

Rozvíjejte sami sebe, svůj tým a svá partnerství



Praktické techniky, náměty a nápady, které můžete používat vy, váš tým i vaši partneři pro zlepšení své práce

Zlepšení vlastních výkonů a vztahů s ostatními je klíčem ke změně způsobu, jak vykonáváte svoji práci a jak vaše organizace, vaši partneři a klienti či uživatelé služeb mohou výsledky vaší práce využívat. Pokud mají být vaše partnerství a projekty použitelné pro vás a vaše týmy či partnery, místo na problémy se musíte zaměřit na řešení a jasně stanovit, které postoje a chování umožní všem, kteří s vámi spolupracují, zaznamenat změny k lepšímu.

Vždy se zeptejte sami sebe: Funguje to? Co se musí v této situaci stát, aby to fungovalo lépe? Zlepšování vyžaduje, abyste vy i lidé, kteří s vámi spolupracují, něco dělali jinak – co to bude? Je třeba si společně osvojit nějaké schopnosti? Je třeba dát najevo nasazení a pozitivní postoj? Je třeba uznávat navzájem své úspěchy a povzbuzovat se?

Použijte nabízený soubor manažerských nástrojů ke **zlepšení svých vlastních výkonů** a ke **zlepšení vztahů** s kolegy a partnery.



Přístup moderátora

Soubor nástrojů je určen k usnadnění práce, nabízí vám řadu učebních pomůcek, které mají podpořit vaše uvažování a činnosti v různých situacích. Moderování je způsob chování. Týká se vztahů, určitého způsobu komunikace, opírání se o ostatní a součinnost s nimi ke zlepšení výkonů jedinců i týmů. Jde také o průlomové – nalézání řešení, která jsou významná pro všechny, kdo se zapojí – klienty, kolegy, šéfy, partnery a v neposlední řadě i pro vás samotné.

Úloha moderátora může spočívat v usnadňování a zefektivňování organizace jednání a školicích akcí, protože se snaží zapojit všechny členy týmu, aby vzali za své iniciativy na zlepšení svých výkonů, čitelnost a zaměření na cíl.

Hlavní rysy **úlohy moderátora** jsou tyto:

- zajistit, aby každý věděl „jak“ bude probíhat jednání/akce/workshop;
- pomoci překonávat konflikty nebo nesoulad během setkání;

- zajistit, aby se účastníci drželi programu nebo získat souhlas se změnou programu;
- podpořit kladení otázek správným směrem tak, aby se každý mohl zapojit a promluvil i nesmělí lidé;
- držet se stranou předmětu diskuze, soustředit se na to, co se děje, a umožnit lidem s různými osobnostmi zapojit se.

Musíte si být vědomi toho, že nejlepší řešení není takové řešení, které nabídne někdo zvenčí. Je třeba povzbuzovat tým, aby našel řešení, které mu v jeho ojedinělé situaci pomůže najít lepší způsob práce. To znamená, že někdy budete muset tým přivést k tomu, aby hledal **objasnění**, a někdy je budete muset **vést**, aby ze sebe vydali to nejlepší.

Jako manažeři musíte být připraveni zkoumat nové možnosti, vytvářet nové způsoby práce a být připraveni napadnout některé předpoklady tak, aby došlo k posunu ve starém způsobu myšlení. Nebude to jednoduché, protože někdy býváme sami k sobě slepí, avšak mělo by to pomoci jak vám, tak vašim kolegům a partnerům k pocitu, že pokud se dohodnete na některých změnách, na které máte vliv, můžete něco změnit k lepšímu.

Dobré pracovní ovzduší vedoucí ke změnám a zlepšením vytvoříte pouze změnou vedení sebe sama a ostatních tak, aby se změnila vaše postoje a návyky, nikoli jen vaše vědomosti a schopnosti. Použijte tento soubor nástrojů tak, aby vám otevřel nové možnosti, a zjistíte, jak jde pracovat lépe, a to i za přítomnosti významných překážek.



Použití souboru nástrojů

Následující stránky obsahují dva typy moderátorských nástrojů:

■ **Nástroje pro objasnění** – tato část souboru nástrojů uvádí některé hlavní myšlenky a praktické kroky, které můžete učinit, abyste pomohli sobě a svému týmu pracovat na řešeních a správně se rozhodovat. Pokud se má tým orientovat ve složitých a náročných situacích, musí si stanovit priority, společné cíle a společnou metodu uvažování o problémech a rozhodování. Nástroje jsou předkládány tak, aby mohly být používány při týmových schůzkách, výjezdních či jiných školeních. Takto budou mít všichni členové týmu větší možnost pochopit svůj příspěvek a odstranit překážky bránící lepším výkonům.

■ **Nástroje pro vedení** – tato část souboru nástrojů obsahuje některé hlavní myšlenky a praktické kroky, které můžete použít při pomoci jednotlivcům zavést ve vaší skupině změny u jednotlivců i kolektivní. Vaším záměrem bude podpořit členy týmu, aby rozvíjeli své schopnosti a důvěru v odpovědnost za své vlastní výkony. Nástroje mohou být použity kdykoli se zapojíte do konverzace a při jednáních, kdy se budete snažit dočítit změny. Pomohou vám vybudovat lepší vztahy v týmu, takže se sta-

ne konstruktivnějším a jeho důvěra vzroste. To pak pomůže co nejlépe využít potenciál týmu.

Všechny nástroje kladou důraz na nutnost osobní odpovědnosti a na potřebu vůle ke změnám sebe sama předtím, než začneme měnit ostatní. Proč si nenajít kamaráda nebo vedoucího, se kterým se vídáte pravidelně, a nevyzkoušet si některé nové myšlenky a zjistit objektivní reakce?

Pokaždé, když budete soubor nástrojů používat při společném jednání, snažte se reagovat na to, co bylo dobré, a na to, v čem by se skupina mohla zlepšit. Nezapomínejte reagovat na myšlení, pocity a chování, které vám brání ve zlepšování výkonů.

Důležité je považovat frustrace a neúspěchy za příležitosti k ponaučení. Soustředte se na taková řešení, kterých chcete docílit, a pozitivně ovlivňujte své úsilí o zlepšení. Každé drobné zlepšení vás posouvá o krok blíže k vytyčenému cíli.

Pokuste se například vyhodnotit způsob, jakým uvažujete, podle stupnice od 1 do 10 a potom se zeptejte sebe i svého týmu, co byste museli udělat, abyste se zlepšili o jeden bod. Snažte se co nejjasněji formulovat, co je třeba udělat, a zaměřte konverzaci a komunikaci příslušným směrem.

10 nástrojů CLEAR

Někdy bude váš tým potřebovat pomoc, aby mohl účinněji spolupracovat na dosahování společných záměrů, a členové týmu se budou muset navzájem podpořit při dosahování svých individuálních cílů. Byly zvoleny následující nástroje, jež vám mají pomoci pracovat s vašim týmem na zlepšení komunikace, ujasnění možností a priorit, společného řešení problémů, rozhodování a zapojení všech do rozvíjení nových vědomostí, postojů, schopností a návyků, které budou potřebné ke zlepšení výkonů.

- 1 > Když se chcete zbavit problémů, nikoli je řešit
- 2 > Když lidé dělají unáhlené závěry
- 3 > Když se ostatní odmítají otevřít nebo zaujímají obranný postoj
- 4 > Když lidé nemyslí na důsledky svých činů
- 5 > Když potřebujete uvažovat o možnostech nebo alternativách
- 6 > Když se cesta kupředu zdá být neprůchodná
- 7 > Když si potřebujete stanovit priority
- 8 > Když potřebujete soustředit svůj čas a energii
- 9 > Když potřebujete navodit pozitivní myšlení
- 10 > Když se musíte rozhodnout mezi dvěma rovnocennými řešeními

1

Když se chcete zbavit problémů, nikoli je řešit

Zaměření se na řešení a rámec CLEAR

Kdy nástroj použít

Pokud má každý člen týmu jasno v tom, jak si představuje ideální budoucnost, a chce soustředit pozornost všech na to, jak mohou účinně přispět k jejímu vytvoření.

Výhody, které můžete získat

- Vznik vztahů, v nichž se partneři vzájemně oceňují a podporují.
- Zaměření na činnosti, které přispívají k dosažení vytouženého výsledku.

Jak začít

- Zaměřte se na cíl činnosti.
- Zjistěte, jak by vypadalo ideální řešení. Jak se lidé chovají?

Potom použijte rámec **CLEAR** a zaměřte se na:

Contributions – Příspěvky – co můžete opravdu udělat, abyste pomohli k dosažení kýženého výsledku?

