

Soubor pracovních listů, testů a materiálů k semináři Koučovací přístup ve vedení lidí

Zpracovala: Mgr. Alexandra Dobrovolná

Definice koučování

Koučování je proces oboustranné komunikace, kterým manažer prostřednictvím přímé diskuse a cílenou aktivitou pomáhá spolupracovníkům formulovat cíle lépe, efektivněji.

(Meggison-Boydell, upraveno)

Koučování je uvolňování potenciálu lidí pro dosahování vysoké výkonnosti. Je to poskytování pomoci pro vlastní učení a objevování, nikoliv vyučování a přikazování.

(Whitemore)

Koučování se orientuje především na proces, tj. jak se věci dělají, méně na obsah, tj. co se dělá.

(EBC)

Podstatou koučování k výkonnosti je, že koučovaný člověk je zodpovědný za dosahování vlastních cílů a řešení většiny vlastních úkolů a problémů. Kouč je průvodce, pomocník a poradce, zabezpečující, že pracovník projde celým procesem analýzy vlastního výkonu a plánování zlepšení, místo stálého opakování pokynů, co mají lidé dělat.

Citáty ke koučování

- **"Člověk, který miluje svou práci, nepracuje jediný den ve svém životě." Konfucius**
- **„Všechno záleží na tom, jak o svých problémech uvažujete.“ Norman Vincent Peale**
- **„Když se jedny dveře zavřou, další se otevřou; ale my se díváme s takovou lítostí na ty zavřené, že nevidíme dveře, které se před námi otevřely.“ Alexander Graham Bell**
- **"Pokud máte odvahu vyjít ze své zóny pohodlí, ohromí vás nejen zázraky a krásy světa, ale také zázraky, které leží hluboko ve vás." Rosanna Lenco**
- **„Pokud není myšlenka spojena s cílem, není možné dosáhnout rozumného výsledku.“ James Allen**
- **„Žít bez cílů je jako jít na výlet a nevědět kam.“ Napoleon Hill**
- **„Souvisí to, co právě děláte, skutečně s věcmi, na kterých vám záleží?“ Hyrum W. Smith**
- **„Přivede vás cesta, po které kráčíte tam, kam se chcete dostat?“ Jack Smith**
- **„Překážky jsou ony obávané věci, které spatříme, když odvrátíme pohled od svého cíle.“ Henry Ford**
- **"V životě můžete dosáhnout čehokoliv, máte-li odvahu o tom snít, inteligenci vytvořit realistický plán a vůli dotáhnout ten plán do konce." Sidney A. Friedman**
- **„Hlavní důvod, proč si lidé nesplní své sny je, že neučiní první krok.“ Vic Johnson**
- **"Nezáleží na tom, co uděláte jednou za čas; záleží na tom, co děláte den za dnem." Jenny Craig, dietolog**
- **„Pokračování v tom, co nefunguje, nezpůsobí, že to bude fungovat lépe.“ Charles J. Givens**
- **„Tvořte svou budoucnost pohledem do budoucnosti, nikoliv do své minulosti.“ Werner Erhard**
- **"Jestliže se ti něco nelíbí, změň to. Jestliže to nemůžeš změnit, změň na to svůj náhled." Mary Engelbreit**
- **„Každá kvalita začíná u lepšího a důkladnějšího poznání sebe sama se vším, co toto poznání zahrnuje a v převzetí odpovědnosti sám za sebe, za svou práci, za své jednání. Kvalita nevzniká sama od sebe, je potřeba ji neustále vytvářet, určovat a následně i prokazovat, udržovat či zlepšovat.“ Vašátková, Jana. Úvod do autoevaluce školy. Olomouc: UP, 2007, str. 22**

ČEHO CHCI V ŽIVOTĚ DOSÁHNOUT?

„Když nevíš, kam pluješ, není ti žádný vítr dobrý“
Lao-c’

Touha něčeho dosáhnout, seberealizovat se, něco po sobě zanechat, něco vytvořit je společná všem lidem.

Možné otázky k zamyšlení:

- Kam směřuji?
- Až jednou budu oslavovat X-té narozeniny a můj nadřízený či podřízený bude o mně hovořit jako o významné a úžasné osobě, co chci, aby řekl?
- Mám svůj životní sen, kterého chci v životě dosáhnout?
- Co chci, aby po mně zůstalo?
- Jak chci, aby o mě mluvili nebo na mě vzpomínali mí blízcí, mí přátelé?

Projděte si následující seznam možných životních cílů. Jsou to reálné cíle reálných lidí. Možná mezi nimi najdete i Vaše vlastní, možná je budete muset doplnit. Vyberte cíle, které jsou důležité i pro Vás a označte si je. Pokud Vám v seznamu nějaké cíle chybí, dopište je. Nyní si uvedené cíle očísľujte podle významu, který pro Vás mají. Číslo 1 bude mít cíl nejdůležitější, nejvyšší číslo bude mít cíle nejméně důležitý.

