procesu důvěru, a dosáhnete tak lepších výsledků.

Dohoda o cíli

Vy jste si již svůj cíl stanovili, ale je třeba, aby si také člen vašeho týmu určil svůj vlastní cíl, přičemž byste to měli zařídít tak, aby byl s vaším cílem v souladu. Začněte tedy tím, že se dohodnete, v čem spočívá jeho problém a jak ho oba vnímáte. Nemusí to být tak jednoduché, jak se to na první pohled jeví. Vy například můžete problém chápat jako pokles jeho pracovního výkonu a pracovní morálky.

Dosažením jeho cíle byste měli splnit i svůj cíl.

Z jeho hlediska však může být zhoršený pracovní výkon jen důsledkem únavy z domácích problémů. Možná jeho partner či partnerka nedávno změnil či změnila zaměstnání a on se nyní musí starat o děti podstatně více než předtím. Vaším cílem by mělo být uvést jeho pracovní výkon na předchozí úroveň, zatímco jeho cílem by mělo být zajištění takové péče o děti, jaké si může dovolit. Dosažením jeho cíle se však splní i váš cíl.

Aby tento proces vedl k nějakým výsledkům, musí být problém vyřešen tak, jak ho vidí on. Vy můžete poukázat na prvky problému, které si neuvědomoval, jakým je například pokles jeho pracovního výkonu, ale neuspějete, pokud se nesoustředíte na jeho problém a jeho cíl. Jakmile oba víte, k jakému cíli směřujete, můžete začít vlastní schůzky, jejichž smyslem je koučování.

6.3 Vedení schůzky, jejímž smyslem je koučování

Co tedy dál? Jen se posadíte a necháte ho mluvit? Vyzvete ho, aby sám navrhl, jak by bylo možné problém vyřešit? Nic z toho. Máte před sebou na splnění cíle přinejmenším několik vzájemných schůzek, takže není žádný spěch. Uspěchaností problém nevyřešíte, protože jakákoli forma nátlaku většinou lidem žádný prospěch z koučování nepřinese.

Schůzky vedete vy, takže člena týmu nechte důkladně prozkoumat možnosti, ale jemně ho vedte zpátky, pokud zbloudí, a pomáhejte mu zůstat na cestě vedoucí k jeho konečnému cíli. Budete k tomu muset projít několika stadii:

- ▶ povzbuzujte ho, aby se rozhovořil;
- ▶ zkoumejte možnosti;
- ▶ najděte řešení.

Budete-li o problému neustále hovořit, bude dotyčná osoba schopná s vaší pomocí identifikovat kořeny problému, které je třeba řešit, a občas k tomu nalézt i vhodné prostředky, ať již se jedná o praktické záležitosti či o změnu chování, a teprve pak najít definitivní řešení, které problém odstraní a které povede ke společně stanovenému cíli.

Neznamená to, že by se mělo nejprve hovořit, pak přestat a zabývat se možnostmi, a nakonec záležitost vyřešit. Stadia se vzájemně překrývají. Začněte hovořit a postupně se přesunete do druhého stadia. Může k tomu být zapotřebí několika setkání. V době, kdy už jste oba připraveni hledat řešení, zjistíte, že již není třeba znovu vše probírat.

Povzbuzujte ho, aby se nebál mluvit

Základem úspěšného koučování je mluvení, a nejste to vy, kdo by ho měl obstarat. Vy jen druhé osobě usnadňujete, aby se otevřela a konstruktivně probírala problematickou

Základem úspěšného koučování je mluvení.

záležitost. Docílíte toho kladením správných otázek a odpovídáním takovým způsobem, aby k vám cítila důvěru a věděla, že hovořit s vámi je bezpečné a pozitivní.

Kladte otázky

Nejjistější cestou, jak docílit, aby se člen vašeho týmu otevřel, je klást mu otázky. Nikoli otázky, na které se dá odpovědět „ano“ či „ne“, ale otevřené otázky, které si žádají úplnou odpověď. Vaším úkolem je jednoduše najít jen správné otázky, aby se lidé rozhovořili o svých problémech.