Links – Souvislosti – co můžete udělat na pomoc ostatním a tomu, co dělají, aby to napomohlo k dosažení vašich cílů?

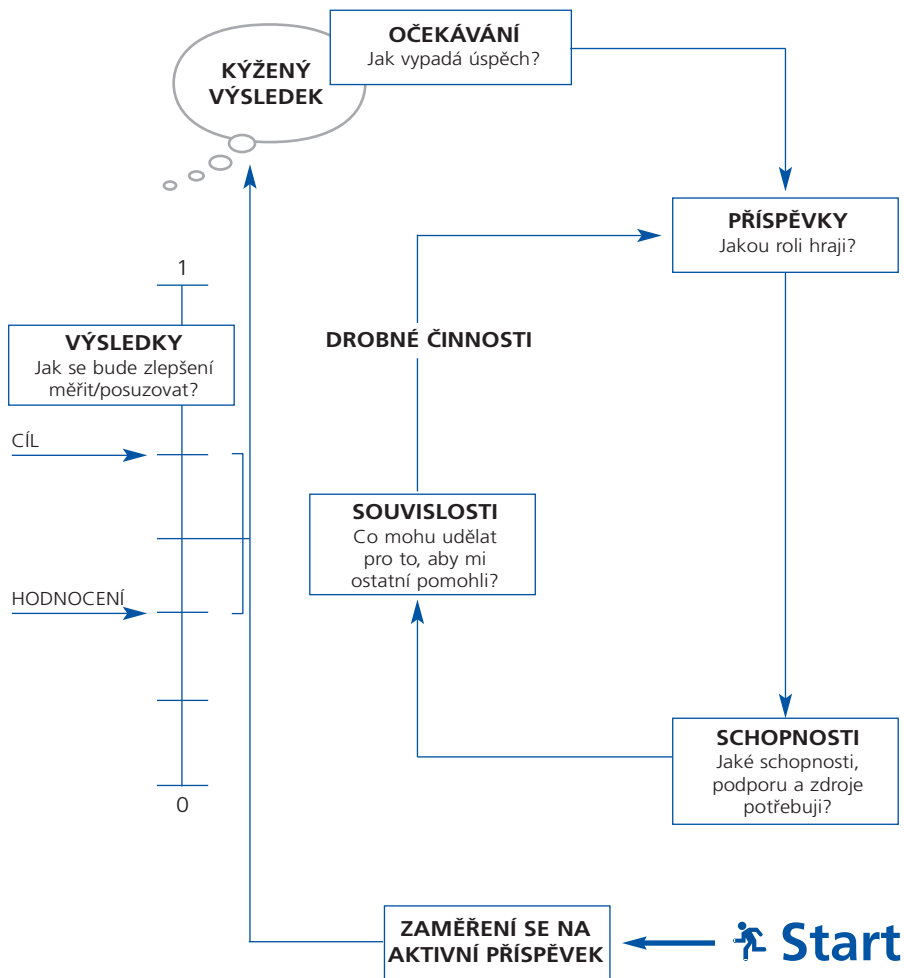
Expectations – Očekávání – jak bude vypadat dobrý výsledek pro vás a pro váš tým?

Abilities – Schopnosti – jaké vědomosti, schopnosti, postoje a návyky potřebujete zlepšovat?

Results – Výsledky – jak změníte své chování, jak budete měřit úspěšnost a sledovat pokrok?

Jak nástroj použít

- Soustředte se na preferovaná řešení.
- Věnujte pozornost vztahům.
- Pracujte s tím, co máte k dispozici.
- Spolu s ostatními zkoumejte možnosti.
- Držte se pozitivního myšlení.
- Ohodnoťte náměty, respektujte emoce a potřeby.
- Zaměřte se na to, co funguje.
- Procvičujte konverzace **CLEAR**.
- Najděte příklady úspěšných řešení.
- Respektujte všechny příspěvky.



Užitečné odkazy

Zaměření na řešení: jednoduchá cesta k pozitivní změně (The Solution Focus: The simply way to positive change) – Paul Jackson a Mark McKergow. Nicholas Brealey, 2002.

2

Když lidé dělají unáhlené závěry

Použití úsudkového žebříčku

Kdy nástroj použit

Když členové týmu dělají příliš unáhlené závěry bez toho, že by si věci řádně promysleli.

Výhody, které můžete získat

- Povzbudíte kreativnější a produktivnější argumentaci.
- Napomůžete kladení otázek, které jdou ke kořenu věci, a objasníte svůj způsob uvažování.

Jak nástroj použít

Níže popsany žebříček vysvětluje, jak funguje lidské myšlení. Může vám pomoci v okamžiku, kdy je překročen rámec běžné konverzace zaměřené na vyřešení problému. Máte-li obhájit svůj názor, měli byste začít tím, že vysvětlíte, čeho jste si všimli nebo která fakta jste vybrali, a postupovat podle žebříčku. Při kladení otázek se ptejte tak, abyste se po žebříčku dostali dolů.



Jak začít

Zkrátka to zkuste. Začněte tím, že budete naslouchat tomu, co ostatní říkají, a budete klást doplňující otázky a pokračovat v konverzaci směrem dolů po žebříčku.

Vyzkoušejte tyto činnosti

Ke zjištění předpokladů a představ můžete klást otázky, například:

- Co vás k takovému názoru přivedlo?
- Pomozte mi postupně pochopit vaši argumentaci.
- Můžete uvést nějaký příklad?
- Já jsem to viděl(a) takto. Jak to vidíte vy?

Pokud chcete najít společnou řeč nebo vytvořit společný názor celého týmu, můžete se ptát takto:

- Na kterých údajích se všichni shodneme?
- Jaký význam to má pro nás jako pro skupinu?
- Co by to mohlo znamenat pro náš způsob spolupráce?
- Z jakých předpokladů vycházíme?
- Jaké závěry můžeme odvodit?

Zkušený hlas

Chcete-li zlepšit vztahy v týmu, všichni musejí souhlasit s tím, že se shodnou na nějakém názoru a na tom, jak k tomuto názoru došli, a naslouchat tomu, co říkají ostatní. Je k tomu zapotřebí rovnováhy mezi obhajováním vlastních názorů a zjišťováním názorů ostatních.

Užitečné odkazy

Pátá disciplína (The Fifth Discipline) – Peter Senge. Century, 1990.

Nahlédnutí do budoucnosti: změna způsobu, kterým lidé mění organizace (Leaning into the Future: Changing the Way People Change Organizations) – George Binney and Colin Williams. Nicholas Brealey, 1997.

Souvislost s jinými nástroji

Levý sloupec (Nástroj č. 3).

3

Když se ostatní odmítají otevřít nebo zaujímají obranný postoj

Odhalení levého sloupce

Kdy nástroj použít

Když členové týmu vysílají smíšené signály, zabývají se kontroverzními tématy nebo věcmi, o nichž se zdánlivě nedá diskutovat.

Výhody, které můžete získat

- Zvládnutí emocí.
- Zlepšení vztahů.
- Posílení důvěry a upřímnosti.

Jak nástroj použít

Ke sdělení myšlenek a potřeb ostatním:

- Dovolte, aby byl váš proces myšlení viditelný.
- Postupujte nahoru po úsudkovém žebříčku.
- Veřejně testujte své závěry a předpoklady tím, že vyzvete ostatní, aby našli ve vašem uvažování mezery.

Jak začít

Začněte tím, že požádáte členy týmu, aby se vrátili k nepříjemné konverzaci, po které se cítili frustrovaní. Nechte je převyprávět, co kdo řekl (v pravém sloupci) a co nemohli říci (v levém sloupci). Ať vysvětlí, proč se cítili tak, jak se cítili, a proč nemohli tento pocit sdílet s ostatními.

V pokračující konverzaci se zeptejte:

- Jaká hodnocení či úsudky jste si udělali o ostatních lidech?
- Byla tato hodnocení podložena pravdivými informacemi nebo nepravdivými předpoklady?
- Kdy jste udělali unáhlený závěr nebo si přidali nějaký význam?
- Co z levého sloupce jste mohli s druhou osobou sdílet?

Vyzkoušejte tyto činnosti

Pokud chcete zlepšit způsob, jakým ostatní přimějete k vyslovení jejich názorů, obraťte se zpět na nástroje č. 2 a:

- Požádejte ostatní, aby vysvětlili svoje názory a jak ke svým závěrům došli.
- Jemně je proveďte úsudkovým žebříčkem, abyste se dostali až k faktům, a interpretujte je způsobem, na kterém se shodnete.
- Používejte asertivní jazyk.
- Srovnávejte svoje předpoklady s ostatními.
- Buďte si svých předpokladů vědomi, ale neodhalujte je před ostatními.