- Udělat výjimečný čin, který mě proslaví.
- Založit vlastní firmu a být úspěšný.
- Užívat si příjemných věcí v životě.
- Procestovat celý svět.
- Mít dobré zdraví.
- Zanechat po sobě nějaký odkaz (knihu, vynález, umělecké dílo).
- Vrátit rodičům péči, kterou do Vás nainvestovali.
- Být slavnou osobností, celebritou.
- Dobře se oženit/vdát a vést šťastný život.
- Zabezpečit sebe a svou rodinu.
- Dělat práci, která mě bude naplňovat.
- Vystudovat VŠ a najít si dobrou práci.
- Využít svůj potenciál a realizovat se.
- Být zcela nezávislý/á na druhých a nemuset nikoho poslouchat.
- Vydělávat co nejvíce peněz.
- Mít děti a dát jim dobrý základ do života.
- Získat ve svém zaměstnání vlivné postavení s velkou autoritou.
- Zasvětit svůj život Bohu.
- Uplatnit se jako odborník v určité oblasti.
- Naplňovat svým životem boží vůli.
- Šířit mezi lidmi lásku a světlo.
- Být dobrým přítelem a těšit se z dobrého přátelství.
- Být dobrým partnerem/partnerkou a rodičem.
- Dosáhnout toho, aby na mě rodiče mohli být hrdí.
- Pomáhat druhým lidem.
- Mít své jisté a vyhýbat se problémům a konfliktům.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Postavit dům a zasadit strom.
- Žít takový život, který by odpovídal mým duchovním principům a morálním zásadám.
-
-
-
-
-
-
-

CO CHCI?

„Efektivní řízení sebe sama začíná u nastavení cílů.“
téměř každá manažerská příručka :o)

Napište si alespoň 3 své krátkodobé cíle a 3 dlouhodobé cíle

Moje krátkodobé cíle:
1.
2.
3.
Moje dlouhodobé cíle:
1.
2.
3.

Otázky k zamyšlení:

- Kam směřujete?
- Až jednou budete oslavovat X-té narozeniny a Váš nadřízený či podřízený bude o Vás hovořit jako o významné a úžasné osobě, co chcete, aby řekl?
- Máte svůj životní sen, kterého chcete jednou dosáhnout?
- Co chcete, aby za Vámi zůstalo:
- Jak chcete, aby o Vás mluvili nebo na Vás vzpomínali Vaši blízcí?

Cvičení metamodel jazyka

Náš jazyk zcela jistě nemůže vyjádřit celý obsah našeho myšlení, vnímání určité situace. V rozhovoru s druhou osobou obvykle vyjadřujeme pouze část toho, co si o dané věci myslíme, co prožíváme. Tento mechanismus má své výhody i nevýhody. Při koučovacím rozhovoru bývá velmi efektivní tyto metamodely jazyka „narušit“ tak, abychom rozšířili pohled koučovaného. Často může detailnější pohled na situaci (pozor! - nikoliv na problém) koučovanému ukázat nové možnosti řešení, nové cesty.

Vyjádření	Vhodná otázka
To je jasné, evidentní, nepříjemné.	Jak (konkrétně) je to jasné? Co je na tom evidentní? Jak konkrétně se projevuje, že je to nepříjemné? V čem se projevuje, že je to nepříjemné.
Oni mě nechápou! Lidé mě otravují. Nevěří se mi. To nemá smysl.	Kdo vás nechápe? Kteří lidé vás otravují? Kdo mám přesně nevěřit? Pro koho to nemá smysl?
Nechápou mě. Lidé mě otravují. Nebere se vůbec ohled na mé pocity.	Co pro vás znamená, že vás někdo „chápe“? Podle čeho byste poznal, že vás pochopil (případně nepochopil)? Jak vás lidé otravují? Jak přesně ostatní neberou ohled na vaše pocity?
To je pro mě lepší. Chtěl bych být v menším stresu.	Je to lepší než co? Ve srovnání s čím je to lepší? Podle čeho byste poznal, že jste v menším stresu? Ve srovnání s kým byste chtěl být v menším stresu?
Všichni věcí, že dělám, co mohu.	
Nutí mě, abych byl nekompromisní.	
Vždy jsme se snažili.	
Mám strach.	
Naštval jsem ho.	
Je mi špatně, jen ho vidím.	
Já nesu odpovědnost.	
Musíme to zařídit.	
Skutečně je třeba něco udělat!	
Vlastně by to mělo být možné stihnout.	
Není nic lehčího.	
K cíli vede jen jedna správná cesta. Bez práce nejsou koláče. Indián nezná bolest	
Všichni mě pořád kritizují.	
Je pro mě nemožné ustoupit.	
Neměl bych projevovat své pocity.	

Zdroj: Haberleitner, E. - Deistler, E. - Ungvari, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*.
Praha : Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2654-0, 256 s.

Kam směřuji a jak?

- Kterou oblast chci zlepšit a do kdy?

- Co mi změna v této oblasti přinese?

- Jak mohu této změny dosáhnout?

- Co konkrétně konkrétně budu dělat?

- Jak to bude vypadat, až dosáhnu svého cíle? Jak to poznám?

Cvičení proaktivní X reaktivní jazyk

V levém sloupci jsou uvedeny výroky, které používají lidé, kteří se chovají jako oběti. Převeďte tyto výroky do jazyka proaktivních lidí – tvůrců.

Jazyk oběti	Jazyk tvůrce
Není možné s tím nic dělat.	
Strašně mě rozčiluje.	
Prostě takový jsem.	
Může za to on.	
Nemůžu nic dělat.	
Já se z něj blázním.	
To mi nedovolí.	
Nemůžu...	
Vlastně by se mělo...	
Když on ale...	
Musím...	
Dohání mě k šílenství.	

