



Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

OSO!

Opravdu správná otázka



JOHN G. MILLER



E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:

www.hlavni-myslenky.com

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „OSO! Opravdu správná otázka“, kterou napsal John G. Miller, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

V češtině vyšla tato kniha v nakladatelství Motiv Press v roce 2015.

OBSAH:

LEPŠÍ ROZHODOVÁNÍ	3
OSO! OPRAVDU SPRÁVNÁ OTÁZKA	4
NEPTEJTE SE „PROČ?“	5
NEPTEJTE SE „KDY?“	7
ZABĚHANÉ KOLEJE	8
„KDY UŽ KONEČNĚ USLYŠÍME NĚCO NOVÉHO?“	9
NEPTEJTE SE „KDO?“	10
ODPOVĚDNOST JE OSOBNÍ: VŠECHNY OSO OBSAHUJÍ „JÁ“	13
SKVĚLÝ SEZNAM ŠPATNÝCH OTÁZEK	17
ZÁVĚR	20



Lepší rozhodování

Každý den, kdy se pouštíme do něčeho nového můžeme narážet na špatné myšlenky. Takové špatné myšlenky nás potom vedou k obviňování, stěžování si a k prokrastinaci. Napadají-li nás správné myšlenky, tak nás povedou k bohatšímu a plnějšimu životu. Budeme-li se produktivně rozhodovat, budeme mít pocity hrdosti a úspěšnosti.

John G. Miller vysvětluje, že to, že odpovídáme za své vlastní rozhodnutí a že nejsme omezováni v tom lépe se rozhodnout, tvoří podstatu OSO. Lidé si občas myslí, že nemají na výběr, ale na výběr máme podle autora vždy. Dokonce i rozhodnutí nevybrat si je volbou. Když si to uvědomíme a přijmeme odpovědnost za naše rozhodování, začnou se dít v našem životě velké věci.



OSO! Opravdu správná otázka

Nástrojem, který uvádí osobní odpovědnost do života je OSO – opravdu správná otázka. **OSO je založena na tom, že si uvědomíme, že naše první reakce jsou často negativní a vedou nás k položení Nesprávných Otázek (NO), píše autor. Místo toho se můžeme soustředit a posoudit tyto prvotní Nesprávné otázky. Následně si můžeme položit OSO. Tyto otázky nás dovedou k lepším výsledkům.**

„Odpovědi jsou skryté v otázkách,“ – to je jeden z hlavních principů OSO. Jestliže si tedy položíme lepší otázky, dostaneme lepší odpovědi. Podstatou OSO je kladení lepších otázek. Autor slibuje, že tato kniha nám pomůže při rozpoznávání a kladení lepších otázek.

OSO jsou otázky, které zpravidla klademe sobě. Jde spíš o otázky v naší mysli. Zde je několik pokynů pro formulování OSO:

1. Začněte s „Co“ nebo „Jak“ (nezačínejte s „Proč?“, „Kdy?“ nebo „Kdo?“)
2. Obsahují vyjádření první osoby - „Já“ (nikoliv „Oni“, „My“ nebo „Ty“).
3. Zaměřte se na čin.

Dobrým příkladem OSO je: „Co mohu udělat?“ – začíná „Co“ obsahuje první osobu, a vede k činu. Autor upozorňuje na to, že podobně jako drahokam, má i OSO mnoho hran (faset). Jejich průzkumu se věnuje v této knize.



Neptejte se „Proč?“

Zkuste si říct nahlas nějakou otázku začínající slovem „proč“. Například: „Proč se mi to děje?“ **Pravděpodobně se budete cítit jako oběť.** Otázky typu „Proč já?“ si klademe často. Autor poukazuje na to, že **se jedná o přemýšlení o sobě jako o oběti.** (Pozor nehovoříme zde o metodě „Pětkrát Proč“ zaměřené na hledání problémů v kvalitě! Tam je ptaní proč užitečné.)

