



MANAŽER JAKO KOUČ – STAVĚT NA ÚSPĚCHU

Mark McKergow

Mark McKergow, Ph.D. MBA. – jeden z průkopníků přístupu zaměřeného na řešení v koučování, autor (společně s Paulem Jacksonem) bestselleru „Solution focus: Making coaching and change SIMPLE“ (2. vyd 2007) a několika dalších knih o koučování, ředitel SF Work a zakladatel SOL Network, kouč v mnoha významných firmách a lektor workshopů po celém světě (viz. www.sfwork.com).

Zdroje: McKERGOW, M. *Manager as a coach*. Coaching at work 4, 2, 2009, s. 52 a McKERGOW, M. *Manager as coach column: Building on success*. Coaching at work 4, 1, 2009, s. 50.

Překlad: Leoš Zatloukal.

Manažeři, se kterými pracuji, se mě často ptají, jakým způsobem koučovat zaměstnance se špatnými výsledky, jak zvýšit jejich motivaci a výkonnost.

Zjišťovat výsledky a pokrok je důležitá část práce každého manažera. Pravděpodobně využíváte některý ze strukturovaných postupů pro hodnocení, například takřka všudypřítomný „After Action Review“ (AAR). Tato metoda byla poprvé používána v Americké armádě v polovině 70. let jako způsob učení se ze simulovaných bojů. V současnosti ji používá mnoho organizací jako metodu pro učení se a rozvoj uprostřed nebo na konci projektů. Klasická struktura AAR je jednoduchá:

- Čeho jsme chtěli dosáhnout?
- Co se skutečně stalo?
- Proč se to stalo?
- Co budeme dělat příště?

Záměr těchto otázek je obecně dobrý. V praxi se ale objevuje riziko, že se diskuse stočí do směsice obviňování, vytváření obětních beránků, sdíleného nedorozumění a snah svalit odpovědnost na někoho jiného. Zvlášť to platí pro fázi „proč se to stalo“.

Samozřejmě, můžete takto postupovat. Ale můžete také zvážit úplně jiný přístup. Co třeba využít koučování jako způsob, jak stavět na úspěchu?

Každý kouč hodný toho jména ví, že koučování je ve své podstatě rozvojové spíše než nápravné. Jde o způsob, jak rozvíjet dobrou výkonnost spíše než o způsob, jak trestat špatnou práci. Zde je příležitost, jak tuto myšlenku zavést konkrétně do praxe a pocítit její přínosy.

Je pochopitelně velmi snadné při setkání s nějakým ojedinělým případem dobrého výkonu u pracovníka s převahou špatných výsledků zvolat: „Proč tohle nemůžeš proboha dělat častěji!“ Ale popravdě - nebyla by to příliš šťastná koučovací otázka. Proč? Protože pokud vám váš zaměstnanec začne vyprávět, proč danou věc nemůže dělat častěji, výrazně se komplikuje možnost, že by se to ještě někdy zopakovalo. Jako manažer však usilujete o pravý opak: chcete, aby se dobrý výkon zaměstnance opakoval a chcete vidět maximální možné výsledky.

Zkuste tedy jiný postup, shrnutý do pěti jednoduchých kroků:

1. Najděte úspěch

Jednou možností je vybrat nějaký „malý úspěch“ někoho z vašeho týmu – něco, co stojí za povšimnutí a přitom to není nějaký skvělý a úžasný výkon, který již dávno všichni obdivují. Při rozhovoru se zaměstnancem je důležité společně vycházet z předpokladu, že se jedná o úspěch, na němž lze dále stavět. Zároveň je třeba se vyvarovat toho, abyste zaměstnance konfrontoval s tím, že to mohl udělat ještě lépe.

Při rozhovoru se ujistěte, že zaměstnanec ví, o jakém úspěchu to mluvíte. Vyplatí se zde být co nejvíce konkrétní.

Alternativní možností je zeptat se zaměstnance na projekt nebo na období, kdy byl se sebou v něčem spokojený.

2. Čím přispěl?

Když je označen úspěch, o kterém hovoříme, je čas podívat se na roli zaměstnance v něm - a to z jeho perspektivy:

Ze všech věcí, které jste dělal, abyste přispěl k tomuto úspěchu – s čím z toho jste nejvíce spokojený?

Je vždycky zajímavé slyšet, s čím je na sobě zaměstnanec spokojený. Naslouchejte velmi pozorně – může to být velké překvapení!

Nechte také zaměstnanci dostatek času k přemýšlení. Zaměstnanci většinou neočekávají, že s nimi budete chtít diskutovat o jejich úspěších a o tom, jakou roli v nich sehráli. Pravděpodobně mají dobře připravené zdůvodnění svých neúspěchů a nedostatků, ale o tom, co se jim podařilo a jaké zdroje mají k dispozici příliš nepřemýšleli. Možná budou hodně překvapení vaším přístupem – ale bude to příjemné překvapení.

3. Podrobnosti

Zůstaňte u první věci, kterou zaměstnanec zmíní (zdroje) a ptejte se na podrobnosti:

Když se podíváte na X (zdroj) – co vás na tom nejvíce potěšilo? Co ještě?

A opět nechte dostatek času k přemýšlení. Otázka „co ještě“ je zde velmi užitečná. Velmi jemně a nenásilně žádá zaměstnance, aby uvažoval o daném tématu a díval se na něj z různých pohledů. Často se setkávám s tím, že několik prvních odpovědí jsou poměrně jasné a známé věci, ale třetí, čtvrtá nebo pátá odpověď již bývá nová pro všechny zúčastněné.

Když proberete první zdroj, vraťte se k další věci, s níž je zaměstnanec na sobě spokojený (další zdroj), a opět ji podrobně prozkoumejte. Jinou možností je, že vytvoříte nejdříve seznam několika zdrojů a ty pak detailně rozeberete. Je mnoho cest v podobně zaměřeném rozhovoru. Vyberte si to, co podle vás nejlépe pasuje do konkrétní situace.

4. Co vás zaujalo?

Nyní je čas na váš pohled na věc. Co vás coby manažera zaujalo? Jaké osobní kvality a zdroje u daného zaměstnance vnímáte? Nabídněte mu zpětnou vazbu a pozorujte reakci. Snažte se mu nabídnout pravdivý a přitom pozitivní pohled na něj. Slyšet takový komentář od někoho jiného může být pro něj velmi přesvědčivé – a vaším záměrem přece je, aby zaměstnanec v úspěších pokračoval i nadále v budoucnosti. Rozhovor vedený v tomto duchu může zaměstnanci pomoci porozumět tomu, jak hodnotné a důležité jsou tyto věci, které dělá dobře.

5. Co si zapamatovat pro příště

Ukončete tento koučovací rozhovor otázkou:

„Co si potřebujete zapamatovat pro příští úspěchy?“

Všimněte si, že se neptáte „co budete dělat jinak?“ Tato verze totiž zahrnuje nejen to, co bude zaměstnanec dělat jinak, ale i věci, v jejichž konání bude pokračovat nebo jich bude dělat více.

Tato otázka také pomáhá zaměřit se na to, aby výstupy z koučování zaměstnanců byly konkrétně aplikovány v praxi.

Uvedených pět kroků nabízí jednoduchý postup jak se elegantně vyhnout neproduktivním diskusím o problémech a naopak rozvíjet potenciál zaměstnanců. Lze je chápat jako malý krůček směrem k aplikaci koučovacích principů do praxe manažerů, po němž se stále častěji volá mezi odborníky i samotnými manažery.