Klíč ke cvičení:

Srovnání oběti a tvůrce (člověka reaktivního a proaktivního)

Jazyk oběti	Jazyk tvůrce
Není možné s tím nic dělat.	Budu hledat způsoby, jak s tím něco udělat.
Strašně mě rozčiluje.	Jak mohu ovlivnit jeho chování, aby mě jeho chování nerozčilovalo.
Prostě takový jsem.	Můžu se chovat jinak.
Může za to on.	Jak jsem přispěl k tomu, co se stalo a jak k tomu přispěli ostatní? Co mohu udělat proto, aby se to napravilo?
Nemůžu nic dělat.	Hledám možnosti, co s tím udělat.
Já se z něj blázním.	Co mohu udělat proto, aby mě jeho chování nepřivádělo k šílenství? Víím, že zodpovídám za své pocity.
To mi nedovolí.	Co udělám proto, abych je přesvědčil.
Nemůžu...	Chci to vůbec? Pokud ano, co potřebuji k tomu, abych to dokázal? Obstarám si, co potřebuji.
Vlastně by se mělo...	Co je třeba udělat? Kdo to udělá? Co z toho můžu a chci udělat já?
Když on ale...	Udělám.... Budu... (a ovlivním tím i jeho chování)
Chování oběti	Chování tvůrce
Stěžuje si.	Analyzuje a hledá alternativy a řešení.
Obviňuje druhého, vyčítá.	Přemýšlí o tom, jak k situaci sám přispěl. Hledá alternativy, jak to vyřešit tak, aby byl spokojen.
Rezignuje.	Je aktivní.
V centru jeho pozornosti jsou věci, které nemůže změnit, na které nemá vliv.	Zabývá se tím, co změnit lze a je smířen s tím, co změnit nelze.
Plýtávají energií na věci, které jsou zbytečné.	Věnují energii věcem, které jsou pro ně osobně důležité, které se jim vyplácí.

Pocit vlastní hodnoty

1. Jaká přesvědčení jsem si přinesl/a „z domu“? Co ovlivňuje mé svědomí?

2. Jak se mi v průběhu života dařilo/daří uskutečňovat své přání a tužby? Převládající reakce okolí na mé chování.

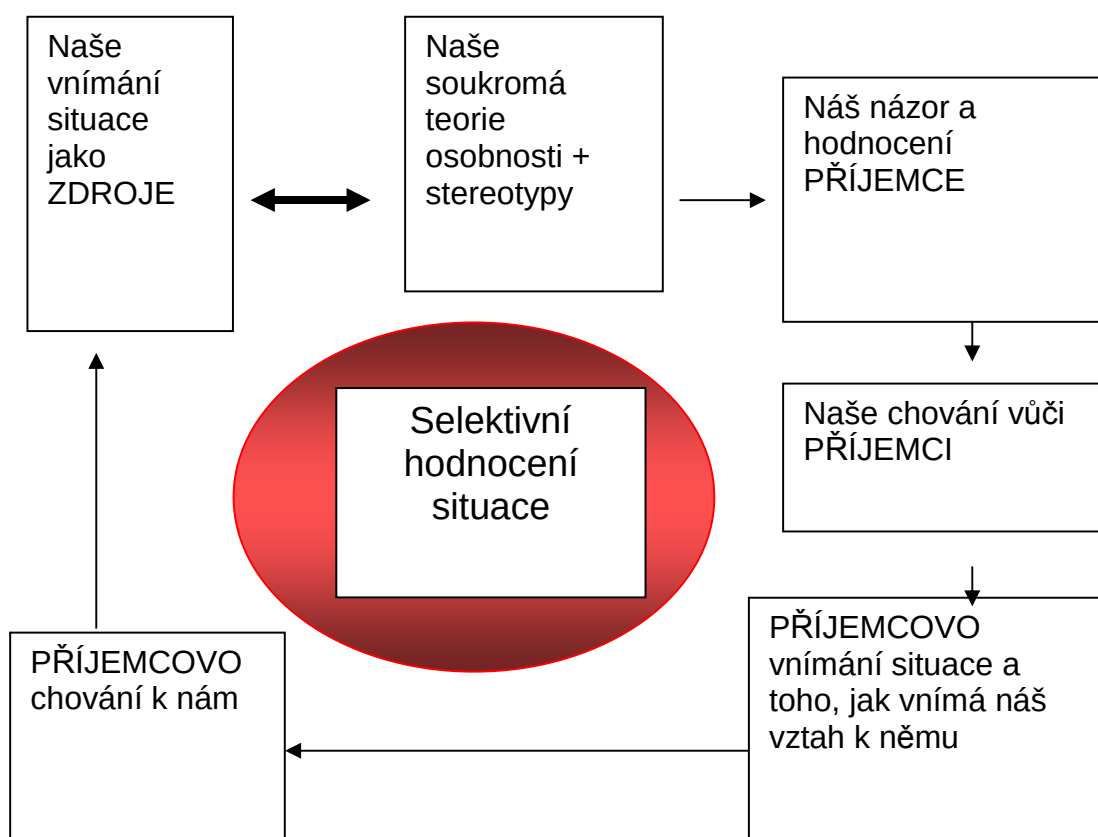
3. Čeho si na sobě cením? (vlastnosti)