Zkušný hlas

Pokud se lidé necítí bezpečně, aby odhalili, co je v jejich levém sloupci, často dochází k hromadění „toxického odpadu“. Pokud k tomu dojde, obsah levého sloupce je nakonec obvykle „vysypán“ na hlavu ostatních a dojde k pokažení vztahů. Nemá cenu se to snažit „zakopat“, protože nakonec to stejně vyjde na povrch.

Nejlepší je pokusit se o nějaký způsob „recyklace“ tohoto toxického odpadu tím, že se podělíte o něco z obsahu levého sloupce, aby se vyčistil vzduch a mohlo se jít dál.

Užitečné odkazy

Příručka Pátá disciplína (The Fifth Discipline Fieldbook) – Peter Senge. Nicholas Brealey, 1994.

Umění tvůrčí spolupráce (Mastering the Art of Creative Collaboration) – Robert Hargrove. McGraw-Hill, 1998.

Souvislost s jinými nástroji

Úsudkový žebříček (Nástroj č. 2)

4

Když lidé nemyslí na důsledky svých činů

Vyhnete se rychlým řešením

Kdy nástroj použít

Když se chcete vyhnout osidlům rychlých řešení, která tak často vedou k začarovanému kruhu krizového řízení.

Výhody, které můžete získat

- Pokud budete pečlivě promýšlet nechtěné důsledky svých činů, v dlouhodobém výhledu to může znamenat velkou výhodu.
- Řešení symptomů znamená jediné to, že se problém bude neustále vracet.

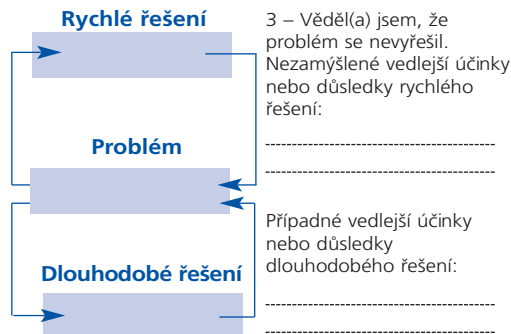
Jak nástroj použít

- Pracujte pomocí níže uvedeného diagramu a začněte u čísla jedna.
- Určete nezamýšlené vedlejší účinky rychlého řešení.
- Jaké by bylo dlouhodobější řešení, které problém účinně odstraní?
„Dejte člověku rybu a nakrmíte jej na jeden den. Naučte jej chytat ryby a nakrmíte ho na zbytek života.“

2 – To, co jste udělali pro vyřešení problému, bylo:

1 – Problém byl:

4 – Účinnější řešení by bylo:



Zkušný hlas

Nezapomínejte, že vyplnění výše uvedené mapky je pouze jedním pohledem. Mohou být i jiné pohledy, které byste mohli brát v úvahu a které vycházejí z jiných okolností, předpokladů, výsledků nebo jen z toho, že je problém jinak definován.

Skutečnou výhodou je bohatost a hloubka konverzace, která může vzniknout v týmu, v němž se odhalí různé hodnotové systémy a modely myšlení.

Hledejte vzorce chování a věci, které vám brání pochopit, co je skutečně třeba udělat k nalezení dlouhodobého řešení.

Užitečné odkazy

Příručka Pátá disciplína (The Fifth Discipline Fieldbook) – Peter Senge. Nicholas Brealey, 1994.

Souvislost s jinými nástroji

Zaměření na řešení (Nástroj č. 1).

5

Když potřebujete uvažovat o možnostech nebo alternativách

Použití šesti přemýšlecích klobouků

Kdy nástroj použít

Tento přístup umožňuje skupině jasně určit různé role, které jsou potřebné k tomu, aby pracovala účinněji a přemýšlela o možnostech zlepšování.

Výhody, které můžete získat

- Společný jazyk, stručný způsob popisu chování nebo potřebného chování.
- Umožní lidem zahrát si na „ďáblova advokáta“ nebo zaujmout různé pozice bez toho, že by svoji vlastní pozici ohrozili.
- Umožní lidem měnit směr konverzace při jednání v okamžiku, kdy se dostane do mrtvého bodu.
- Můžete napadnout nevhodné chování nebo vysvětlit svoje myšlení.

Jak nástroj použít

Přidělte lidem v týmu při zaměření na konkrétní téma nebo cíl následující role. To pomůže stimulovat diskuzi z celé škály různých zorných úhlů a nabídnou se nové možnosti a alternativy činností.

- Bílý klobouk – zabývá se fakty a informacemi.
- Červený klobouk – zabývá se pocity, intuicí, tušením a emocemi.
- Černý klobouk – výstražný klobouk, kriticky posuzuje a poukazuje na problémy.
- Žlutý klobouk – nabízí optimismus a pozitivní myšlení, snaží se hledat řešení.
- Zelený klobouk – má tvůrčí myšlení, nové nápady, nabízí alternativy a možnosti.
- Modrý klobouk – řídí proces, určuje program, navrhuje další postupy, určuje, který klobouk by se měl zapojit.

Jak začít

Tím, že lidem umožníte nasazovat si různé klobouky, mohou hrát kteroukoli roli, která je pro ně vhodná v daný okamžik jednání. Můžete je použít i ke zdůraznění, že dochází k nesprávnému myšlení nebo chování, a snažit se docílit účinnějšího postupu.

Stejný klobouk mohou mít současně dva i více lidí nebo mohou mít každý jiný klobouk a zaujímat různé role, avšak vždy pozitivně, s ohledem na hodnotu toho, co každý z nich dělá: jeden bude navrhovat náměty díky intuici, jiný je bude podkládat fakty a další bude kontrolovat, zda někde nenastal problém.

Vyzkoušejte tyto činnosti

Lidé mají možnost změnit směr jednání jednoduchým a snadno pochopitelným způsobem a bez urážky tím, že řeknou například: „Myslím, že potřebujeme nějaký nápad od zeleného klobouku“ nebo „Zkusme si na chvíli nasadit žluté klobouky a zamyslet se“.

Zkušný hlas

Ujistěte se, že všichni zúčastnění chápou účel a úlohu nástroje šesti klobouků. Pokud se tento nástroj používá opatrně, umožní členům vašeho týmu přistupovat k problémům přísněji a k lidem shovívavěji

Užitečné odkazy

Šest přemýšlecích klobouků (The Six Thinking Hats) – Edward de Bono. Penguin, 2004 (2. vydání).

Souvislost s jinými nástroji

Úsudkový žebříček (Nástroj č. 2)

Levý sloupec (Nástroj č. 3)

6

Když se cesta kupředu zdá být neprůchodná

Použití analýzy silového pole

Kdy nástroj použít

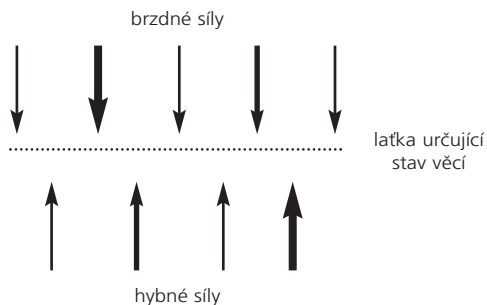
Když se snažíte najít cestu kupředu a tato cesta se zdá být neprůchodná. Pochopení vašeho potenciálu a věcí, které vaší cestě brání, může nabídnout hodnotný náhled na situaci.

Výhody, které můžete získat

- Zjištění příležitostí ke změnám a pozitivním činům.
- Navození konverzace o příležitostech může uvolnit tvůrčí potenciál a zaměřit diskusi na případná řešení.

Jak nástroj použít

1. Stanovte cíl.
Do horní části tabule nakreslete silnou čáru a nad tuto čáru napište cíl.
2. Přes střed tabule narýsujte tečkovanou čáru (laťku určující stav věcí).
3. Přemýšlejte o silách, které podporují pohyb směrem k určenému cíli (hybné síly). Tyto náměty vyjádřete šipkami, jak to vidíte na obrázku. Velké síly mají větší nebo delší šipky.
4. Přemýšlejte o všech silách, které brání pohybu vzhůru směrem k cíli (brzdné síly). Tyto náměty také vyjádřete šipkami dle obrázku dole.



Spojte číslo 3 a 4 pomocí šipek navzájem směřujících k sobě, to vše na laťce uprostřed.