Dobrá rada: *Budte pozitivní*

Vždy udržujte tón konverzace v pozitivním duchu a to pomocí otázek, které volíte. Nevypytávejte se jich na to, o čem nechtějí hovořit, ale na to, o čem hovořit chtějí. Je-li problémem nějaký osobní střet, neptejte se, „Co se vám nelíbí na pracovních vztazích s kolegy?“, ale „Jaké vztahy byste s nimi chtěl mít?“

Zde jsou příklady typů otázek, které byste mohli klást:

- ▶ Jakékoli otázky, začínající slovy kdo, co, kde, kdy, jak? (Budou to většinou otevřené otázky, které ho přimějí k obsírným odpovědím.) Můžete je použít k tomu, aby si dotyčná osoba ujasnila své pocity, například: „Zřejmě se necítím dobře, když musím vést velký tým“ nebo „Nemám rád prezentace.“
- ▶ Široce pojaté otázky jako „Co tedy vlastně chcete?“ nebo „Co byste si přál, aby se stalo?“ Jsou to pozitivně zaměřené otázky.
- ▶ Otázky po jejich pocitech o určitém scénáři, jako: „Vy jste tedy o to povýšení skutečně stál. A jak se teď cítíte v nové práci?“ nebo „Jaký byste měl pocit, kdyby se vaši kolegové stali i dobrými přáteli?“ či „Předpokládám, že máte rád prezentace. Jaké přitom máte pocity?“
- ▶ Otázky, jimiž zjišťujete, nakolik mají svůj cíl pod kontrolou. Například: „Je jasné, že delší pracovní doba partnerky vám ztěžuje život. Hodlá s tím něco udělat? Záleží to na ní nebo na vás?“ nebo „Co si myslíte, že byste mohl udělat pro zlepšení vztahů s kolegy?“
- ▶ Otázky o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Například: „Mají stresové situace z vaší nové práce vliv na váš soukromý život?“ nebo „Jak se více prezentací, kterými se budete zabývat, dotkne vašich kolegů?“
- ▶ Otázky po motivaci dotyčné osoby, jako: „Toužíte po rychlejším povyšování?“ nebo „Jaký význam přisuzujete tomu, jak vycházíte s kolegy?“

Je třeba klást otázky, po kterých se dotyčná osoba rozpovídá o problému, o tom, co ji trápí a o tom, co cítí. Jakmile získáte pocit, že některá je důležitá pro jejich cíl nebo může dosažení tohoto cíle usnadnit, kladte jim podrobnější otázky.

Kladte takové otázky, po kterých se dotyčná osoba rozpovídá o problému.

Předpokládejme, že některý z členů vašeho týmu má problémy s novou prací, o které jste se domnívali, že ji poměrně snadno zvládne. Zeptáte se ho, co si o této práci

myslí a on začne hovořit o tom, že má problémy se zodpovědností za celý tým. Nikdy předtím ještě neměl na starosti tak velký tým a logistika mu sice připadá snadná, ale nikoli vzájemné vztahy členů týmu. Jakmile se dozvíte toto, kladte mu otázky, které by

téma rozšiřovaly, například co je největším problémem ve vzájemných vztazích a z čeho má obavy.



Dobrá rada: *Vcítte se, ale nechovejte se urážlivě blahosklonně*

Jednou věcí je někomu říci, že jste měli podobné zkušenosti, a něčím zcela jiným tvrdit, že chápete, jak se cítí. Hovoří-li někdo o pro něho důležitých emocích, neříkejte mu nikdy, že chápete, co cítí. Nechápete to. I kdybyste se někdy v minulosti ocitli v situaci, která na papíře vypadá identicky, máte jinou osobnost a měli byste i jiné pocity. Proto mnozí lidé, když jim řeknete, že chápete, jak se cítí, správně odpoví: „Nemáte o tom ani tušení.“