Místo „Proč?“ si zkuste formulovat otázky o sobě trochu jinak:

„Jak dnes mohu zlepšit svou práci?“, „Co mohu udělat, abych zlepšil danou situaci?“, „Jak mohu pomoci ostatním?“

Stres je naše volba

Souhlasíte s tím? Pro některé lidi je to těžké. Mají pocit, že nám stres způsobují ti druzí nebo životní situace, v nichž se ocitáme. Miller upozorňuje na to, **že různí lidé reagují ve stejných situacích jinak. Stres je ve skutečnosti naše volba.** Stres je výsledkem našeho rozhodování. Když si položíme otázku „Proč se mi to děje?“, připadáme si jako oběť, která nemá věci pod kontrolou. Tento stav může být pro nás stresující. Myšlení ve stylu „Proč já?“ pouze podpoří náš stres.

Příběh:

Když bylo Stacey dvanáct let, vzal jí otec na vyhlídkový let, který sám pilotoval. Během letu nad Michiganským jezerem jim vysadil motor. Otec se otočil na dceru a klidným tónem jí řekl: „Drahoušku, vysadil nám motor. Musím teď proto letadlo pilotovat jinak.“

Otec chápal, že nové podmínky vyžadují jiný přístup. Náš svět je velmi proměnlivý, a tak potřebujeme mít v zásobě různé způsoby řešení, abychom byli připraveni třeba na případ, kdy nám selže motor.

Pro nastartování potřebovali větší rychlost. Otec tedy kormidloval letadlo směrem dolů a zkoušel startovat. Navedl letadlo do střemhlavého letu a zkoušel opakovaně startovat. Nic se nedělo. „Stacey, zkusíme to ještě jednou,“ řekl. „Drž se!“ Setrvačností vystoupal a zopakoval střemhlavý let. Znovu udeřil do spínačů. Motor naskočil. Nejdříve zaškytal, ale následně se rozběhl. Za dvacet minut bezpečně přistáli.

Kdyby se otec zdráhal udělat změnu a stěžoval by si, nebo by si položil NO: „Proč musím zažívat všechny tyto zvraty?“, dopadlo by to úplně jinak.

Bojujete se změnami? Položte si lepší otázku. Miller navrhuje jednu, která opravdu funguje: **„Jak se mohu přizpůsobit měnícímu se světu?“**

„Proč lépe nekomunikují?“

Autor píše, že na mnoha školeních zjistil, že tím největším problémem řady organizací je komunikace. Je to velký problém. Můžeme být trochu zmateni tím, jak má vynikající komunikace vypadat a jak jí můžeme dosáhnout.

Miller upozorňuje, že efektivní komunikace není starostí jiných. Nezačíná ani tím, že nám bude rozuměno. Spíše se jedná o pochopení ostatních.

Lidé v mnoha organizacích usilují o lepší komunikaci a chtějí mít lepší dialog se svými kolegy. Dobře tomu mohou pomoci OSO: **„Co mohu udělat, abych se stal efektivnějším posluchačem?“** nebo **„Jak lépe chápat ostatní?“**



Neptejte se „Kdy?“

Ptáme-li se „Kdy?“, vyjadřujeme tím, že nemáme na výběr než čekat a odložit problém na jindy. Autor tvrdí, že **otázky, které začínají slovem kdy, vedou k prokrastinaci.**

Nevěří sice tomu, že většina lidí chce věci odkládat, ale prokrastinace je zákeřným problémem. Může se stát, že budeme nějakou záležitost odkládat tak dlouho, až se stane vážnou. **Odkládání věcí znamená, že ztrácíme vzácný čas. Trpí tím produktivita, lidé nemusí dojít k cíli, promeškávají se termíny.** Chybí tempo k tomu, aby organizace dosáhla vynikající úrovně.

Prokrastinace také zvyšuje stres. Úlohy se hromadí, z naší práce se vytrácí radost. Prokrastinace je nákladná pro všechny zúčastněné.

Autor navrhuje jako řešení, že si přestaneme klást otázky typu „Kdy?“.

Vhodné OSO může znít například:

„Jaké řešení mohu nabídnout?“

„Jak se kreativněji přiblížit svému zákazníkovi?“

„Jak získat informaci potřebnou pro své rozhodnutí?“

„Jak mohu vyniknout ve své práci hned teď?“

Nezapomeňte, že odpovědi jsou obsaženy v otázkách.



