

Praktický sebekoučink

pro manažery



Ivana Štěrbová, DiS.

HR konzultantka, kariérní poradkyně,
koučka a lektorka

Také pracujete na vedoucí pozici a lámete si hlavu, zda děláte svou práci dobře a využíváte u toho svůj potenciál? Pochybujete někdy o vlastních rozhodnutích, váháte a děláte si mnohdy zbytečné starosti? Nebo se občas točíte v kruhu svých myšlenek a nevíte, jak z něj ven? **Naučte se řídit sami sebe a mějte svého manažera vždy po ruce** – pronikněte do techniky sebekoučinku...

Určitě jste se již mnohokrát v životě setkali s pojmem „koučink“. Neexistuje mnoho lidí, kterým by do cesty nepřišel kouč. Úroveň jejich služeb je však různá. Někteří pracují velmi dobře a dělají svou práci povlivě. Výsledky pak můžete snadno vidět a často bývají zřetelné i pro vaše okolí. Asi jako v každém oboru, i zde ovšem existuje řada pseudoodborníků, kteří se za kouče jen vydávají a ve skutečnosti koučink nedělají.

Máte tudíž volbu. Buď budete výběrem kouče trávit větší množství času a dáte si opravdu záležet. Je třeba počítat s tím, že možná nezačnete spolupracovat s prvním, na kterého natrefíte. Časová investice se však jistě vyplatí. Další variantou je metoda pokus–omyl. Riskujete ovšem, že na metodu rychle zanevřete, protože možná narazíte na několik nekvalit-

ních koučů za sebou. Poslední variantu zní – naučit se koučovat sám sebe a být sám sobě tím pravým odborníkem.

Největší výhodou ovládnutí techniky sebekoučinku je, že máte svého kouče vždy po ruce. Řeší s vámi prakticky každý problém, s nímž se potýkáte, jezdí s vámi na služební cesty, pomáhá v pracovních i soukromých záležitostech. Druhá výhoda tkví v tom, že vás nestojí žádné peníze – a věřte, že úspory mohou být opravdu značné. I sebekoučink má však své limity. Jsou situace, s nimiž si sami poradit nedokážeme. Může se jednat o důležitá manažerská rozhodnutí, zásadní životní kroky, ale někdy také o zdánlivě malé věci. Obvykle jde o situace, které se nás nějak více osobně dotýkají a do nichž se hodně promítají naše emoce.

tip

Ne vždy je jasné, že zrovna tato situace už si zaslouží pomoc někoho zvenku. Pravidlo je jednoduché: Řiďte se svými pocity. Cítíte-li, že jste na danou situaci již krátkí, využijte služeb druhé osoby.

Co je to sebekoučink?

Sebekoučink je dovednost, s níž si sami dokážeme pomoci, nevíme-li, jak se rozhodnout, pokud váháme či pocítujeme jakousi nespokojenost. Naučíme-li se poslouchat, orientovat se a řídit sami sebe, dokážeme lépe porovnávat, směřovat a posouvat své myšlenky a některé pocity. Do jisté míry tuto dovednost ovládáme všichni již nyní, zcela přirozeně a nevědomky. Pochopením sebekoučovacích technik však docílíme toho, že celý proces učiníme vědomým, a tím zintenzivníme jeho dopad. Ve výsledku se budeme schopni lépe rozhodovat, orientovat se ve svých myšlenkách a pocitech, uvidíme věci v souvislostech apod.

Abychom to všechno zvládli, musíme se naučit zaujímat k situacím a událostem zdravý postoj, musíme je umět pojmenovat a racionalizovat. Rovněž bychom měli mít dobře nastá-

vené cíle a vědět, kam směřujeme. Měli bychom si uvědomovat překážky, jež nás mohou na cestě k cíli potkat, a počítat s tím, že se objeví vždy a je jen na nás, zda jsme připraveni je překonat. V neposlední řadě bychom měli znát sami sebe, své silné a slabé stránky a mít vybudováno zdravé sebevědomí. Vyzrálost, mentální zralost a stabilita jsou základními kameny úspěšného sebekoučinku. Řekněme si nyní více k některým z popsaných oblastí.

