



KOUCING PRE MANAŽÉROV: AKO SI HĽADAŤ ZDROJE A VYŤAŽOVAŤ ICH

Každý manažér pracuje s rôznymi zdrojmi, ktoré mu pomáhajú v naplňaní cieľov. Ak vynecháme pracovné prostriedky, nástroje, čas a rozpočet, zostávajú nám ľudia... okrem seba, svojich zručností a skúseností máme k dispozícii svoj tím a ich predpoklady; ale aj nadriadeného s jeho skúsenosťami a názormi či know-how svojich kolegov. A u všetkých týchto ľudí môžeme pracovať s ich zdrojmi, môžeme ich využívať na podporu dosahovania cieľov, v rámci diskusií, na inšpiráciu pri hľadaní riešení, ale aj pri „obyčajných“ poradách.

Som kouč a manažér, čo do veľkej miery ovplyvňuje to, ako riadim, ale aj ako pristupujem k ľuďom všeobecne. V praxi dlhodobo využívam koučovací prístup v riadení, v diskusiách, pri plánovaní aktivít zamestnancov na dosiahnutie cieľa, naplnenie úloh či v prípade, keď potrebujeme posilniť zdroje. Ako teda hľadať zdroje v ľuďoch, posilňovať ich akceptáciu úloh a presvedčenie, že ich zvládnu?

KOUCOVACIE PRINCÍPY AKO NÁSTROJ VNÚTORNEJ MOTIVÁCIE

Všetci sme už počuli o tom, že vonkajšia motivácia nefunguje, respektíve funguje len krátkodobo. A ak chceme, aby boli naši ľudia spokojní a angažovaní dlhodobo, potrebujeme odhaliť ich vnútorné motivátory a nechať ich pracovať s takými úlohami, kde si svoju

motiváciu môžu sýtiť sami. Avšak na to, aby sme mohli efektívne využívať zdroje v iných ľuďoch, potrebujeme akceptovať niekoľko (základných) princípov:

1. Prvým je **dávať ľuďom priestor** – rešpektovať ich individualitu, názory, skúsenosti a schopnosti. Prijatť, že premýšľajú jedinečným spôsobom a vedia, prečo chcú veci robiť tak, ako to navrhujú.
2. Ďalším je **všimáť si veci, ktoré fungujú** – podporovať ich, robiť ich viac a zameriavať sa na uvedenie toho, vďaka čomu fungujú. Z tohto princípu vychádza aj jeho druhá strana – ak niečo nefunguje, hľadať iné možnosti a neopakovať to, o čom už vieme, že nás k výsledku neposúva.
3. Tretím princípom je **hľadať riešenia** – orientovať sa na to, čo nás posúva, pomenovávať kroky, ktoré prispievajú

k napredovaniu. Podstatou je aj po neúspechu zosumarizovať, aké sú poučenia, na čo to bolo dobré a ísť ďalej.

4. Samostatnou časťou pri hľadaní riešení je **rozširovanie možností** – hľadanie alternatív a ich vyhodnocovanie. Späťne je to často práve táto časť, ktorá umožnila pri prvom nezdare nestratiť hlavu a urobiť správny krok k riešeniu.



5. Nasleduje **oceňovanie**. Aj keď sa v priebehu riešenia vyskytnú len malé úspechy, poukázanie na to, že sme si ho všimli, môže zásadne podporiť angažovanosť a odhodlanie pri ďalších krokoch. A ak je to niečo, na čom sa dá budovať ďalej, resp. čoho sa dá robiť viac, možno práve to rozhodne o veľkom úspechu.
6. A nakoniec zásada, platná pri všetkých princípoch – **byť konkrétny**. Pomenovávať fakty prináša jasnú komunikáciu, jednoduchšie porozumenie a rýchlejšie napredovanie v diskusii.

Áno, krátkodobo nás, manažérov, tento nový prístup môže „bolieť“ – do veľkej miery sa vzdávame kontroly, dávame ľuďom voľnosť a nie vždy máme istotu pozitívneho výsledku. Taktiež nájst spôsob diskusie, ktorý bude fungovať, chvíľu trvá. A navyše, pravdepodobne ku každému zamestnancovi budeme potrebovať iný prístup – vyhovujúci jeho osobnosti.

Takisto je dôležité rozlišovať, kto už je v našich očiach na samostatnosť pripravený a komu dôverujeme do takej miery, že mu necháme voľnosť. Preto má zmysel postupovať po krokoch – od jednoduchších tém, pri ktorých si obe strany overia, že to funguje, k zložitejším. A na rovnu si priznať, ak k niekomu dôveru nemáme a nepremáhať sa.

Na rozdiel od kouča, ktorý pri diskusii s klientom nepreberá kontrolu za ďalšie kroky, rozhodnutia či napredovanie, manažér je za dosahované výsledky zodpovedný. Preto okrem toho, že môže a mal by byť partnerom v diskusii pri hľadaní možností, je aj tým, kto pomáha vytvoriť rámec a termíny. A ak treba, prevezme kontrolu.