Zaběhané koleje

Miller zmiňuje rčení: „Kreativita je přemýšlení mimo zaběhané koleje.“ Uznává, že je na něm mnoho pravdy, ale sám **definuje kreativitu jako: „Úspěch v rámci zaběhaných kolejí.“**

Styl OSO zahrnuje podle něj dosahování cílů, plnění záměrů, řádně odvedenou práci a zavádění změn s tím, co již máme k dispozici. Každá organizace má nedokonalé uspořádání a omezené zdroje. Mohli bychom si přát novější zařízení, lepší postupy, více lidí a více peněz. **Když bychom příliš přemýšleli nad tím, co bychom rádi, vedlo by to k další prokrastinaci.** Například: Jednotlivci se nerozhodnou, dokud nebudou mít veškeré informace či nezačnou, dokud nebudou zodpovězeny všechny jejich otázky.

Miller poukazuje na to, že **mnohem pravděpodobněji dosáhneme důležitých věcí s tím, co už máme.** To nám pak pomůže k získání dalších nástrojů. Je to jako v zemědělství – nejdříve sejeme a potom sklízíme.

Zaměřovat se na to, co nemáme, je mařením času a energie. Brání to v nalézání inovací. „Abychom věc udělali opravdu jinak, nasměrujme namísto toho svou energii na uspění v rámci stávajícího rámce“.

OSO zní: **„Jak mohu uspět s prostředky, které momentálně mám?“**



„Kdy už konečně uslyšíme něco nového?“

Miller konstatuje, že „staré postupy jsou dobré postupy“. **Principy jako služby, integrita a spolehlivost stále platí.** Upozorňuje na to, že **v mnoha organizacích se pustili manažeři do různých nových programů, a výsledkem byla jenom malá zlepšení.** Na dlouhodobé problémy neexistují rychlé záplaty!

Otázka „Kdy už se dozvíme něco nového?“ je tedy NO. Lepší otázka zní: **„Jak mohu využít to, co slyším?“** Je jedno, že už jste ji slyšeli několikrát dříve.



Neptejte se „Kdo?“

„Kdo udělal tu chybu?“

„Kdo nestihl termín?“

„Kdo za to může?“

Podobné otázky znamenají hledání viníků. **Obviňování však může být velmi kontraproduktivní.** Obrázek, který je uvedený níže – osoba se zkříženýma rukama a její prsty ukazují na jiné – přesně popisuje to, co probíhá v mnoha společnostech.



Obviňující otázky nic neřeší. Přinášejí strach, nevedou ke zlepšování, brání týmové práci, budují bariéry a překáží lidem v angažovanosti. Rozpoutáváme hledání viníků a nedosahujeme ničeho pozitivního. **Lepší by byla diskuse a společná práce dovést věci ke zdárnému konci.** „Není možné dosáhnout plného potenciálu, dokud se

nepřestaneme vzájemně obviňovat a nezačneme vnímat osobní odpovědnost.“ – píše Miller.

Otázky „Kdo?“ vytvářejí „Kruh viny“. Prolomit ho můžeme třeba pomocí následujících otázek: „Co dnes mohu udělat, abych vyřešil stávající problém?“, „Jak mohu osobně přispět a posunout tento projekt vpřed?“, „Co mám udělat, abych zvládl tuto situaci?“

Špatný námořník obviňuje vítr

Tuto myšlenku můžeme dále rozvinout. „Špatný pracovník dává vinu stroji“ nebo „**Špatný kouč dává vinu hráčům**“. Můžete o tom uvažovat sami dál:

Neúspěšný učitel obviňuje ...

Neúspěšný rodič obviňuje ...

Neúspěšný manažer obviňuje ...

Neúspěšný zaměstnanec obviňuje ...

Neúspěšný dospívající obviňuje - svět!

Odpovědní lidé hledají řešení – nikoliv viníky. Neobviňují nikoho. Kladou si OSO. Například: „Co jsem mohl udělat jinak?“ a „Jak se z této situace poučím?“

Překonej rozhodčího

Autorův otec byl šéftrenérem zápasníků na Cornellově univerzitě. Když posílal zápasníky na zíněnkou, připomínal jim, že musí překonat tři lidi: svého soupeře, sebe sama a rozhodčího.