Uspadněte jim to

Abyste přiměli nějakou osobu k uvolněnému hovoru, potřebujete jí poskytnout správnou zpětnou vazbu. Aby měl člen týmu z vašeho koučování dobré a pozitivní pocity, můžete využít následující postup:

- ▶ *Ujistěte ho, že pokládáte jeho pocity za důležité.* Nikdo se nebude cítit dobře, odpovíte-li na jeho upřímně vyjádřené city, „To je ale směšné!“ nebo „Takhle byste to ale cítit neměl.“ Je důležité jejich hovor občas komentovat poznámkami jako „Už chápu, proč vás to tak zatěžuje“ nebo „Není divu, že vás to naštvalo.“ Uleví se jim, že je berete vážně, a dokud k tomuto názoru nedojdou, budou mít obavy, že jim jen řeknete, aby se co nejrychleji dali dohromady.
- ▶ *Ukazuje jim, že je posloucháte.* Úplně stačí udělat občas „aha“ nebo „hmm“. Dobře působí i častý oční kontakt. Rovněž jim dávejte najevo, že jste pochopili jejich hlavní body, a to tím, že je budete opakovat. Například: „Takže se tedy domníváte, že si ostatní členové týmu myslí, že nekonáte řádně svou práci. Teď tomu rozumím.“
- ▶ *Přiznejte vlastní slabosti.* Pro někoho může být těžké otevřít se před šéfem, protože nechce, aby viděl, jak je slabý a neschopný si s něčím poradit. Ukážete-li mu, že máte rovněž nějaké slabosti, pomůžete mu tím. Nevymýšlejte si chyby, které ve skutečnosti nemáte, ale nenechte si ujít žádnou příležitost poznamenat: „Tuhle chybu dělám pořád“ nebo „Ano, ani já se necítím dobře, když mám mluvit před velkou skupinou lidí.“

Prozkoumání možností

Jakmile máte pocit, že jste plně probrali celou záležitost a začali si na ni utvářet názor, můžete začít klást otázky, které se více zaměřují na společně dohodnutý cíl, jako například: „Co by to pro vás znamenalo, kdybyste toho dosáhl?“, „Kdybyste se dokázal naučit provádět prezentace, jaké další dveře by vám to otevřelo?“ nebo „Co vás zastavilo, abyste v tom nepokračoval?“



Dobrá rada: *Žádná rada je také dobrá rada*

Braňte se pokušení poskytovat rady za každou cenu. Protože jste šéf, bude se dotyčná osoba cítit pod tlakem, aby se řídila vašimi radami a odmítala řešení, na které máte skeptický názor. Protože jsme každý jiný, mohlo by se jednat právě o to řešení, které by bylo pro ní vhodné. Můžete je zasypávat nápady, ale dejte jim jasně najevo, že se jedná o pouhé možnosti, a nikoli doporučení.

Pomůže to členovi vašeho týmu, aby začal zkoumat, jaké jednání by vyřešilo jeho problém. Nemohl by snad zkusit jednat s kolegy jinak? Neměl by jít s nimi v době polední přestávky na drink? Neměl by se jich častěji ptát na radu?

Jediné řešení, které bude fungovat, je takové, s kterým budou spokojeni.

Možná by člověk, který je při prezentacích nervózní, mohl jít na nějaký kurz a cvičit si prezentace před týmem nebo se dokonce podrobit hypnoterapii – možností je tolik,

kolik si jich oba přejete mít.

Nechte osobu, kterou koučujete, převzít v těchto záležitostech vedení a kladte jí jen otázky. Například: „Jak si myslíte, že byste se mohl chovat k týmu jiným způsobem?“ nebo „Jaké vidíte možnosti?“ Pamatujte, že jediné řešení, které bude fungovat, je takové, s kterým bude dotyčná osoba spokojená, takže je třeba, aby posoudila všechny dané možnosti.