4. Co dobře umím? (dovednosti)

Stanovte si svůj cíl metodou SMART/ER

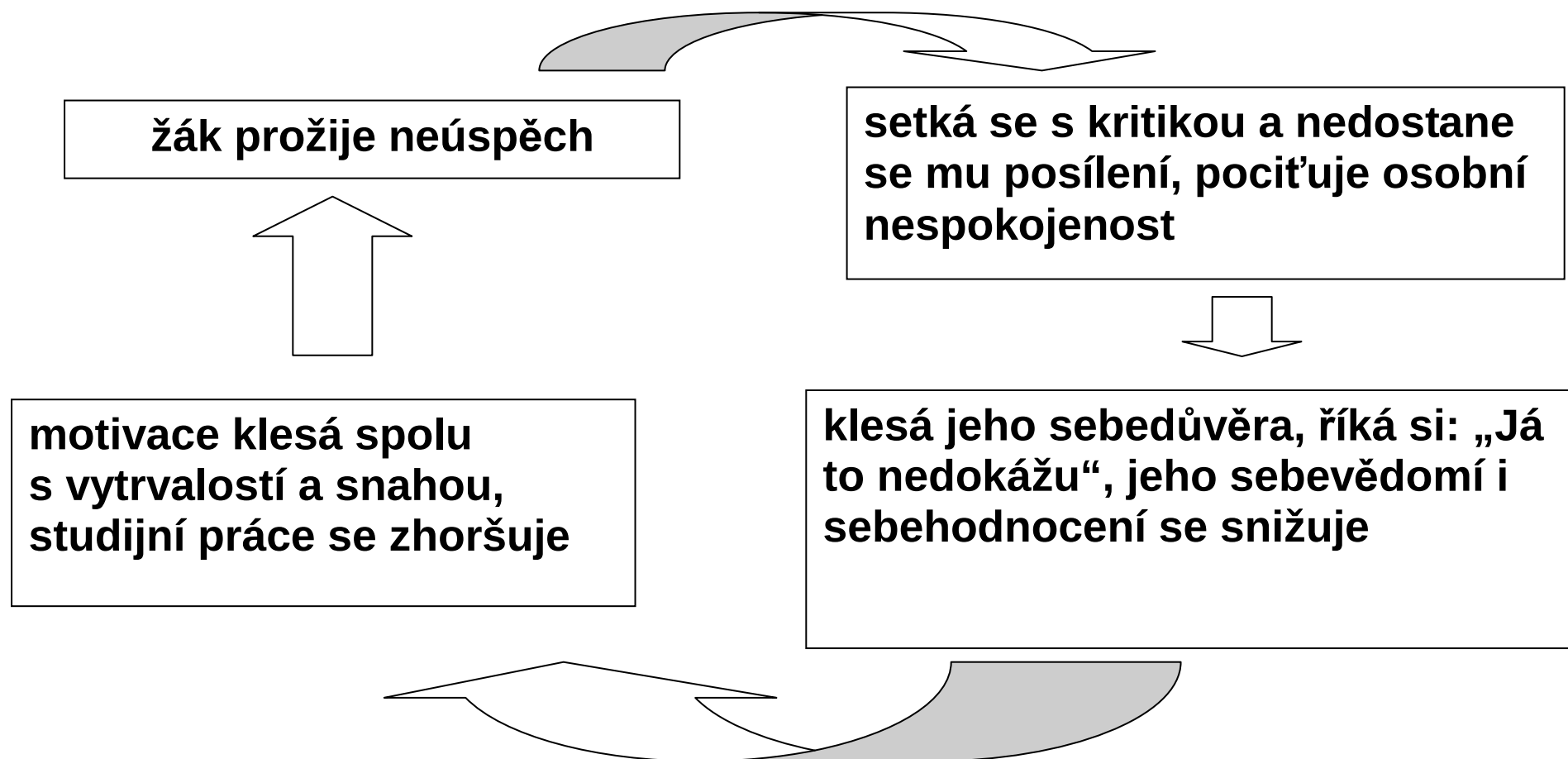
Můj cíl	
S - Specifický	Přesný popis cíle
M – Měřitelný	Měřítko úspěšnosti/dosažení cíle
A – Dosažitelný	Nakolik jsem schopen/a cíle dosáhnout (škála 1 – 10)
R – Relevantní	Jak se cíle vztahuje k mým potřebám a hodnotám
T – Časově ohraničení	Začátek Konec
E – motivující	Proč chci cíle dosáhnout?
R – zaznamenaný	Jak a kde budu zaznamenávat pokrok?
Můj SMARTER přeformulovaný cíl	

Selektivní hodnocení situace



Začarovaný kruh

At' už věříte, že něco dokážete, nebo jste přesvědčeni, že něco nedokážete – pokaždé máte pravdu!



Druhy otázek

◦ **Instruktivní**

- **Jednosměrné (přímé)**
 - Kdy už konečně začnete spolupracovat se školním psychologem?
- **Vícesměnné (nabídkové, rozhodovací)** – jsou nebezpeční, protože brzdí iniciativu pracovníka, může být pro něj těžké předložit autoritě vlastní návrh
 - Když řešíte výchovný problém s žákem, dáváte přednost tomu, abyste to s ním neprve zkusila sama, nebo hned kontaktujete rodiče?
- **Protichůdné - manipulativní ZÁKÁZANO**
 - Máte ještě nějakou otázku, nebo mohu pokračovat?
- **Jednosměrné (přímé)**
 - Kdy už konečně vytvoříte plán četby pro studenty maturitních ročníků?