Z vlastní prohry není možné obviňovat rozhodčího, i kdyby udělal sporná rozhodnutí. Autorův otec říkával: „**Pokud chceš vyhrát, musíš být natolik dobrý, abys překonal rozhodčího!**“

Ve svém životě potkáváme řadu „rozhodčích“. **Kdo jsou „rozhodčí“ ve vašem životě?** Je jedno, o co se snažíme. Vždy se může vyskytnout nějaká překážka, kterou musíme překonat. Často se jedná o něco, co nemáme pod kontrolou. Nemařme svůj čas tím, že se budeme zaměřovat na překážky, které nám berou čas, talent a energii. **Pracujme tak, abychom byli natolik dobří, že bude jedno, kolikrát nás rozhodčí chybně napomenou.** OSO zde může znít třeba takto: „Jak dokážu vypustit to, co nemohu ovlivnit?“

Miller doporučuje, že **chceme-li zvítězit, nemáme se zaměřovat na věci, které jsou mimo náš vliv, a nemáme si na ně stěžovat.** Některé problémy je nejlépe nechat být.

Vlastnictví

Lidé často hovoří ve svých organizacích o potřebě vlastnictví. Vlastnictví nevyžaduje vlastnit akcie firmy nebo mít vysokou funkci. Jde o prosté a přímé zvládání problémů místo svalování viny na ostatní, stěžování si, odkládání a vymlouvání se. Vlastnictví představuje nejryzejší formu osobní odpovědnosti.

Miller píše: **„Vlastnictví: Závazek v hlavě, srdci a rukách: problém vyřešíme a již nikdy nebudeme obviňovat ty druhé.“**

Základy týmové práce

Jste v týmu s lidmi, kteří jsou jiní než vy? To je normální a mnoha týmům to dodává sílu. Autor nabízí OSO pro posílení týmu: **„Jak oceňovat talent a houževnatost lidí takových, jací jsou?“**



Odpovědnost je osobní: všechny OSO obsahují „Já“

Chcete-li u svých podřízených vyvolat pocit odpovědnosti, nestačí jim sdělovat: „Osobní odpovědnost začíná u VÁS!“ Autor připomíná, že **osobní odpovědnost začíná vždy u mě**. Proto je to osobní odpovědnost.

Existují dva mýty o osobní odpovědnosti:

1. **Jsme přesvědčeni, že navozujeme osobní odpovědnost ostatních tak, že stanovujeme standardy, cíle, definujeme konsekvenci a koučováním lidí směřujeme k předem stanoveným výkonům.**
V tomto případě se nejedná o osobní odpovědnost. Je to však důležité.
2. **Myslíme si, že odpovědnost je věcí týmu či skupiny.** Týmy jsou sice kritickým místem, skládají se však z jednotlivců. Úspěšné týmy jsou tvořeny jednotlivci, kteří jsou osobně zodpovědní.

Autor vysvětluje, že **opravdová osobní odpovědnost znamená, že jako jednotlivci zodpovídáme za své myšlenky a chování a také za výsledky, které z toho vyplývají.**

„Já“ se projevuje v týmech v mnoha formách. Když se každý ptá: „Co my můžeme udělat?“, znamená to, že se nikdo neptá: „Co mohu udělat já?“

Proto existuje druhé pravidlo OSO: všechny OSO obsahují „Já“, nikoliv „Oni“, „My“ nebo „Vy“. **Otázky, které obsahují „Já“ odvracejí naši pozornost od druhých lidí a okolností a vracejí se zpátky k nám.** Nedokážeme změnit ostatní. Často nedokážeme ovlivnit okolnosti. **Jediné, co skutečně dokážeme ovlivnit, jsou naše myšlenky a činy.**

Autor připomíná, že manažeři skutečně potřebují definovat a sdělovat standardy, ale síla osobní odpovědnosti pochází z otázek, které začínají „Co“ nebo „Jak“ a obsahují první osobu jednotného čísla.