5. Jakmile jste analyzovali pole, uvažujte o možnostech a strategiích k eliminaci nebo omezení brzdících sil a posílení hybných sil.

6. Začněte s takovými činnostmi, které nabízejí rychlé dosažení úspěchů, ale snažte se vyhnout příliš rychlým nebo unáhleným řešením – viz č. 4.

Zkušený hlas

Analýza silového pole je velmi užitečná v případech, kdy se cesta kupředu zdá být neprůchodná. Pomůže vám nastartovat úvahy o případných činnostech, které lze provádět a které budou mít vliv na hybné síly a omezí brzdící síly.

Hledáte řešení, ze kterého budou těžit všechny strany. Není vždy nutno něco ztratit, abyste získali něco jiného. Často něco získáte tak, že zapojíte představivost, podíváte se na všechny možnosti a zjistíte, jaký mají tyto možnosti vliv v případě, že se opoziční síly překombinují.

Můžete například vyvážit odvahu, kterou byste potřebovali k tomu, aby se něco stalo, na straně jedné s ohledy a přesvědčením ostatních na straně druhé.

Souvislost s jinými nástroji

- Vyhnout se rychlým řešením (Nástroj č. 4)
- Šest přemýšlečích klobouků (Nástroj č. 5)

7

Když si potřebujete stanovit priority

Analýza SWOT a tabulka priorit

Kdy nástroj použít

Když chcete soustředit své omezené zdroje na to, co je opravdu důležité při dosahování vašich cílů. SWOT vám pomůže určit životaschopnost návrhu a tabulka priorit vám pomůže se rozhodnout, na co soustředit čas a úsilí tak, aby byl výsledek co nejlepší.

Výhody, které můžete získat

- Získáte souhlas týmu a přesvědčíte jej o tom, co je třeba naléhavě udělat a proč.
- Zajistíte nejlepší návratnost investice vašeho času, energie a zdrojů.
- Zaměříte pozornost na práci na společných cílech.

Jak pracovat s analýzou SWOT

Jedná se o diagnostický nástroj, který má zjistit současný stav projektu, úseku nebo celé organizace z celé řady různých pohledů.

Sestavte si tabulku podle níže uvedeného vzoru a sepište seznam silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které se týkají cíle, jehož chcete dosáhnout.

Silné stránky (Strengths)

-
-
-

Slabé stránky (Weaknesses)

-
-
-

Příležitosti (Opportunities)

-
-
-

Hrozby (Threats)


-
-
-

Jak pracovat s tabulkou priorit

Jakmile určíte činnosti, které je třeba vykonat za účelem maximálního využití silných stránek a k minimalizaci slabých stránek, zapíše je do tabulky podle vzoru dole. To vám pomůže vyčlenit ty činnosti, které budou mít pravděpodobně největší vliv při vynaložení nejmenšího úsilí.

Usnadnění realizace	Velký	Udělat nyní		Udělat později
	Střední			
	Malý	Udělat někdy		
		Velký	Střední	Malý

Předpokládaný dopad

 cílová oblast

Zkušební hlas

Použití obou těchto nástrojů současně ospravedlňuje váš výběr prioritních činností ve vztahu k cílům, kterých chcete dosáhnout.

Je naprosto nezbytné, aby ti, kteří mají činnosti realizovat, chápali svůj význam a byli součástí úvah, které byly v hodnocení brány v potaz.

Souvislost s jinými nástroji

Metody vedení (Nástroj č. 12)

8

Když potřebujete soustředit svůj čas a energii

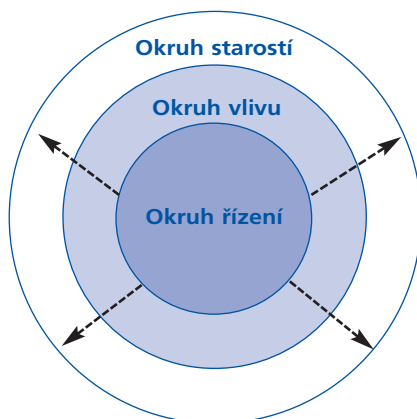
Použití okruhů vlivu

Kdy nástroj použít

Když se potřebujete rozhodnout, kam soustředit svoje omezené časové možnosti a energii. Všichni máme řadu různých starostí, ale musíme se zaměřit na ty věci, na které máme nějaký vliv a které můžeme řídit.

Výhody, které můžete získat

- Aktivní a efektivně pracující jedinci/týmy zaměřují svoji pozornost na věci, se kterými mohou něco udělat.
- Jejich energie je potom pozitivní a umožňuje jim vybudovat si sebedůvěru a postupně ovlivňovat stále více věcí, které chtějí změnit.
- Reaktivní lidé se snaží řešit věci, které nespadají do okruhu jejich starostí.



Jak začít

- Sestavte si seznam věcí ve vnějším okruhu, které chcete řešit a o kterých se domníváte, že nad nimi nemáte žádnou kontrolu. To jsou problémy, které musíte pochopit, akceptovat a jít dál.
- Sestavte si seznam věcí ve vnitřním okruhu, na které máte přímý vliv. To jsou problémy, k nimž patří i vaše vlastní chování.
- Sestavte si seznam věcí v prostředním okruhu, o nichž se domníváte, že je můžete přímo ovlivnit. To jsou problémy, k nimž patří i chování ostatních lidí.

Jak nástroj použít

To vám pomůže soustředit vaši energii:

- Nejprve se budete zabývat věcmi, které jsou ve vašem okruhu ovládaní.
- Za druhé přimějete ostatní, aby se zabývali tématy umístěnými ve vašem okruhu vlivu.
- Za třetí budete hledat způsoby, jak posunout hranice vašich okruhů ovládaní nebo vlivu.

Zkušný hlas

Nezapomínejte, že když reagujete pouze na věci, které nemůžete sami ovládat, tyto věci ovládají vás.

Je lepší soustředit svoji energii na zlepšení toho, co můžete udělat pro změnu věcí, než marnit drahocenný čas starostmi o záležitosti, které nemůžete ovlivnit.

Pokud je někdo aktivní, neznamená to, že musí být otravný nebo necitlivý. Buďte zkrátka chytří, stůjte nohama pevně na zemi a držte se svých hodnot. Tak budete mít jistotu, co je potřeba.

Užitečné odkazy

Seven návyků velmi úspěšných lidí (The Seven Habits of Highly Successful People) – Stephen Covey. Simon & Schuster, 1994.

Souvislost s jinými nástroji

Soustředění na řešení (Nástroj č. 1).

9

Když potřebujete navodit pozitivní myšlení

Kreslení diagramu hodnot

Kdy nástroj použít

Tento jednoduchý nástroj se může použít pro hodnocení pokroku při změně vnímání lidí.

Výhody, které můžete získat

Rychlé porovnání různých způsobů vnímání různých jednotlivců či skupin.

Jak začít

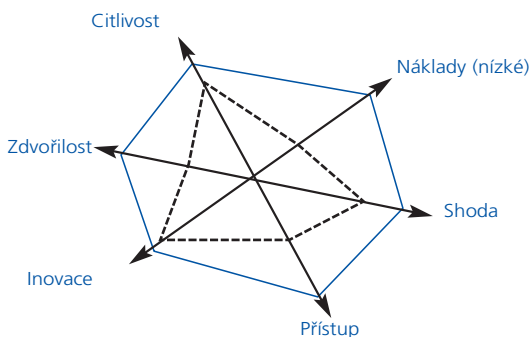
Vyberte si šest okolností určité změny a požádejte účastníky, aby ohodnotili každou tuto okolnost známkou od 0 do 10. Potom výsledky zanechte do diagramu. Výsledný tvar je určitým profilem. Potom uvidíte, kde se vnímání jednotlivců liší nebo je můžete kombinovat a znázornit rozdíly v názorech lidí či skupin. Je to jednoduché a získáte tak velmi rychle přehled o různorodosti názorů.

Zkušený hlas

Zjištěné údaje nám nabízí určitý námět k diskusi. Můžete použít i úsudkový žebříček z nástroje č. 2 ke zjištění rozdílů a významů a závěrů, které z nich lidé odvozují.

Rámec CLEAR uvedený v nástroji č. 1 vám pomůže rozhodnout, jakou činnost je vhodné nakonec zvolit.

Příklad:



Klíč:

Plná čára = vnímání poskytovatele
Přerušovaná čára = vnímání uživatele

Jak nástroje použít

Výše uvedená tabulka je příkladem porovnání vnímání kvality ze strany poskytovatelů a uživatelů služeb. Mezery nabízejí možnosti činností za účelem zvýšení kvality a zlepšení hodnoty.