ČO POMÁHA POSILNIŤ ZDROJE ZAMESTNANCOV?

Diskusia o zdrojoch, ktoré môžeme pri riešení úlohy využiť, je už pomerne jednoduchá. Zameriame sa na to, ako to môže fungovať a čo nás posunie dopredu, aké kroky sú zmysluplné – otázkami umožníme zamestnancovi premyslieť si postup, ktorým dokáže optimálne dosiahnuť cieľ. Základom je

otvárať v diskusii možnosti, hľadať riešenia namiesto problémov, posilňovať postup dopredu. Otázky orientujeme na pozitívny budúci stav, na situáciu, kedy už sa riešenie darí realizovať. Prvým krokom je **vyjasnenie zadania a očakávaného výsledného stavu** – chceme sa čo najviac priblížiť k spoločnému pohľadu na cieľ, získať vzájomné porozumenie, čo je dôležité a ako by mal výsledok vyzeráť. Preto je nevyhnutné v tejto časti diskutovať, overovať si porozumenie z oboch strán, ujasňovať a potvrdzovať:

- Čo má byť dosiahnuté
- Ako budeme výsledok vyhodnocovať
- Kto je prijímateľom výsledku (správy, reportu, nastavenia...)
- Na čo bude výsledok slúžiť (rozhodovanie, ďalší procesný krok, sumarizácia...)

V ďalšom kroku začíname **hľadať riešenie**

- Ako si predstavuješ plnenie tejto úlohy?
- Čo / koho na to potrebuješ?
- Aká bude postupnosť krokov, ktorými dosiahneš výsledok?
- Kedy sa môžeme pozrieť na predbežné plnenie a aký pohľad navrhuješ?
- Aké možnosti zvažuješ? Podľa čoho si chceš vybrať najlepšiu?

Zvažujeme aj **predpoklady úspechu a potenciálne riziká**

- Čo sú predpoklady na to, aby sa to podarilo?
- Aké sú riziká tohto riešenia?
- Ako ich môžeš minimalizovať?
- Ktoré z nich pravdepodobne nastanú a čo s nimi plánuješ urobiť?
- Ako budeš merať napredovanie?
- Ktoré ukazovatele budeš vyhodnocovať priebežne?
- A ktoré ukazovatele má zmysel merať na konci?

Ďalším dôležitým krokom je potvrdiť si so zamestnancom **akceptáciu úlohy a zodpovednosti** za jej plnenie.

- Aby si túto úlohu mohol prevziať, čo na to potrebuješ?
- Čo je pre teba na tomto zadaní atraktívne? Čo ti to môže priniesť? Čo sa môžeš naučiť?

- Podľa čoho si môžeš priebežne overovať, že v plnení napreduješ?

V ktorejkoľvek časti môžeme pri hľadaní riešení naraziť na nedostatočné presvedčenie zamestnanca, že to zvládne. Vtedy sa potrebujeme pozrieť na **posilnenie zdrojov**. Cieľom je posilniť jeho dôveru vo svoje schopnosti, pomôcť mu definovať kroky, ktoré ho môžu posunúť bližšie k úspechu.

Môžeme ich hľadať v minulosti:

- Keď si v minulosti riešil podobnú situáciu, ako ti to pomohlo?
- Ako si k riešeniu pristupoval?
- Kto ti dal radu, ktorá ti pomohla posunúť sa k riešeniu?
- Ak by si tú istú situáciu mal riešiť teraz, ako by si to urobil?
- Čo z toho môžeš aplikovať na túto úlohu?
- Keď si pozrieš späť, čo všetko si už v tejto úlohe urobil, čo z toho môžeš zopakovať a prinesie ti to ďalší posun?

Môžeme sa pozrieť na aktuálne zdroje:

- Čo z toho, čo máš k dispozícii, si ešte nevyužil a mohlo by ti to priniesť riešenie / rozšírenie možností?
- Ak by túto situáciu riešil tvoj kolega, ako by sa k tomu postavil?
- Ak by túto situáciu riešil v práci tvoj najlepší kamarát, čo by si mu poradil?
- Keď si teraz predstavíš, že už to máš vyriešené, čo by si spätne ocenil ako najzásadnejšie pre vyriešenie?
- Keď si teraz predstavíš, že sa v riešení tejto otázky posunieš len o jeden krok dopredu, čo tam bude iné? A čo ti pomôže ten krok urobiť? Aký bude potom ďalší krok?

Keď pristupujeme k našim ľuďom ako ku schopným, darí sa nám posilňovať ich uvedomenie si vlastných zdrojov. Často nás potom prekvapia výsledkami, ktoré sú ešte lepšie ako naša pôvodná predstava. Bonusom k tomu je ich zvýšená angažovanosť, prirodzený rozvoj a napredovanie, vyššia efektívnosť a kvalita a v neposlednom rade ich spokojnosť. ■

Autorka:

Andy Profantová, CEO People Elements