◦ **Konstruktivní**

Pozor! Vyžadují alespoň základní kompetenci u tázaného! Jinak deprimují. Proto opatrně.

Příklad: „Jak vám mohu pomoci?“

◦ **Sugestivní otázky**

Tyto otázky jsou pokládány s určitým jasným záměrem, kterého chce mluvčí položením této otázky dosáhnout. Jsou založeny na volbě slov a omezení možností posluchače. Většinou se jedná o oznamovací větu, která má na konci otazník. Často v nich mluvčí používají ovlivňující slova – přece, určitě, jistě, samozřejmě, bezpochyby, zaručeně. S koučováním jsou sugestivní otázky neslučitelné. Sugestivní otázky manipulují.

- Určitě se shodneme na tom, že tento způsob řešení situace bude nejlepší?
- Jak jste mohl přijít na něco takového?
- Bezpochyby byste to nechtěla nechat dojít tak daleko?

◦ **Řečnické otázky**

Mají podnítit přemýšlení klienta.

- Určitě se shodneme na tom, že tento způsob řešení situace bude nejlepší?
- Jak jste mohl přijít na něco takového?
- Bezpochyby byste to nechtěla nechat dojít tak daleko?

◦ **Otevřené otázky**

Při koučování jsou nevhodnější, protože dávají koučovanému největší prostor pro odpověď. Podněcují jeho myšlení.

- Jakou zkušenost s kooperativním učením?
- Co si myslíte o tomto způsobu řešení?
- Kde vidíte příčiny slabých výsledků tohoto žáka?
- V čem spočívají podle vašeho názoru problémy, se kterými se v této třídě potýkáme?

◦ **Uzavřené otázky**

Jediná možnost odpovědi na ně je „ano“ či „ne“. Získáváme jimi krátké, stručné informace.

- Vyhovuje vám způsob řešení, který navrhla školní psycholožka?
- Je pro vás akceptovatelné, že přijdu na hospitaci příští týden?
- Souhlasíte se všemi cíli tak, jak jsme si je naformulovali ve vašem osobním plánu?

◦ **Hypotetické otázky**

Mění úhel pohledu, rozšiřují perspektivy. Narušují smyšlené a zobecňující blokády, které nám znemožňují efektivní příjem informací. Prostřednictvím nich můžeme u lidí identifikovat jejich zjevné i skryté předsudky.

- Předpokládejme, že byste přece jen znovu zkusila jednat s rodiči toho žáka, co nejhoršího by se mám mohlo stát?
- Co by vám mohlo přinést, kdybyste přece jen vyzkoušela používat metody kooperativního učení?
- Představte si, že by opravdu rodiče souhlasili se slovním hodnocením. Co pak?
- Představte si, že je to běžná věc. Co by bylo jinak?
- Co by se stalo, kdybyste si to s kolegyní vyříkala?

◦ **Zázračná otázka**

Jedná se o specifickou formu hypotetických otázek. Vyzývá koučovaného, aby se novým a neotřelým způsobem zabýval možnostmi, které odporují současné realitě. Zaměřují koučovaného od problému směrem k řešení. Většina problémů, které máme, v našem životě plní i pozitivní funkci. Kdyby tomu tak nebylo, tak bychom se jich už dávno zbavili. Zázračná otázka umožňuje objevit tuto skrytou funkci problému, a tím skutečný problém řešit.

Představte si, že by se jedné noci, zatímco budete spát, stal zázrak – a všechny vaše problémy by se vyřešily...

- Podle čeho byste si toho všimla?
- Co by bylo jinak?
- Jak by se o tom dozvěděla/i Vaše kolegyně/Vaši žáci, aniž byste se jí/jím o tom slovem zmínila?
- Kdo by si změny všiml jako první?
- Podle čeho by si toho všiml?
- Kdo ještě by si něčeho všiml?
- Jak byste strávil ten den?

◦ **Otázky zaměřené na řešení**

Jimi zaměřujeme koučovaného od problému směrem k řešení. Mají koučovaného utvrdit v tom, že řešení existuje.

- Kdybyste měl svůj problém sepsat jako novinový článek, jaký byste mu dal titul? Jaký titul byste dal druhé části článku, kde byste popsal úspěšné řešení situace?

◦ **Cirkulární otázky**

Můžeme je používat v kombinaci s jakýmkoliv typem otázek. Otevírají nový úhel pohledu, vyšší rovinu pozorování. Umožňují pracovníkovi vidět situaci jinými očima, vžít

se do jiné osoby. Při pokládání těchto otázek můžeme využít i změny židli apod.

- Předpokládejme, že bychom se zeptali vašich žáků, jak hodnotí vaši výuku. Co myslíte, že by nám řekli?
- Co se domníváte, že si o vašem problému myslí kolegové?
- Kdybychom se mohli zeptat vaší kolegyně, jak si myslíte, že by nám, za předpokladu, že bude upřímný, popsal situaci ze svého pohledu?
- Čeho si na vaší práci cení rodiče vašich žáků?