Užitečné odkazy

Změny tvarů (The Shape Shifters) – John Mariotti. John Wiley a synové, 1997.

10

Když se musíte rozhodnout mezi dvěma rovnocennými řešeními

Řešení dilemat

Kdy nástroj použít

Když se dostanete do situace, kdy jsou dvě východiska naprosto rovnocenná, a nemůžete se mezi nimi snadno rozhodnout.

Jak nástroj použít

Pokud dojde k neshodě ohledně dvou řešení a vy hledáte řešení „jak... tak“ namísto rozhodování „buď..., anebo“.

Pozitiva	<ul style="list-style-type: none">■■■■■■	<ul style="list-style-type: none">■■■■■■
	Postoj (A), tj. snížení nákladů	POSTOJ (B), tj. zlepšení kvality
Negativa	<ul style="list-style-type: none">■■■■■■	<ul style="list-style-type: none">■■■■■■

Jak začít

Označte si protichůdné postoje jako A a B. Potom uvažujte o pozitivních a negativních bodech vztahujících se ke každému postoji. Hleďte činnosti, které mohou kombinovat pozitiva na obou stranách, a eliminujte nebo omezte některá negativa na obou stranách.

Tímto způsobem dojdete k řešení, které bude přijatelné pro všechny.

Vyzkoušejte tyto činnosti

Nakreslete si na tabuli tabulku podle níže uvedeného vzoru a požádejte účastníky, aby uvedli co nejvíce pozitiv a negativ. Pověsíme si, že to, co je pro někoho negativní, může být pro druhou stranu pozitivní. Zapište všechno.

Užitečné odkazy

Sedm návyků efektivně pracujících lidí (Seven Habits of Highly Effective People) – Stephen Covey – Simon & Schuster, 1994.

Souvislost s jinými nástroji

Oboustranně výhodné řešení (Nástroj č. 17).

Překonávání překážek (Nástroj č. 18).

10 nástrojů pro vedení

Ke zlepšení výkonů, které potřebujete na podporu dobrých vztahů se všemi členy svého týmu. Tuto úlohu často zastává vedoucí týmu, ale může to být i někdo zvenčí, komu členové týmu důvěřují a dokáží se před ním otevřít. Pro dosažení skutečného a udržitelného zlepšení výkonu je naprosto nezbytné, aby chtěl každý člen týmu dosáhnout kýženého výsledku a pracoval na odstranění překážek, které brání jeho úspěšné realizaci. To jsou věci, které je třeba se naučit.

Uvádíme tři otázky, na které je nutno si odpovědět.

- Jaké jsou cíle vašeho výkonu?
- Co se potřebujete naučit, abyste jich dosáhli?
- Jak poznáte, že jste cílů dosáhli nebo že jste se alespoň přiblížili jejich naplnění?

- 11 > Když potřebujete zjistit, co si ostatní myslí
- 12 > Když potřebujete odlišit dobrou vůli od schopnosti
- 13 > Když musíte ostatním pozorněji naslouchat
- 14 > Když potřebujete ostatní motivovat
- 15 > Když se dostanete do konfliktu
- 16 > Když potřebujete co nejlépe využít čas
- 17 > Když se potřebujete přenést přes úhybné manévry a kompromisy
- 18 > Když se musíte potýkat s odporem
- 19 > Když chcete, aby váš tým vynikal
- 20 > Když chcete ostatní pověřit k vystupování vaším jménem

Když potřebujete zjistit, co si ostatní myslí

Poskytování a přijímání zpětné vazby

Kdy nástroj použit

Existuje mnoho oficiálních příležitostí pro získávání a poskytování zpětné vazby, jako jsou například hodnocení, 360stupňové vyhodnocování, pohovory o výkonech, týmová setkání, revize projektu nebo diskuze o vedení.

Najdou se i jiné příležitosti, kdy se setkáte s lidmi, jejichž názorů si vážíte. To pomáhá, když s kolegy hovoříte o výkonech nebo jste začali něco dělat jinak a chcete vědět, jestli to má nějaký dopad, ať už pozitivní nebo negativní.

Výhody, které můžete získat

- Zjistíte, jaké jsou vaše silné a slabé stránky.
- Pomůže vám to vybudovat si s ostatními vztah vzájemného učení.
- Ukážete ochotu naslouchat a něco zlepšit.
- Naučíte se oddělovat chování od osoby.

Jak nástroj použít

Akceptujte skutečnost, že každá zpětná vazba má nějakou hodnotu. Buďte stateční a požádejte o ni dříve, než ji poskytnete ostatním. Považujte ji za příležitost k ponaučení.

Jak začít

- Pečlivě a neustále naslouchejte.
- Požádejte ostatní, aby vysvětlili svoje uvažování.
- Nebuďte defenzivní – považujte zpětnou vazbu za údaje poskytnuté s nejlepšími úmysly.
- Poskytování a přijímání zpětné vazby není jednoduché, je třeba to nacvičovat.

Vyzkoušejte tyto činnosti

Jsou zde zapojeny dva aspekty – obdržení a akceptování. Musíte být ochotni zpětnou vazbu přijmout a akceptovat ji s pozitivním postojem (dívejte se na to tak, že je to zpráva, ze které se můžete poučit). Pečlivě poslouchejte a nakonec se ujistěte, že jste správně rozuměli, a význam vyhodnoťte později.

Poskytování zpětné vazby funguje nejlépe, pokud je:

- popisné – založené na sledovatelných způsobech chování;
- konkrétní – vztahující se ke skutečným způsobům chování a událostem;
- poskytnuto s upřímným úmyslem pomoci a nejlépe na požádání;
- poskytnuto mezi čtyřma očima.

Premýšlejte o tom, zda chcete, aby byla vaše zpětná vazba motivující, protože v takovém případě musíte působit na pozvednutí sebedůvěry příjemce. Jinak ji používejte k tomu, abyste lidem pomohli něco se naučit a zlepšit svoje výkony.

Zkušený hlas

Může být trochu zvláštní poprvé požádat o zpětnou vazbu. Pokud učiníte první krok, budete mít výhodu.

Najděte si kamaráda nebo vedoucího, se kterým se pravidelně setkáváte, otestujte si na nich svoje nápady a požádejte o objektivní zpětnou vazbu.

Vyberte si někoho, od koho vám nevadí kritika vašich námětů, chování, pocitů a reakcí a komu nevádáte vy.

Souvislost s jinými nástroji

Aktivní naslouchání (Nástroj č. 13).

Překonávání překážek (Nástroj č. 18).

Když potřebujete odlišit dobrou vůli od schopnosti

Způsoby vedení

Kdy nástroj použít

Když se chcete ujistit, že váš způsob vedení je vhodný pro danou situaci nebo že jste připraveni pro daný úkol.

Výhody, které můžete získat

Spojte svůj řídicí nebo vedoucí styl s potřebami rozvoje těch lidí, které vedete.

Jak nástroj použít

Když se věci nehybou kupředu a je zapotřebí si ujasnit, jak bude vedoucí pracovník postupovat a podporovat své pracovníky. Snažte se však vyhnout pokušení udílet rady, buďte otevření a snažte se dobře poslouchat. Nezapomínejte, že skryté příčiny mnoha problémů spočívají v systému, nikoli v lidech. Buďte tedy taktní a uznalí k lidem, kteří uvádějí věci do pohybu, když se systém hroutí.

Cíl je často považován za něco, co uvede věci do chodu navzdory nepříznivému osudu. To je v pořádku, ale zlepšení výkonů má tendenci dostávat se jako výsledek rostoucí sebedůvěry a lepších pracovních vztahů.

Dobré pracovní vztahy nelze zaměňovat za přátelství. Jedná se o pomoc členům týmu stanovit si svoje cíle a pracovat účinně na jejich dosažení.

Jak začít

- Vyhradte si dostatek času na to, abyste se posadili a naslouchali osobě, o kterou se jedná (členovi týmu).
- Vystupujte tak, aby měl člen týmu pocit, že mu vážně chcete pomoci, nikoli jej kárat.
- Nechte si pro sebe svoje úsudky, ale pracujte s danými fakty tak, abyste zjistili, co je možné a co ne.