Zaujímání postojů

Abychom mohli ze své pozice vykonávat správná, spravedlivá a férová rozhodnutí, je nutné naučit se orientovat ve svých postojích. Postoje určují naše stanoviska, vyjadřují náš názor a pohled na určitou skutečnost. To, jaký postoj k danému problému zaujmeme, závisí na celé řadě faktorů. Mezi hlavní patří výchova, morální hodnoty a přesvědčení, vyznání, ale také předchozí zkušenost a názor lidí okolo nás. Dost pravděpodobně se nám občas stává, že naše postoje nejsou zcela objektivní a racionální. Na jejich základě pak můžeme dělat rozhodnutí, jež mohou mít negativní vliv například na chod oddělení, atmosféru ve firmě či finanční výsledek společnosti.



Pomocí kritického myšlení bychom měli být schopni vyhodnotit, zda náš postoj není rigidně pesimistický či na druhou stranu opakovaně přehnaně optimistický.

Příkladem může být předsudčný postoj: „*Nebudu zaměstnávat matky s malými dětmi, protože budou s nemocnými potomky neustále doma. Stejně by se příliš nesoustředily na práci, polovinu pracovní doby by myslely na děti.*“ S tímto postojem se setkávám velmi často. Často není zaujímán ani na základě vlastní zkušenosti, nýbrž tzv. z vyprávění od kamaráda.

Dalším příkladem mohou být každodenní rutinní činnosti jako nezbytné odpovídání na e-maily, reporting, nebo také osobní situace jako pravidelná rodinná setkání, při kterých na nás nezůstane vlasek suchý, či každoroční předvánoční shon. Automaticky tak k situaci zaujmeme negativní postoj, mobilizujeme obranné mechanismy a odmítáme ji vnímat jinak, než jsme zvyklí. Velice často zaujímáme či přijímáme postoje jedno-

duše proto, že je to tak odjakživa, že to „někdo říkal“, nebo proto, že jsme se už jednou spálili a nechceme znovu riskovat. Zralý sebevědomý jedinec by se však měl ve svých postojích umět zorientovat, pokud možno je umět ovládat a být otevřený jejich změně, je-li to namístě.

Stanovování cílů a překážky na cestě

Slovo „cíl“ většinou z nás evokuje pojmy jako „vítězství, úspěch, radost, překonání, zvládnutí“ atd. Jakkoliv pod ním každý můžeme vidět něco jiného, snad vždy se zdolání cíle pojí s pozitivní a radostnou emocí. Abychom ji mohli prožívat, je důležité si cíle stanovovat. Jedině tak si uvědomíme, že se nám podařilo jich dosáhnout, a můžeme se radovat. Většinu cílů sami sobě stanovujeme jaksi automaticky, například: „*Dojdu si na oběd, dnes si půjdu zacvičit, dnes odejdu z práce včas apod.*“ Jedná se o cíle krátkodobé (každodenní, týdenní).

Chceme-li však dosáhnout něčeho většího, je potřeba si cíle stanovovat dlouho dopředu (dlouhodobé cíle – horizont měsíců a roků) a pevně si uvědomovat jednotlivé kroky, jež nás k nim dovedou. Stejně důležité je ovšem uvědomovat si i kroky, které nás k cíli rozhodně nedovedou. Stanovování cílů nám určuje směr, dává našemu konání účel a jediné tak můžeme dosáhnout svého ideálu. Stanovíme-li si cíle, přestáváme pochybovat, zda to tak chceme a zda je možné jich dosáhnout. Svou pozornost poté můžeme zaměřit pouze na hledání cest, jak jich dosáhnout. Aby byly naše cíle splnitelné, měly by být tzv. SMART (viz str. 46).