◦ **Zjišťovací**

Používáme, když chceme něco vědět

- **Zjišťovací – neutrální**
 - Jak se vám pracuje v této třídě?
- **Zjišťovací matoucí**
 - „Kolik je ti hodin?“ – můžeme použít, když chceme zaktivizovat, odvést pozornost
- **Zjišťovací – negativní** – pro kouče velmi riziková. Vedem pozornost k tomu, co se jim nepovedlo, v čem zamrzl. Předpokládá, že všechno funguje jako stroj a má příčinné vztahy. Obracíme pozornost k negativním zkušenostem z minulosti.
V pomoci nepoužíváme, v kontrole ano.
 - Co vás trápí?, Máte nějaké potíže?, Co vás zneklidňuje na přístupu tohoto žáka? V čem jiném může být potíž, že spustilo tento problém?
- **Zjišťovací – pozitivní** – povzbuzují, mobilizují, otvírají
 - Jak to, že to zvládáte aspoň takhle? Co nám má ten problém přinést? Co se na tom můžete naučit?
- **Zjišťovací na zdroje**
 - Už jste to někdy zažil? Co vám pomohlo to překonat? Jak jste to tenkrát zvládla?
- **Zjišťovací otázky na výjimky**
 - Kolikrát se vám to stalo? Když na to vzpomenete, stalo se vám někdy, že jste to zvládla lépe?

Soubor konstruktivních otázek

Otázky na žádost a formulování objednávky

- Co pro vás mohu dnes udělat?
- Co bude jiné až tento rozhovor skončí?
- Když si představíte, že už jdete ze sezení a jste s výsledkem našeho rozhovoru spokojena, co nejmenšího se tu stane, aby už to k tomu pocitu stačilo?
- Jaký by byl pro vás ten nejmenší cíl našeho rozhovoru (naší spolupráce), s nímž už budete spokojena?
- Jak vypadají první drobné kroky, první výsledky, s nimiž budete spokojena jako se znamením, že se věci hýbou správným směrem?
- Co čekáte, že se tady dnes bude dělat, probírat?
- Jak chcete využít tohoto setkání?
- Podle čeho poznáte, že už je to vyřešené?

Pozitivně zjišťovací otázky

- Jak rozumíte tomu, že jste sem chtěla jít (že vás sem poslali)? Co od toho očekáváte? (čekají) Podle čeho poznáte/poznají, že je to lepší?

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Co bychom mohli dělat jiného, než se dosud s vámi pokoušeli dělat jiní?
- Co je dnes jinak, než když to bylo horší?
- Už jste se s něčím podobným v životě setkala? Jak jste to tehdy řešila?
- Z čeho ve svém životě máte radost, když se ohlédnete?
- Když není jednoduché zvládat práci tak, aby to vyhovovalo, jak jste to zvládala dosud, že to není ještě horší?
- Co je kolem vás takové, že vám to dodává naději na to, že bude líp? Kdo vás v tom podporuje? Čím to dělá? Čím ještě?
- Jaká víra vám dává sílu? Odkud ještě?
- Kdybych byl malá muška na stropě a díval se na vás (vaše pracoviště, byt...), když pracujete a daří se, co bych viděl?

Otázky na dokončení objednávky na řešení

- Až vás potkám za dva roky zářící spokojeností a zeptám se vás na vysvětlení, co řeknete?
- Na čem poznáte, že se věci změnily?
- Kdo ještě to pozná a na čem? Co ještě jiného se změní, až budou věci tam, kde mají být?
- Kdy budete mít ten problém (starost) vyřešený?
- Kolik máte času na to, abych vám pomohl?
- Do čeho všeho bychom se mohli pustit nejdříve?
- Je vám milejší razantní řešení, rychlé, nebo důkladné, pomalé?
- Představte si, že umíte nahlédnout do budoucnosti – jak potom dojde k vyřešení problému (vaší starosti)?

Otázky na průběh koučování

- Je to, co teď spolu děláme, to, co potřebujete?
- Co jiného bychom ještě měli spolu dělat, než dosud děláme?
- Je to, co říkám, přiměřené?
- Nezapomněl jsem na něco z toho, o čem jste hovořila?
- Co bych rozhodně neměl dělat, abych vám pomáhal tam, kam chcete, a ne vás někam tlačil?
- Možná máte sama nějaký nápad jak bych vám měl pomost, aby to bylo užitečné?
- Co z toho, co jsme dosud dělali, bylo nejužitečnější? CO stojí za zapamatování? Jak se vám to poslouchalo?
- Nebylo by náhodou lepší skončit nebo se domluvit na něčem úplně jiném?

Záchranné otázky, když se nic z předchozího nedaří ...

- Kdo chtěl, abyste tu byla – jak rozumíte tomu, proč to chce?
- Čím to tady se mnou může být jiné než všude tam, kde jste už byla?
- Od koho vzešel nápad, že tu máte být právě vy?
- Kdo vám řekl, že tu máte být? Kdo to zařídil, že jste tady?
- Co ho podle vás přivedlo na myšlenku, že byste tady měla být?
- Co si myslí, že je příčinou toho, že jste tady?
- Co by se muselo stát, aby vás nenutili se mnou pracovat?
- Co by je přesvědčilo, že už sem chodit nemusíte?
- Kdybych se jich zeptal, co musíte udělat, aby je to přesvědčilo, že sem už nemusíte, co by podle vás řekli?
- Co si myslíte, že by řekli, v čem je pro vás užitečné tady být?
- Co by asi (děti, rodiče, šéf, sourozenci, přátelé) řekli, že potřebujete změnit?