Nalezení řešení

Jakmile byly identifikovány všechny možnosti, je načase vybrat tu nejlepší. Často se může jednat o několik možností, které je třeba spojit. Volbu samozřejmě musí provést osoba, které se to týká. Takto bude muset zvolenou možnost realizovat a cítit zodpovědnost za její úspěch, a to je záruka, že to povede s největší pravděpodobností ke zlepšení situace. Musíte být připraveni nadšeně podpořit jejich volbu a poskytnout jim všemožnou podporu, jakou budou potřebovat, jinak byl celý proces jen mrháním časem.

Je možné, že naplánujete po dosažení tohoto bodu ještě několik setkání, na kterých se bude diskutovat o dosažených pokrocích. Jestliže například nějaký člen týmu potřebuje najít způsob, jak si poradit se zodpovědností nové práce, nebo se naučit, jak jednat s kolegy, může to určitou dobu trvat a může ve své snaze potřebovat vaši podporu. Jak uvidíme v další části této kapitoly, ověřovat si, k jakému došlo pokroku, je důležitou součástí koučování.

6.4 Přezkoumání

Pokud se chcete vy i člen vašeho týmu dozvědět, zda mělo koučování úspěch, potřebujete konat schůzky, na kterých byste si to ověřili. Mohou být krátké a neformální, nebo mohou jít více do hloubky. Bez nich riskujete, že:

- ▶ jdete špatným směrem, takže problém nevyřešíte;
- ▶ hovoříte sice o problému, ale nedochází k žádným pokrokům;
- ▶ pocítujete spokojenost, zatímco osoba, kterou koučujete, je zklamaná a v depresi, protože jí to nepomáhá;
- ▶ se nevěnujete určitým záležitostem, například jak zařídit, aby schůzky nenarušovaly práci, nebo faktorům, které mimo tyto schůzky celý problém ještě zhoršují (nedostatek pracovních sil, určitá prezentace, která se blíží, značná nespokojenost mezi kolegy, změněné okolnosti v rodině atd.)

Existují tři druhy přezkoumání, které byste měli zařadit do časového rozvrhu koučování:

- ▶ neformální přezkoumání při každé schůzce;
- ▶ strukturované přezkoumání vždy po několika schůzkách;
- ▶ závěrečné přezkoumání dosaženého pokroku, jakmile skončíte s koučováním.

Postupně se na všechny typy podíváme, abychom věděli, k čemu je každý z nich určen a jak nejlépe zajistit, aby něčeho dosáhl.

Neformální přezkoumání

Pomáhá zařadit do každé schůzky dvou až třímínutovou rekapitulaci, abyste ji drželi ve správných kolejích a ujišťovali jste se, že na nic nezapomínáte. Můžete tak učinit buď na začátku, nebo na konci schůzky, to záleží na vás. Obě možnosti mají své výhody i nevýhody, jak je zřejmé z tabulky na následující straně.

Je vaší osobní volbou, zda chcete mít tuto rekapitulaci na začátku, nebo na konci schůzky, ale po několika prvních schůzkách zjistíte, která možnost je pro práci s dotyčnou osobou vhodnější.

Toto pravidelné přezkoumání je natolik neformální, že si člen vašeho týmu ani nemusí uvědomit, že něco takového děláte. Stačí jen položit několik otevřených otázek, abyste se ujistili, že všechno probíhá podle vašich představ, nebo abyste zdůraznili jakýkoli problém s koučováním. Můžete se například zeptat:

- ▶ „Máte pocit, že vám koučování pomáhá?“
- ▶ „Jaký máte pocit z toho, co děláme?“
- ▶ „Myslel jste si, že koučování bude vypadat takto?“

Tento druh široce pojaté otázky společně s několika následnými otázkami je v případě potřeby vše, co potřebujete při jednotlivých sezeních. Odpovědi by měly stačit k tomu, aby vám ukázaly, zda je dotyčná osoba entuziasticky pozitivní, nebo si není hodnotou koučování jistá.