Vyzkoušejte tyto činnosti

Jasně stanovte pozici osoby, kterou vedete. Pokud je někdo nováček nebo je nervózní, je pravděpodobné, že bude mít **malé zkušenosti a málo dobré vůle**. Nadšený začátečník, který začíná na úkolu pracovat, bude mít **hodně dobré vůle, ale malé zkušenosti**. Kvalifikovaný a zkušený praktik, kterému chybí nadšení, prokazuje **málo dobré vůle a hodně zkušeností**. Kvalifikovaná osoba, která hledá příležitost k růstu, bude vykazovat **hodně zkušeností a hodně dobré vůle**.

Zkuste použít následující strategie, abyste se shodli na nejvhodnějším přístupu k vedené osobě.

SMĚROVÁNÍ – Když jsou kvalifikace i dobrá vůle na nízké úrovni, nabídněte jasné a obsažné hodnocení, zkontrolujte, že dotyčný porozuměl, a zjistěte, jaká je jeho motivace. Nedělejte závěry a buďte ochotni pomáhat.

VEDENÍ – Když je kvalifikace velká a chybí dobrá vůle, poskytněte jen podporu. Zaměřte se na posílení sebedůvěry a sebevědomí.

POVZBUZENÍ – Když je kvalifikace malá a dobré vůle dostatek, poskytněte kvalifikaci a podporu při jejím ověřování v praxi. Hlíďte, aby nedošlo k získání přemrštěné sebedůvěry.

DELEGOVÁNÍ – Pokud je kvalifikace i dobrá vůle na vysoké úrovni, kontrola spočívá v rukou vedené osoby, která se rozhodne, jak jí vedoucí může pomoci. Nejednejte s vedenými osobami jako s dětmi.

Užitečné odkazy

Vedení a manažer na jednu minutu: zvyšování efektivity pomocí situačního vedení (Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership) – Kenneth Blanchard and Patricia Zigarmi. William Morrow, 1999.

Souvislost s ostatními nástroji

Rámec CLEAR (Nástroj č. 1).

13

Když musíte ostatním pozorněji naslouchat

Aktivní naslouchání

Kdy nástroj použít

Kdykoli se chcete s ostatními spojit prostřednictvím konverzace.

Výhody, které můžete získat

- Prokážete, že ostatní respektujete a vážíte si jich.
- Povzbudíte ostatní k tomu, aby byli sami sebou a otevřeněji a upřímněji sdělovali své názory.
- Můžete ušetřit čas, neboť je jednodušší najít společnou parketu, na které se shodnete.
- Můžete se soustředit na pochopení postoje jiné osoby před tím, než vyjádříte svůj postoj.

Jak začít

- Přestaňte mluvit.
- Přiznejte si, že není lehké poslouchat.
- Připravte se na poslouchání: podívejte se na mluvčího.
- Nenechte se vyrušit.
- Zajímejte se o řečené.
- Ponechte si otevřenou mysl.
- Ujistěte se, že dobře rozumíte.
- Sledujte neverbální projevy.
- Vžijte se do situace druhého.
- Nehádejte se, přestali byste poslouchat.
- Přestaňte mluvit.

Jak nástroj použít

- Poslouchejte velkoryse s minimálním počtem přerušení.
- Při poslechu hledejte podobné názory, nikoli jen rozdíly.
- Naslouchejte podrobnostem, abyste mohli přesně odpovídat, nikoli jen souhlasit nebo nesouhlasit.

Vyzkoušejte tyto činnosti

- Smiřte se s tím, že naslouchání je dřina. Čím více je praktikujete, tím se stává jednodušším.
- Poslouchejte, jako by na tom závisel váš vlastní život.
- Poslouchejte pečlivě, abyste mohli přesně reagovat, namísto toho, abyste prostě souhlasili nebo nesouhlasili.

Zkuste toto:

- „Vy tedy říkáte, že...“
- „Myslíte to tak, že...“
- „To je zajímavé, pokračujte...“
- „Podle toho, co jste říkal naposledy, ...“

a:

- Dívejte se na mluvící osobu, udržujte oční kontakt.
- Pokyvujte hlavou na vyjádření souhlasu, používejte mimiku, např. úsměvy.
- Pro důležitý rozhovor vytvořte příjemnou atmosféru, například si pohodlně sedněte.

a hlavně:

- Buďte ochotní naslouchat.
- Věřte tomu, že daná osoba vám může říci něco užitečného.

Zkušený hlas

Aktivní naslouchání znamená používat stejně aktivně oči i uši.

Vyhledávejte situace, kdy si to můžete procvičovat, bez toho, že by lidé poznali, že se děje něco neobvyklého.

Používejte tento nástroj a všimněte si změn, které nastanou.

Užitečné odkazy

Umění lidí (People Skills) – Roger Bolton. Simon & Schuster, 1986.
Vydal Touchstone, 1986.

Když potřebujete ostatní motivovat

Použití emocionální motivace

Kdy nástroj použít

Když chcete zjistit, co lidi ve vašem týmu motivuje, a jak můžete tyto informace použít k ovlivnění jejich chování.

Výhody, které můžete získat

- Jedná se o jednoduchý nástroj k získání náhledu do preferencí členů týmu.
- Nástroj je vysoce hodnotný, protože je většině lidí srozumitelný.
- Nabízí přímočarý jazyk pro diskuzi o preferenčním chování.

Risy tohoto nástroje

Odborníci popisují pět vzorců chování motivovaného samovyvíjením vnitřního nátlaku. Většina z nás využívá obvykle nejčastěji jednu nebo dvě z následujících kategorií:

K pěti motivátorům patří:

Dokonalost – jako by dokonalost byla důležitá.

Spěch – jako by rychlost byla důležitá.

Síla – jako by nepohodlí bylo důležité.

Snaha vyhovět – jako by pochvala byla důležitá.

Snaha – jako by zvýšené úsilí bylo důležité.

Dokonalost: lidé se snaží o dokonalost, takže neplní termíny, protože mají pocit, že nemají dost času na to, aby práci odvedli v takové kvalitě, která by jim vyhovovala. Jejich silnou stránkou je vnímání detailů.

Spěch: lidé chtějí věci řešit v co nejkratším čase, takže často chodí na jednání pozdě, protože ještě na poslední chvíli zvedli telefon, přijali e-mail nebo zapředli důležitý rozhovor. Tato vlastnost je dobrá, pokud je málo času.

Síla: tito lidé nesou celý svět na svých bedrech. Věří, že projevy citů jsou nevhodné, a tvrdě pracují na svém sebeovládání. Tyto vlastnosti jsou vhodné pro stresové situace. Tito lidé si musí dát zvláštní povolení, aby projeвили slabost.

Snaha vyhovět: tito lidé chtějí, aby je ostatní měli rádi, takže se snaží vyhýbat se konfliktům. Je pro ně těžké dělat něco jen tak, mají rádi publikum. Jejich silnou stránkou je, že se snaží ostatní sdružovat. Je pro ně těžké splnit úkol a nechat za sebe mluvit jen výsledky své práce.

Snaha: tito lidé si cení úsilí, takže budou stále pracovat, protože kdyby něco dokončili snadno, znamenalo by to, že se moc nesnažili. Tyto vlastnosti jsou neocenitelné, když je zapotřebí důkladnosti a odolnosti. Tito lidé si musí dát svolení, aby to už nechali být a šli domů.

Jak nástroj použít

Když se dostanete do situací, kdy byste chtěli zlepšit výsledky, měli byste uvažovat takto:

- Jaké chování si zasloužíte?
- Jaký by mohl být motiv tohoto chování?
- Je vaše chování pomoci či nikoli?
- Myslíte, že pomáhá, když je podporujete?
- Pokud si myslíte, že to pomáhá, co s tím můžete dělat?
- Jedná se o vzorec chování, který považujete za obtížný?
- Možná budete muset neustále používat celou škálu stylů, které ovládate, pro práci s různými druhy lidí.

Užitečné odkazy

Hry, které lidé hrají: psychologie mezilidských vztahů (Games People Play: the psychology of human relationships) – Eric Berne. Penguin, 2004.

15

Když se dostanete do konfliktu

Analýza dramatického trojúhelníku

Kdy nástroj použit

Tento nástroj vám pomůže poodstoupit, povšimnout si toho, co se děje, a vyhnout se nevhodným zásahům. Kdykoli vidíte, že se dva lidé nebo vy sami ocitnete ve zjevně konfliktní situaci.

Výhody, které můžete získat

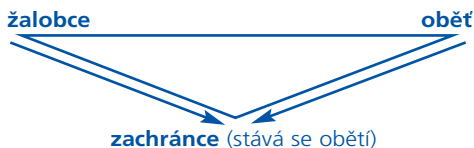
- Nestane se, že byste „dostali výprask“.
- Nestane se, že někoho „sežerete“.
- Vytvoříte prostor, aby ostatní mohli převzít odpovědnost sami za sebe.