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Jaké vaše chování by na vás potřebovali vidět, aby si pomysleli, že vám pomáhám?
- Kdy jste se chovala tak lépe?
- Co bylo tehdy jiné než dnes? Jak jste to dělala?
- Co vám nejvíc pomohlo začít to dělat?
- Co by řekli, že na vás tehdy viděli jiného, když jste to dělala?
- Jaký první krok potřebujete udělat, abyste nyní začala?
- Jak moc důvěřujete tomu, že dokážete opakovat, co vám tehdy pomohlo?
- Co by řekli, jaké to pro vás bude udělat to znovu?
- Co si myslí, že pak bude jinak? Jak se potom změní vaše práce?
- Co bude ve vašem životě, co v něm dnes není?
- Jak poznáte, že už jste udělala dost?
- Co (šéf, sourozenci, děti ...) řeknou, že je s vámi jiné?
- Jak se změní vztahy ve vašem zaměstnání (v rodině, mezi známými ...)
- Co budete dělat jiného, než děláte dnes?

Zdroje: Parma, P. *Umění koučovat*. Praha : Alfa Publishing, 2006, 232 s. ISBN 80-86851-34-6, str. 199 – 203

Haberleitner, E. - Deistler, E. - Ungvari, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha : Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2654-0, 256 s., str. 242 - 245

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Vycházíme ze 3 základních vět teorie komunikace (Watzlawick)

- **Nelze se nijak nechovat!**
- **Nelze nekomunikovat!**
- **Nelze se navzájem neovlivňovat!**

Desatero falešných představ o tom, jak spolu mluvíme

- Není pravda, že je možné nekomunikovat.
- Není pravda, že spolu mluvíme jen slovy.
- Není pravda, že slova a mimoslovní sdělení jsou vždy tím nejdůležitějším, co sdělujeme. Často důležitější je jak se chováme a co děláme.
- Není pravda, že záleží jen na obsahu našeho slovního sdělení a na tom, jak to řekneme, že nezáleží.
- Není pravda, že umění mluvit je všemocné. Ještě mocnější je někdy naslouchání.
- Není pravda, že si nutně musíme rozumět, když spolu mluvíme česky.
- Není pravda, že druhí lidé slyší přesně to, co já říkám. Slyší často to, co chtějí slyšet.
- Není pravda, že věta přesně vyjadřuje to, co si myslíme. Proto význam sděleného je často jiný pro příjemce.
- Není pravda, že slova jsou jen slova – jen „vzduch“ a nic víc. Je to někdy meč nebo hladící ruka.
- Není pravda, že si slovy sdělujeme jen „holá fakta“.

Hlavní faktory ovlivňující komunikaci

- sebehodnocení - PVH
- hodnoty
- vnímání (percepce)
- předpojatost (až předsudky)
- komunikační styl

Vlastní obraz

- Sami o sobě si vytváříme určitý obraz.
- Tento obraz vniká porovnáváním se s ostatními.
- S druhými jednáme/komunikujeme na základě námi vytvořeného vlastního obrazu, nikoliv na základě reality.
- Naše vlastní hodnocení určité situace pro nás platí jako realita.

Náš obraz X komunikace

- Námi vytvořený obraz vlastního já nemusí odpovídat skutečnosti.
- Pokud je nepoměr mezi obrazem vlastního já a skutečností příliš velký, trpí tím komunikace.
- Trpí-li komunikace, trpí také náš **Pocit vlastní hodnoty**.
- **Pocit vlastní hodnoty** je základní jednotkou našeho já, ke které vše vztahujeme.

Vztah procesu komunikace a pocitu vlastní hodnoty

- Vše co člověk dělá, dělá jen pro zachování, obranu či pro zvýšení pocitu vlastní hodnoty.
- Tento pocit je základní jednotkou našeho „já“
- Až v porovnání s druhými můžeme zjistit jakou máme hodnotu, tzn. při hledání vlastní hodnoty jsme částečně závislí na hodnocení druhých
- Tohoto hodnocení se nám dostává v procesu komunikace
- Optimálně komunikovat znamená brát ohledy i na potřeby druhých
- Optimálně komunikovat znamená ostatní dobře motivovat
- Kritériem optimální komunikace je to, zda jsou na konci uspokojeny potřeby obou partnerů
- Lépe říci nahlas své potřeby, než předpokládat, že se partner dovítí
- Pokud při procesu komunikace ztrácím pocit vlastní hodnoty – něco je špatně

Co nám brání aktivně naslouchat?

- Zaměřenost na sebe
- Nesoustředěnost
- Netrpělivost
- Malý respekt k řečníkovi
- Naše starosti a problémy dominují
- Odbíháme v myšlenkách k jiným tématům
- Předbíháme
- Zaměřujeme se na vlastní příspěvek, odpověď
- Skáčíme si do řeči
- Apriorní hodnotové soudy
- Předčasné soudy

Komunikační zlozvyky – při naslouchání aneb čeho se rozhodně vyvarovat v procesu komunikace při naslouchání

- Chceme se hlavně prosadit sami – přerušujeme druhého, skáčíme do řeči
- Nenasloucháme – jsme netrpěliví, hned si chystáme vlastní argumenty, aniž druhého pochopíme – ujistíme se o tom, že jsme ho správně pochopili
- Čteme myšlenky druhého, aniž bychom si ověřili, co nám partner chtěl sdělit, sami si význam sdělení vysvětlujeme a „doplňujeme“.
- Nepočkáme, až druhá strana dokončí sdělení, dořekneme to za ni. „Vždyť už přece dávno víme, co chtěl říci...“
- Jsme přehnaně zvědaví – rozhovor připomíná výslech.
- Používáme „ano, ale....“ Místo „ano.... A....“.
- Na sdělení nereagujeme – vzbuzujeme tím u druhého pocit, že ho ignorujeme.
- Zapomínáme na empatii, tj. schopnost vcítit se.
- Bojíme se pojmenovat pocity druhého, nedáme druhému najevo, že jeho emoce chápeme.