Dokážu změnit pouze sebe

Asi to všichni víte už dlouho. Když ale čtete tento text, na koho myslíte, že by si to měl také přečíst? Děje se to stále. **Víme sice, že změnit dokážeme jenom sebe, ale když se nás někdo zeptá, kdo potřebuje podle vás OSO, tak říkáme: „Oni to potřebují!“**

Miller píše, že to děláme všichni. Někteří si sice nemyslí, že se snažíme změnit druhé, ale děláme to. **Chceme, aby lidé kolem nás byli takoví, jakými je chceme mít.**

Někteří manažeři si dokonce myslí, že je jejich úkolem měnit lidi. Autor si však myslí, že manažeři lidi nemění. Mohou koučovat, radit, učit a vést, ale nikdo nezmění jiného člověka. **Změna přichází pouze zevnitř, pouze na základě rozhodnutí jedince.**

Dále Miller píše, že zeptáme-li se lidí, co by změnili, aby došlo ke zlepšení, napadají je různé věci, ale zpravidla nikoho nenapadne, že by měl změnit sebe sama. Naše myšlení se prostě nejprve vydává jinými směry. Kladení otázek začínajícími slovy „Co“ nebo „Jak“ spolu se slovíčkem „Já“ nás vrací k sobě samým.

V konečném důsledku OSO funguje, protože je založeno na skutečnosti – Mohu změnit pouze sebe.

„Kdy začnou ostatní dělat to, o čem mluví?“

Autor vysvětluje, že nejvyšší vedení organizací přichází se svými misemi, vizemi a hodnotami a snaží se je předat formou malých zalaminovaných kartiček svým zaměstnancům. **Lidé si pak při různých příležitostech povídají, že by hodnoty klidně ctili, kdyby je ctili také jejich manažeři.**

Můžeme se setkávat s tím, že manažeři říkají, jak chtějí svým podřízeným pomáhat, ale pak je před ostatními urazí. Jiní manažeři zdůrazňují, jak jsou podřízení zplnomocněni jednat samostatně, a následně poznamenají, že všichni musí své nápady nejdříve probrat s ním. Jsou lidé, kteří tvrdí, jak si váží svých kolegů, že jsou jací jsou – ale následně se vyjádří, že by bylo lepší, kdyby byli „jako já“.

Miller připomíná definici integrity: **„Být tím, co říkám, znamená, že mé činy jsou v souladu s mými slovy.“**

Přemýšlení v duchu OSO vede k integritě, protože integrita začíná u mne: **„Jak ctít principy, ke kterým se sám hlásím?“** Dejme se na cestu jako první a nečekejme, až ostatní začnou dělat to, o čem mluví!

Test integrity

Hovoříte o své organizaci stejně na pracovišti i doma? Je-li v tom rozpor, pak autor navrhuje následující: Uvěřit, nebo odejít.

Není-li vaše organizace prostředkem, jímž dosáhnete svých životních cílů, proč byste měli zůstat. Nejde o to, že byste měli přijímat všechny iniciativy vaší organizace nebo každé rozhodnutí managementu. Neznamená to ani, že byste neměli vystupovat proti zavedenému statusu quo. Autor si myslí, že **když si vybíráme, kde pracujeme, bylo by nejlepší, kdybychom této instituci věřili.** „A jestli nevěříme (nebo nedokážeme věřit), nebylo by lepší odejít tam, kde to možné bude? Mnoho lidí setrvává na místech, které jim nesedí. Jsou nespokojeni a jejich osobní cíle se nenaplnují. Součástí osobní odpovědnosti je upřímná odpověď na test integrity. Život je příliš krátký na to, aby tomu tak nebylo.“

Síla jednotlivce

Miller připomíná, že pevně věří v týmový koncept. Musíme však být opatrní, aby to neskončilo v jazyce osobní odpovědnosti nahrazením týmového jazyka („my“ a „nás“). Můžeme se pak schovávat za tým různými prohlášeními o tom, že tým něco nezvládl. Osobní odpovědnost neznamená schovávání se za tým a

vymlouvání se. Není to ani předělávání ostatních. Je to o posunu, který nastane díky vaší změně!