Zdá-li se, že není přesvědčená, že by tento proces pomáhal, můžete si promluvit o její nejistotě. Pokud se zdá, že na to krátká diskuse nestačí, můžete zařadit na další schůzku delší a podrobnější přezkoumání.

	Kladné stránky	Záporné stránky
Začátek schůzky	Máte málo času, abyste se v případě potřeby věnovali přezkoumání důkladněji. Zaměřujete je spíše obecně na koučování než na tuto konkrétní schůzku.	Toto přezkoumání může být zbytečně dlouhé, protože na něj máte dostatek času. Člen týmu může zjistit, že je těžší se rozhovořit o svých starostech a otevřít se, než na konci schůzky.
Konec schůzky	Poslední schůzka je dosud živá v paměti, takže člen týmu dokáže snadněji vyjádřit, jaký má pocit z celého procesu. Časová omezení vedou k tomu, že je stručné	Může vést dotyčnou osobu k tomu, aby se soustředila spíše na posledních 45 minut než na celý proces. Objeví-li se určitá obava, můžete ji plně probrat až na příští schůzce.

Strukturované přezkoumání

Má-li koučování trvat déle než tři nebo čtyři sezení, vyplatí se zařadit do nich občas přezkoumání. Řečeno jinak, maximálně jedno přezkoumání na každé čtyři či pět sezení. Nejlepší je zařadit je na začátek jednoho z pravidelných sezení, ale protáhnout je nejvýše na deset minut. Dejte dotyčné osobě na vědomí, že budete koučování podrobovat přezkoumání, takže by měla přemýšlet o případných komentářích k samotnému procesu, nikoli o projednávané záležitosti.

Přezkoumání je opět záležitostí kladení otázek a povzbuzování dotyčné osoby k tomu, aby se rozhovořila. Chcete však, aby na chvíli hovořila jen o samotných schůzkách a o tom, zda jí pomáhají. Pokládejte obecné otázky a jako vždy buďte připraveni k položení otázek konkrétnějších, dojdete-li k názoru, že je potřebná další diskuse. Zde je několik příkladů otázek, které byste mohli položit:

- ▶ Jaký prospěch máte z tohoto koučování?
- ▶ Jaký to má vliv na vaši práci?
- ▶ Jaký důsledek to podle vás bude mít na vaši budoucnost, pokud bude nadále docházet k takovým pokrokům?



Dobrá rada: Vše se může jen lepší

Někdy může mít člen týmu pocit, že koučování k ničemu nevede, nebo že se dokonce vše ještě zhoršuje. Vždy nastávají chvíle, kdy se zdá, že nedochází k žádnému zlepšení, a vy oba si musíte uvědomovat, že se jedná o přirozenou součást koučování. Je to jeden z důvodů, proč je lepší konat strukturované přezkoumání vždy až po několika schůzkách, aby bylo lépe vidět, že od poslední přezkoumání přece jen došlo k nějakému pokroku.

- ▶ Existují ještě nějaké aspekty problému, jimiž jsme se nezabývali, a o kterých byste si rád promluvil?
- ▶ Jaký máte názor na styl a obsah těchto schůzek?
- ▶ Jsou nějaké záležitosti, které byste chtěl ještě probrat?«

Umožněte mu, aby si mohl pohovořit o starostech, které ho tíží, i o pozitivních změnách, ke kterým až dosud došlo. Toto přezkoumání je členěno v tom smyslu, že byste na něj měli přijít se seznamem otázek, jako jsou výše uvedené (můžete k nim přidat ještě vlastní otázky). Následná konverzace z nich vyplývající by se měla týkat toho, o čem chce člen týmu mluvit, ale pokud se od tématu příliš odchýlí, přiveďte ho jemně zpět.