Rysy tohoto nástroje

Dramatický trojúhelník popisuje, co se stane, když jedna osoba pozoruje druhé dvě osoby, která se hádají, a vezme na sebe úkol je od sebe odtrhnout.

Často dochází k tomu, že se jedna z hádajících se osob obrátí proti tomu, kdo se snaží spor urovnat. Z pomocníka se stane oběť. Protože pokud má dojít k dramatu, role se musí vyměnit.

Může se to stát, rozvine-li se negativní vzorec, který formuje spirálu hádky a viny směrem dolů, protože dojde k nevědomé výměně rolí žalobce, oběti a zachránce.



Jak nástroj použít

- Pozorujte ostatní, když se snaží urovnat spor. Co se jim stane?
- Všimněte si situací, kdy lidé považují konflikt za vhodný. Nesnažte se nikoho zachraňovat z takovýchto situací.
- Pořádně si rozmyslete, než se pustíte do zachraňování. V takovém případě musíte být vnitřně přesvědčeni, že je záchrana nutná.

Zkušební hlas

Vedoucí týmu, ve kterém jsou dobré vztahy, viděl, jak se dva členové týmu zcela zjevně hádají. Snažila se věc urovnat. Namísto toho, aby chvíli počkala a všimla si, že těmto lidem zcela vyhovuje stupeň vyvolaných emocí a hněvu, snažila se je přerušit. Jakmile začala, členové týmu se k ní obrátili se slovy: „Co to, ksakru, děláte?“ „To je v pořádku, díky.“

Zpočátku byla velmi zmatená jejich reakcí, ale potom se zamyslela nad tím, co udělala a co by bývalo bylo lepší udělat.

Může se stát, že když moderátor udělá chybu a vloží se do sporu, dostane se do pozice oběti. V takových případech velmi brzy zjistí, že se stal terčem jedu vypouštěného žalobcem. Nechte lidi, ať hovoří sami za sebe. Pokud si zvolí roli oběti, nechte je v tom.

Užitečné odkazy

Dramatický trojúhelník pojmenoval Stephen Karpman a pochází z díla Erica Berna s názvem **Transakční analýza** (Transactional Analysis).

Karpman, S. (1968). **Pohádky a analýza dramatického scénáře** (Fairy Tales and Script Drama Analysis). Transactional Analysis Bulletin, vydání 7, č. 26, str. 39–43.

<http://www.itaa-net.org/TAJNet/articles/karpman01.html>

16

Když potřebujete co nejlépe využít čas

Použití tabulky využití času

Kdy nástroj použít

Když máte pocit, že „nestíháte“, a potřebujete si lépe naplánovat využití svého času. Často se to stává, když jste pod tlakem a chcete zabránit tomu, aby se vám věci ve vašem rozvrhu hromadily.

Výhody, které můžete získat

- Pomůže vám kategorizovat vaši práci.
- Umožní vám racionálně stanovit priority práce.
- Nabízí příležitosti pro delegování úkolů.

Jak začít

Čas je konstantní. Jakmile dojde k tlaku, nikdy ho není dost.

Tato tabulka se čtyřmi políčky vám pomůže spojit pracovní cíle s úkoly, které jsou považovány za:

- **Naléhavé** – věci, které je třeba udělat brzy.
- **Důležité** – věci, které něco opravdu změní.

Potom se práce rozdělí do čtyř kategorií. Jsou to věci, které jsou:

- **Naléhavé a nedůležité.**
Ty byste měli **delegovat**.
- **Nenaléhavé a nedůležité.**
Těch byste se měli **zbavit**.
- **Důležité a nenaléhavé.**
Pro ty byste si měli **vytvořit časový rozvrh**.
- **Naléhavé a důležité.**
Ty byste měli **udělat teď**.

Jak nástroj použít

V první řadě je možno jej použít jako nástroj k plánování. Při své práci si všechno začleňte do kategorií podle modelu, do každého políčka si zapíšte úkoly a svůj čas a zdroje si zorganizujte podle potřeby.

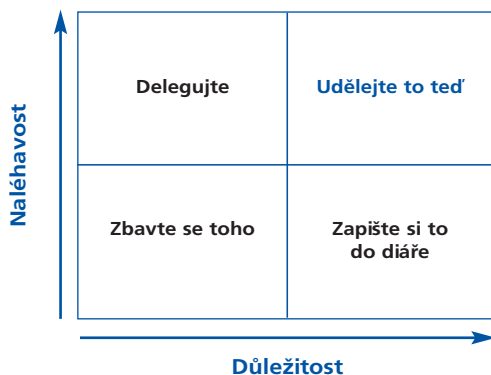
Za druhé jej lze využít jako reaktivní způsob jednání, když narazíte na zvláštní úkoly nebo se nějaké úkoly objeví nečekaně. V takových případech můžete model použít k tomu, abyste se rozhodli, zda **to uděláte teď**, nebo to zařadíte do jiného časového okénka.

Prvotním účelem tohoto modelu je pomoci vám ujasnit si, kdy plnit jaké úkoly. To může vést k tomu, že se snažíte zjistit, co je opravdu důležité a co je jen naléhavé.

Když dostanete nějaký úkol, tento nástroj vám umožní klást více otázek, abyste zjistili jeho důležitost a proč musí být proveden k určitému datu.

Někteří lidé si vytvoří diagram podobný tomu, který je zde uveden, a do něj si zapisují všechny úkoly pro jednotlivé dny a celé týdny. Jiní pracují spíše reflektivně, model mají jen ve své hlavě a jen tam si kategorizují úkoly.

Dělejte to, co vyhovuje vám.



Když se potřebujete přenést přes úhybné manévry a kompromisy

Řešení výhodná pro všechny strany

Kdy nástroj použít

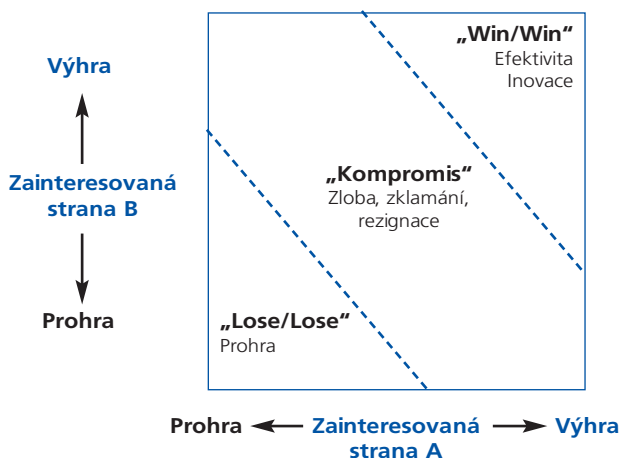
Kdykoli dojde k rozdíům, střetu zájmů a nedostatku soudržnosti. Když neshody blokují pokrok nebo oslabují podporu změn. Kdykoli je zapotřebí inovace.

Výhody, které můžete získat

- Dosažení výhry – výsledek v podobě výhry je uspokojivý pro všechny zúčastněné; strany mají pocit, že změna je konstruktivní a stojí za to.
- Zisk pro každého jednotlivce či skupinu může spočívat v něčem jiném.
- Vzhledem k tomu, že nikdo neprohrál, nedojde ke zlobě, zklamání, odporu ani rezignaci.
- Zavládne větší nadšení a oddanost, než když se někdo musí smířit s kompromisem.

Jak začít

Tento náčrt zobrazuje vztahy mezi různými vítěznými a nevíťěznými výsledky. Tento nástroj vám připomene, že je mnohem účinnější snažit se o výhru na obou stranách než o cokoli jiného.



Jak nástroj použít

- Určete zainteresované strany a včas je zapojte.
- Povšimněte si, jak na věci nahlížíte, a buďte ve svých postojích co nejotevřenější.
- Pozorně naslouchejte ostatním a ujišťujte se, zda dobře rozumíte, aby bylo jasno v tom, jaké jsou rozdíly.
- Zkoumejte záměry, očekávání, naděje a obavy.
- Povzbudte strany, aby popsaly výhody, kterých chtějí docílit.
- Zaznamenejte, dojde-li ke střetu.
- Přehodnoťte svoje předběžné koncepce a zkontrolujte, zda každý chápe, co je důležité.
- Tam, kde přetrvávají konflikty, hledejte konstruktivní řešení; může to znamenat změnu vlastnictví, záměru, rozsahu, pořadí, rychlosti, cesty nebo doby trvání.