Skvělý seznam špatných otázek

Autor doporučuje, abychom se všichni podívali na svůj seznam špatných otázek. Každý z nás vystupuje v mnoha různých rolích a každá z nich přináší své výzvy nebo jsme z nich frustrováni. Uvádí tedy v závěru knihy seznam NO a OSO pro různé role. **Přemýšlejte o tom, jaké NO kladete vy osobně.** Ještě důležitější však bude, když si dokážeme formulovat OSO, které je nahradí. Podívejme se tedy na některé role a jejich seznamy NO a OSO.

Provoz nebo výroba

Nesprávné otázky:

„Proč prodejci nedokážou prodat to, co vyrobíme?“

„Kdy už se naučí prodávat podle těch správných specifikací?“

„Kdo jim to vysvětlí?“

OSO:

„Jak mohu lépe pochopit výzvy přicházející z praxe?“

„Co mohu udělat pro to, abych vybudoval vztah s prodejci?“

Management

NO:

„Proč mladší generace nechce pracovat?“

„Kdy seženeme dobré lidi?“

„Proč nejsou motivovaní?“

„Kdo udělal chybu?“

„Proč lidé nedokážou přijít včas?“

„Kdy už projeví angažovanost?“

OSO:

„Jak se stát efektivnějším koučem?“

„Jak lépe pochopit každého svého podřízeného?“

„Jak vybudovat silnější tým?“

Zaměstnanci

NO:

„Proč musíme podstupovat všechny tyto změny?“

„Kdy už mě někdo proškolí?“

„Proč mě neplatí lépe?“

„Kdo mi vysvětlí mou práci?“

„Kdo nám poskytne vizi?“

OSO:

„Co mohu udělat, abych byl produktivnější?“

„Jak se přizpůsobovat měnícímu se prostředí?“

„Co mohu udělat pro svůj vlastní rozvoj?“

„Jak zvýšit svou angažovanost?“

Studenti

NO:

„Proč mi můj učitel nerozumí?“

„Kdy mě moji rodiče víc pochopí?“

„Kdo mi pomůže zlepšit známky?“

OSO:

„Jak se efektivněji soustředit?“

„Jak si vypěstuji dobré studijní návyky?“

„Jak dostanu své výsledky pod kontrolu?“

Učitelé

NO:

„Proč se rodiče více nestarají?“

„Kdy už se děti začnou více snažit?“

„Proč nemám lepší studenty?“

„Proč jsem tak přepracovaný a nedostatečně zaplacený?“

OSO:

„Jak lépe pomoci každému dítěti ve své třídě?“

„Co mohu udělat pro lepší výkon svých studentů?“

„Jak vysvětlit látku kreativněji?“

„Jak opětovně získat zaujetí pro práci učitele?“

Rodiče

NO:

„Kdy už mě bude mé dítě poslouchat?“

„Proč se má dcera stýká s těmi dětmi?“

„Kdy se mi svěří můj syn?“

„Kdo tady udělal ten nepořádek?“

„Proč se nesnažíš být jako tvá sestra?“

OSO:

„Jak ho lépe poznat?“

„Co mohu udělat, abych jí pomohl překonat tyto obtížné kroky?“

„Jak mohu zdokonalit své rodičovské schopnosti?“



Závěr

V souvislosti se zákony se hovoří o „liteře“ a „duchu“ zákona. Litera zákona se odvolává na slova, která zákon používá. Duch zákona se odvolává na základní koncepty a úmysly na pozadí zákona.

Literou OSO by měla být následující pravidla:

- Začínáte otázky slovy „Co“ nebo „Jak“ (nikoliv „Proč“, „Kdy“ nebo „Kdo“).
- Otázky obsahují první osobu čísla jednotného „Já“ (nikoliv „Oni“, „My“ nebo „Ty“).
- Zaměřujte se ve svých OSO na čin.

Duchem OSO je osobní odpovědnost:

- Nestavte se do role oběti, nestěžujte si, nepodléhejte prokrastinaci a neobviňujte ostatní.
- Platí, že mohu změnit pouze sebe.
- Buďte akční!

Když formulujeme OSO, tak si uvědomme, že ji klademe sami sobě. Většina OSO probíhá v naší mysli, aby nám daly možnost projevit osobní odpovědnost. Jde o to, abychom si lepší otázky kladli sami.