Závěrečné přezkoumání

Na závěrečné schůzce vašeho koučování si stanovte termín na závěrečné přezkoumání – v dostatečně vzdáleném termínu, zhruba za měsíc, pokud celá záležitost nevyžaduje jiné časové měřítko. Koučujete-li například člena svého týmu ohledně jeho obav z prezentací a k další má dojít až za dva měsíce, můžete konat závěrečnou rekapitulaci třeba až za šest týdnů.

Závěrečné přezkoumání by se mělo konat někde v soukromí – nejlépe na stejném místě, na kterém se konaly schůzky, zabývající se koučováním – a určené datum by mělo být dostatečně vzdálené, aby obě strany měly možnost se připravit.

Začněte tuto rekapitulaci připomenutím, jaký jste si na začátku celého procesu stanovili cíl. Pak se zeptejte, zda se domnívá, že tohoto cíle bylo dosaženo.

Odpoví-li záporně, zeptejte se, jak se podle jeho názoru tento cíl přiblížil a co je podle něj ještě potřeba udělat k jeho dosažení. Proberte způsoby, jak by to bylo možné provést. Možná odpoví, že podle jeho názoru by mu několik dalších prezentací dodalo nutnou sebedůvěru, nebo že se už při nich cítí mnohem lépe, ale ještě si nezvykl všechno si psát. Nebo snad si již partnerka hledá jiné zaměstnání, a jakmile ho najde, vyřeší se tím i péče o děti.



Dobrá rada: Zanechte v nich dobré pocity

Závěrečná přezkoumání je dobrou příležitostí k tomu, abyste dotyčnému připomenuli, kolik toho bylo dosaženo, a nechat ho odejít se zvýšenou sebedůvěrou. Postarejte se proto, aby odcházel z tohoto závěrečného sezení s pocitem, že jste si oba vedli dobře a že původní problém již byl buď vyřešen, nebo se jeho řešení již alespoň rýsuje.

Je nepravděpodobné, že by se původní problém nezlepšil, protože koučování by nedostatek pokroku již odhalilo, a vy byste s ním nepřestali, kdyby bylo zřejmé, že jsou zde nevyřešené problémy. Pokrok se však může dostavit pomaleji, než jste očekávali,

Je nepravděpodobné, že by se původní problém nezlepšil.

nebo může být cíl sice blízko, ale ještě stále mimo dosah. Kdykoli dojdete k názoru, že by to bylo vhodné, můžete navrhnout konání druhého kola těchto schůzek, aby byl celý proces dovršen.

Připomněli jste dotyčné osobě její původní cíl a vyhodnotili jste, kam až jste došli. Dokud není problém plně vyřešen, měli byste rovněž promyslet způsoby, jak by se po skončení koučování mohla dále sama učit. K tomu patří:

- ▶ absolvování nějakého kurzu;
- ▶ nabývání zkušeností při prezentacích či při čemkoli jiném, čeho se daný problém týkal;
- ▶ učení, jak jednat s lidmi;
- ▶ naučit se důsledně používat diář;
- ▶ konání pravidelných schůzí s vlastním týmem.

Je rovněž třeba, abyste člena týmu ujistili, že jste mu k dispozici, pokud bude mít v budoucnosti opět nějaké problémy, a dali mu najevo, že pomoc může očekávat i jinde, a uvedli příklady, kde.

A nakonec byste mu měli poděkovat za projevovaný pozitivní přístup ke koučování, za jeho otevřenost (znovu ho ujistěte, že vše, co vám řekl, pokládáte za přísně důvěrné) a za to, že přispěl k úspěchu celého procesu.

Souhrn

Schopnost dobrého koučování je pro chytré manažery důležitá. Často se jedná o nejrychlejší a nejefektivnější způsob řešení potíží, které brání dobré práci a působí stres nebo starosti dotyčnému členu týmu. Koučování není obtížné, ale je třeba ho provádět správným způsobem.

Stanovte si cíl

Připravte si prostředí

- ▶ vytvořte správnou atmosféru;
- ▶ stanovte parametry;
- ▶ dohodněte se na cíli.