Pokud cíl nesplňuje některý z bodů SMART, může být jeho naplnění v ohrožení. Nebude-li jasně definovaný, špatně se podnikají kroky k jeho dosažení. Nebudeme-li vědět, jak poznáme, že jsme ho již dosáhli, nemůžeme se poplácat po rameni, protože nepoznáme, že „už tam jsme“. Nebude-li pro nás naplnění cíle dost

Ukázka postojů

Pesimistický postoj	Optimistický postoj
Nebudu zaměstnávat ženy s malými dětmi, stejně by byly pořád doma, na práci by se nesoustředily.	Zeptám se na zkušenosti známých se zaměstnáváním žen s malými dětmi. Až budu mít dostatek informací, rozhodnu se.
Tohle nemůžeme zvládnout. Je to moc obtížné a máme málo času.	Jaké varianty existují, abychom to zvládli v termínu? Kdo a za jakých podmínek nám v tom může pomoci? Stojí to za to? Co nám to přinese?
Bez tohoto klíčového zaměstnance naše firma padne. To se nemělo stát. Nikdo nemá takové know-how.	Co mohu udělat pro to, aby klíčový zaměstnanec předal co nejvíce ze svého know-how svému nástupci? Jaké jiné přednosti má nástupce? Na čem nyní můžeme stavět?



atraktivní a zajímavé, těžko budeme hledat vůli za ním jít. Bude-li cíl velmi náročný a těžko dosažitelný, brzy propadneme pocitu, že „na to nemáme“ a „že to nezvládneme“.

Proto je velmi důležité dělit velké, dlouhodobé cíle na menší, dílčí a průběžně je vyhodnocovat. Nikdy bychom také neměli zapomínat na termínové ohraničení, dokdy by měl být cíl naplněn. Jako bonus – abychom si pojistili, že se naše cíle stanou realitou – doporučuji si je zapisovat. V tomto případě platí známé „co je psáno, to je dáno“.

Zajímavou vizuální pomůckou při orientaci na cestě k cíli může být její grafické znázornění. Kdy může být

technika vhodná? Pochybujete-li, zdá se vám kupředu, směrem k cíli. Máte-li pocit, že se točíte v kruhu. Pokud cítíte, že pro dosažení cíle nic neděláte nebo že naopak děláte mnoho, a cíl pořád zůstává v nedohlednu.

Jak na to?

Vezměte si papír a pastelky a najděte si klidné místo. Nakreslete si cestu, jakkoliv klikatou, a vyznačte na ní kilometry od nuly do deseti. K desítku vypište cíl, kterého chcete dosáhnout (nezapomeňte na SMART). U nuly naopak napište, jaký byl stav, než jste začali na cíli pracovat. Poté si uvědomte, na kolikátém kilometru cesty

se v tuto chvíli nacházíte, a zaznamenejte si to. Zkuste ve svých úvahách vynechat racionální stránku a řiďte se čistě svými pocity.

Poté můžete k jednotlivým kilometrům zakreslovat (zapisovat) mezníky, které jste již absolvovali, abyste došli k cíli. Stejně tak můžete zapisovat kroky, jež ještě musíte zvládnout. Zapisovat můžete také termíny a případně důležité informace, kdo vám pomohl, co se vám povedlo atd. Možná si uvědomíte, že jste došli na rozcestí, a možná, že už jste sešli z cesty. To však nemusí být nutně selhání, ale klasická překážka, která se objevila. Je tedy na vás zvážit, zda se chcete na pomyslném rozcestí vrátit na původně plánovanou trasu, nebo zvolíte náhradní řešení.