Vyzkoušejte tyto činnosti

Je zapotřebí poslouchat, mít otevřenou mysl a být tvůrčí. Procvičováním se toto všechno zlepšuje.

Zkušený hlas

Neustále kontrolujte, zda je vše chápáno. Zaměřte se na výhody. Buďte otevření všem možnostem. Snažte se o shodu a mějte na paměti, že některé důvody pro podporu mohou být u různých stran různé.

Užitečné odkazy

Sedm návyků velmi úspěšných lidí (The Seven Habits of Highly Successful People) – Stephen Covey. Simon & Schuster, 1994.

Odpověď na otázku Jak? je Ano (The Answer to How is Yes) – Peter Block. Berrett Kohler, 2003.

18

Když se musíte potýkat s odporem

Překonávání překážek

Kdy nástroj použít

Kdykoli potřebujete pochopit a naučit se způsoby, jak řešit odpor ke změnám, nebo kdykoli se chcete s ostatními spojit prostřednictvím konverzace.

Výhody, které můžete získat

- Rozpoznáte odpor, jakmile na něj narazíte.
- Naučíte se řešit nebo překonávat odpor.
- Naučíte se účinněji objasňovat svoje myšlenky ostatním.

Rysy tohoto nástroje

Odpor je předvídatelné a přirozené chování a často je součástí procesu učení. Odpor je obvykle založen na touze „mít kontrolu sám nad sebou“ a „nepodlehnout“. To vše vede k defenzivním vzorcům chování.

Udržení kontroly je středem zájmu velké části organizačního chování. Nemít kontrolu je často velmi nepříjemné.

Když jste v podřízené pozici, máte pocit, že jste snadno zranitelní. Takový pocit se vám nelíbí.

Velmi zjednodušeně řečeno, k odporu dochází, jakmile jsou lidé postaveni před obtížné volby, jako například:

- Řešení nedostatečných výkonů.
- Politická situace může být ožehavá a vedoucí pracovníci nechtějí čeřit vodu.
- Služby poskytované organizací jsou zastaralé a to nepůsobí povzbudivě.
- Rozvojový projekt začal produkovat negativní výsledky.

Typy defenzivních reakcí

„Dejte mi další podrobnosti.“

„Potřebuji více informací.“

„Nemám na to čas.“

„Je to nepraktické.“

Hněv nebo osobní útok.

Ticho.

Vyhovění.

Tlak na řešení.

Ne všechny formy defenzivního chování znamenají odpor. Nesouhlas je často na místě.

Jak nástroj použít

Existují čtyři kroky, které můžete učinit:

1. Rozpoznejte, že se jedná o odpor tak, že budete věnovat pozornost různým znakům, zejména neverbálním, jako je například hrození prstem, tón hlasu apod.
2. Naslouchejte svému vnitřnímu hlasu a rozpoznáte rozdíl mezi prostým nesouhlasem a odporem. Tělo se brání cizím myšlenkám stejným způsobem, jako se brání cizím virům. Vzniká obranná reakce, která neustane, dokud není „cizí těleso“ eliminováno.
3. Dejte druhé osobě klidným a neutrálním způsobem na vědomí, že se možná jedná o odpor.
4. Buďte klidní a dejte druhé osobě možnost reagovat na to, co říkáte.

Užitečné odkazy

Bezchybná konzultace (Flawless Consulting) – Peter Block. Jossey-Bass, 2000.

Když chcete, aby váš tým vynikal

Sestavení vysoce výkonného týmu

Kdy nástroj použít

Když si chcete otestovat zdraví kteréhokoli týmu, jehož jste součástí, ať už je to váš běžný pracovní kolektiv, projektový tým nebo pracovní skupina. Pokud si přejete zlepšit výkon týmu.

Výhody

- Jednoduchá a přímá metoda hodnocení a řešení výkonnosti týmu.
- Metoda, která je snadno pochopitelná a zapamatovatelná pro všechny členy týmu.
- Pomůže při vytváření výrazně výkonnějších týmů.

Rysy tohoto nástroje

Vysoce výkonné týmy se obvykle skládají z obyčejných lidí, kteří podávají neobyčejné výkony.

Tento nástroj co nejlépe využívá různorodosti a silných stránek celého týmu.

Jak nástroj použít

Za použití níže uvedeného seznamu se svého týmu ptejte: „Co chybí?“ O odpovědích diskutujte v rámci týmu a naplánujte si činnosti ke zlepšení výkonů.

- Všichni členové týmu vědí, jaký je jeho účel a cíl.
- Všichni členové týmu sdílejí stejnou vizi a stejný směr.
- Mezi členy týmu panuje dobrá pracovní morálka.
- Tým je vybaven všemi potřebnými kompetencemi ke zlepšení svých výkonů.
- Každé zlepšení se měří podle jasných pravidel a cílů práce jednotlivců.
- Všechny jednotlivé příspěvky jsou uznávány a respektují se různé postoje.
- Všichni členové týmu pracují odpovědně v kontextu celé organizace.
- Tým je vždy citlivý na změny, které by mohly mít vliv na jeho práci.
- Členové týmu jsou nadšení, mají radost z práce a překonávají potíže.
- Každý může otevřeně a upřímně hovořit o svých obavách či vyslovit kritiku.
- Každý může podrobit kritice předpoklady jiného člena týmu.

- Všichni členové týmu mají podporu v tom, aby se zbavili postupů, které jsou na překážku lepším výkonům.

Zkušený hlas

Je užitečné nahlížet do plánů činností, které se v pravidelných intervalech připravují.

Vyhodnocujte pokrok a zlepšování. Oslavujte dosažené cíle a ohodnočte si navzájem svoje pozitivní činnosti a iniciativy.

Podělte se o osvědčené postupy s jinými týmy.

Užitečné odkazy

Týmy na vrcholu (Teams at the Top) – Jon Katzenbach. HBS, 1998.

Když chcete ostatní pověřit k vystupování vaším jménem

Delegování

Kdy nástroj použít

Když se snažíte docílit shody na tom, kdo převezme odpovědnost a bude mít na starosti úkoly potřebné ke splnění stanovených cílů.

Výhody, které můžete získat

- Nástroj dává vedoucímu týmu více času, který může věnovat strategickému rozvoji.
- Zvyšuje efektivitu prostřednictvím jasně zaměřených činností.
- Pomáhá rozvíjet kompetence a podporuje růst sebedůvěry kolegů.
- Kolegové se naučí, jak přebírat odpovědnost a péči o to, co dělají.
- Pomáhá členům týmu naučit se schopnostem vedení a samovedení.

Jak začít

Jako vedoucí týmu musíte být připraveni:

- Vnímat názory a myšlenky kolegů, ačkoli nejsou v úplném souladu s vašimi.
- Být připraveni a ochotni akceptovat různé výsledky a chyby.
- Procvičovat se v sebekázní a sebeovládání.
- Procvičovat schopnost aktivního naslouchání a snahu porozumět.

Jak nástroj použít

- Poslouchejte velkoryse s minimálním počtem přerušení.
- Při poslechu hledejte podobné názory, nikoli jen rozdíly.
- Naslouchejte podrobnostem, abyste mohli přesně odpovídat, nikoli jen souhlasit nebo nesouhlasit.

Vyzkoušejte tyto činnosti

Aby delegování činností bylo úspěšné, zajistěte následující podmínky:

- Zřetelně formulované a schválené plány.
- Přidělené úkoly jsou vyjádřeny jasným způsobem, který popisuje očekávaný výsledek.
- Měřitelné a sledovatelné cíle.
- Jasná komunikace a flexibilita, která bude reagovat na změny plánů.
- Objektivní zpětná vazba a systémy hodnocení výkonů, které se používají pravidelně.

Zkušný hlas

Je třeba si dát pozor, aby nebyl tým nebo jeho jednotliví členové přetížení prací.

- Nedelegujte jen takové úkoly, do kterých se vám nechce.
- Nepřehlížejte nutnost neustále svůj tým vést a rozvíjet.
- Nepovažujte delegování za osobní slabost, neboť to vyžaduje velkou úroveň důvěry a sebevědomí.
- Nemyslete si, že delegování je vaše právo – rozhodujte o něm společně, ať jsou patrné výhody pro obě strany.
- Při vytváření úkolů nikomu nenadržujte, nebuďte nekonzistentní ani bezohlední.

Souvislost s jinými nástroji

Aktivní naslouchání (Nástroj č. 13).

Levý sloupec (Nástroj č. 3).

Úsudkový žebříček (Nástroj č. 2).

Rámeček CLEAR (Nástroj č. 1).