Vedení schůzek, zabývajících se koučováním

- ▶ povzbuzujte je, aby se rozmluvili;
- ▶ prozkoumejte možnosti;
- ▶ nalezněte řešení.

Přezkoumání

- ▶ neformální přezkoumání při každé schůzce;
- ▶ strukturované přezkoumání vždy po několika schůzkách;
- ▶ závěrečné přezkoumání dosaženého pokroku po dokončeném koučování.

Miniprůvodce rychlé přípravy



Pochvaly a poskytování zpětné vazby

Ros Jay

Chytří manažeři používají vždy, kdy je to možné, raději cukr než bič. Váš tým bude mít daleko lepší motivaci, když bude vědět, že je za dobrou práci pochválen a nebude se muset obávat šlehnutí přes záda, když se mu něco nepovede. Umět pochválit patří k jedné z nejdůležitějších součástí práce manažera. Není to však tak jednoduché, jako občas jen říci: „Dobrá práce.“ Je to umění, které je třeba rychle zvládnout a naučit se ho efektivně používat.

Zde je sedm klíčových rad k využívání pochval tak, aby přinesly maximální užitek:

1. *Měla by být specifická.* Dejte dotyčné osobě jasně najevo, že jste upřímní a opravdu si vážíte její práce tím, že přesně řeknete, za co si zaslouhuje pochvalu. Neříkejte jen „Včera to bylo dobré,“ protože by to mohlo vyznít příliš obecně, ale raději řekněte: „Včera to bylo dobré. Byla to jedna z nejpřehnanějších prezentací, o které jsem slyšel, a vyzněla velmi profesionálně.“
2. *Diskutujte o ní.* Ukažte, že váš zájem je opravdový tím, že si o úspěších s dotyčnou osobou promluvíte. Lidé o sobě rádi mluví, zvláště když se přitom mohou ukázat v dobrém světle. Řekněte například: „Věděl jsem, že budete nervózní, protože jste mi to řekl, ale já bych to z vašeho projevu nepoznal.“ Nebo položte dotyčné osobě otázku: „Jak jste přišel na to skvělé přirovnání k chobotnici?“
3. *Nikdy nevládejte do pochvaly nějakou výhradu.* Pokud vložíte do pochvaly nějakou kritickou zmínku, zcela jí tím znehodnotíte, či způsobíte, že vyzní negativně. Neříkejte proto: „Myslím, že bychom si měli před vaší příští prezentací trochu procvičit používání vizuálních pomůcek.“
4. *Pochvaly dávejte do osobních spisů.* Spoustu pochval lze udělovat slovně a neformálně. Pokud si však někdo vede mimořádně dobře, zapište to do jeho osobních papírů a oznamte mu, že jste to učinili.
5. *Dejte to najevo veřejně.* Za významné úspěchy uděluje veřejnou pochvalu. Napište nadřazeným, jak dobře si člen vašeho týmu vedl, dejte to do bulletinu organizace nebo – pokud přece jen úspěch nebyl tak mimořádný – oznamte, jak dobře si vedl člen vašeho týmu, na schůzi před jeho kolegy nebo nadřazenými.
6. *Předejte pochvalu dál.* Pokud pochválí člena vašeho týmu někdo jiný, postarejte se, aby se o tom dozvěděl: „Ředitel pro styk s veřejností mi řekl, že na něho udělal dojem, jak jste se choval ve stánku na výstavě k našim důležitým zákazníkům.“
7. *Vyhledejte důvody k pochvalě.* Nečekejte jen na zřejmé úspěchy a mimořádné pracovní výkony, které nelze přehlédnout. Vyhledejte sami, za co by je bylo možné pochválit. Pamatujte na to, že každá pochvala je motivací.

Pochvala, budete-li se řídit uvedenými radami, je jedním z nejrychlejších a nejlepších způsobů motivace vašeho týmu, aby pracoval na sto deset procent. A je to rychlé a chytré.