Volba jiné cesty nemusí znamenat neúspěch. Pokud jste racionálně zvážili, že jiná cesta za jiným cílem je pro vás lepší a jste u toho spokojenější, můžete si gratulovat. Jste zralá osobnost, která dokáže racionálně vyhodnocovat situaci a přizpůsobit se vzniklým podmínkám. Ne náhodou se říká, že i cesta je cíl. S touto cestou můžete pracovat také s časovým odstupem

Správně stanovený cíl by měl být SMART:

S – Specific, specifický, konkrétní

M – Measured, měřitelný, měli bychom jasně rozeznat, že je naplněn

A – Ambitious, ambiciózní, zajímavý

R – Realistic, realistický, dosažitelný

T – Term, termínovaný, časově ohraničený

Otázky, které je dobré mít při sebekoučinku na paměti:

Je to beznadějně, nevím, co dál.	Co mohu nyní udělat? Jaké mám možnosti?
Nemohu se rozhodnout, mám dilema.	Co je pro mě/firmu/oddělení nyní nejdůležitější? Co to mně/firmě/oddělení přinese?
Už mě nic nenapadá. Neexistuje žádné jiné řešení.	Co by mi poradil kolega, ředitel, matka, prezident, Bill Gates nebo jiná osoba, ke které vzhlížím? V čem by pro mě byla její rada využitelná?
Nevím, jak to posunout. Jsem v mrtvém bodě.	Co nejmenšího nyní mohu udělat, abych se ke svému cíli posunul alespoň o milimetr? Co se stane, když neudělám nic?
Čeká mě spousta úkolů, nevím, kde začít.	Co můžu udělat jako první?
Mám příliš mnoho možností.	Jaké je nejjednodušší řešení?
Nevím, jak dál.	Jak vypadá nejbáznivější řešení?
Nejsem si jistý, zda je rozhodnutí správné.	Co to mně/firmě/rodině přinese?
Chci, aby se to opravdu pohnulo.	Co konkrétně udělám? Kdy to udělám?

mi, slabou vůli apod. I v tomto případě je základem si uvědomit, kde překážka pramení, a pracovat přímo s touto brzdou. Dané brzdy bývají pravidla těmi nejobtížnějšími k překonání vlastními silami.

Samotné uvědomění si, že vnitřní překážka existuje a my se s ní potýkáme, je osvobozující a může být úlevné. Nicméně pokud se nám ji nepodaří překonat, může se stát opravdovou brzdou, jež nám dokáže postavit na cestu k cíli doslova balvan. Proto je velmi důležité umět se včas rozhodnout a případně vyhledat pomoc druhého (psychologa, kouče apod.). I připuštění si, že toto sami nezvládneme, hovoří o jisté zralosti a vyrovnanosti. Nikdo není dokonalý a nikdo si neporadí se vším.

Sebekoučink je výborná dovednost, kterou můžeme s trochou cviku zvládnout všichni. Čím více se zaměříme na proces orientace v situaci, uvědomění si souvislostí a vytváření si vlastních postojů, tím lépe nám to půjde. Je třeba si však také uvědomit, že ani tento přístup není všespásný a má své limity. Nevsázejme proto na jednu kartu a budme otevření dalším možným řešením. ●

a může vám sloužit jako jakási orientační mapa.

Ať už si stanovíte jakýkoliv cíl, je nezbytně nutné si uvědomit, že na cestě za jeho dosažením vás potkají překážky. Ne každá překážka znamená, že se jedná o znamení osudu a že jste si zjevně zvolili špatný cíl a je nutné jej změnit. Je potřeba se nevzdávat, ale překážky překonat. Proto je velmi důležité si je uvědomit pokud možno už při plánování cíle. Jedině tak můžete mít dopředu promyšleny záložní plány. Mějte také na paměti, že ne každá překážka je vnější („Vznikla konkurence. Nemám na to dost lidí. Chybějí mi peníze.“ atd.).

Hodně překážek vzniká přímo z našeho nitra a je pro nás velmi obtížné je překonat. Může se jednat o strach z neúspěchu, ale také z možného úspěchu, nedostatek sebevědo-