Komunikační zlozvyky při sdělování

- Příliš zobecňujeme, přeháníme, nadsazujeme. („.... Nikdy, vždy, v jednom kuse, nic....“)
- Nevyjadřujeme přímo své pocity, čekáme, že to „druhému samo dojde“.
- Nemluvíme jasně a konkrétně, používáme obecné výrazy – nepoužíváme „přímé vyjádření“ – za sebe.
- Vymlouváme partnerovi pocity, pokoušíme se vyvrátit jeho emoce, resp. Jejich oprávněnost. („Z toho si nic nedělej, to se zlepší.“ „Určitě to není tak nebezpečné.“)
- Unikáte od tématu, nedaří se vám držet „nit hovoru“, přeskakujete z jedné věci na druhou a odpoutáváme pozornost.
- Posuzujeme, hodnotíme či dokonce obviňujeme partnera a přiřítáme mu negativní úmysly. „Ty jsi totiž strašný lajdák. Určitě jsi to odbyl.“
- Dáváme druhému hned rady, co by měl dělat, poučujeme. („A proč jsi to neudělal tak a tak? A proč jsi nepoužil to a to?“)
- Moralizujeme – říkáme druhému, co by měl dělat, vyvoláváme pocity viny, studu, méněcennosti. („Tohle bys neměl dělat.“)

Efektivní sdělení

- Dbejte na podrobný a přesný popis situace – vy, jako učitel, vedoucí, manažer „**máte jasno**“, ale často zapomínáte, že partner „není v obraze“ a potřebuje dostatek informací.
- Používejte jazyk, kterému partner rozumí.
- Popisujte své chování partnerovi – vysvětľujte, popisujte. Nejvíce nejasností vzniká špatnou interpretací.
- Vracejte se a žádejte zpětnou vazbu – vysvětľujte, ptejte se, zda jste se srozumitelně vyjádřili. Nechte partnera opakovat nejdůležitější body.
- Strukturujte svou řeč:
 - o Jasný začátek, který by měl upoutat
 - o Rozdělte svou řeč do smysluplných celků, které oddělíte
 - o Hovořte konkrétně
 - o Jasný konec, kde by mělo být shrnutí podstatných bodů

Zásady otevřené komunikace

- Dohodnout se na pravidlech komunikace a dodržovat je.
- Komunikační (sebe)kázeň – neodbíhat od problému a mluvit k věci, nebavit se se sousedy ale se skupinou, být stručný.
- Naslouchat druhým.
- Soustředit se a nerozptylovat ostatní.
- Být aktivní, nenechávat si nápady a myšlenky (k věci) pro sebe.
- Přiznat si, že se mohu mýlit a nebát se chyb a omylů.
- Informace předávat úplně a nezkráceně, odlišovat fakta a názory.
- Vést společný zápis
- Dbát na orientaci členů skupiny v procesu.
- Oceňovat myšlenky a činy ostatních.

Umění naslouchat

Co můžeme udělat pro to, abychom zlepšili své naslouchání?

- dát najevo zájem o druhou osobu a o to, co mi říká
- snažit se pochopit, co je za tím, co mi druhý říká
- parafrázovat
- ujišťovat se, zda-li situaci správně rozumí
- pracovat s emocemi

Při otevřeném rozhovoru je velmi důležitá **empatie** – tzn. schopnost vžít se do prožívání a cítění toho druhého.

POZOR!!!

- okolní situace vždy hodnotíme tak, jak je sami vnímáme a cítíme
- zaměňujeme subjektivní realitu za objektivní
- proto je vždy nutné **AKTIVNĚ NASLOUCHAT!**

Techniky aktivního naslouchání

Povzbuzování

- tzn. projevit zájem a povzbudit toho druhého k dalšímu hovoru

Objasňování

- snažíme se získat co nejvíce informací, doptáváme se, snažíme se objasnit si, co se asi stalo, povzbuzujeme ho k bližšímu upřesnění, dáváme mu otevřené otázky s cílem zorientovat se v situaci, zjistit další vysvětlení – jak to vidíš ty? co se vlastně stalo? co si o tom myslíš?

Parafrázování

- tzn. že stejné věci vyslovíme jinak, tím dáme najevo, že jsme naslouchali a snažíme se, zároveň si ověřujeme, že jsme pochopili správně, používáme výrazy typu: „takže ty bys byl rád“ nebo „jestli tomu dobře rozumím“, „takže ty bys chtěl...“

Zrcadlení pocitů

- v tomto případě fungujeme jako zrcadlo, které odráží emoce a pocity toho druhého a umožňuje mu tak pocity znovu poznat a uchopit, používáme otázky typu: „vypadá to, že tě to pěkně štve?“, „to asi musíš být šťastná, když...“ „slyším ve vašem smutek, je to tak?“

Shrnování

- shrneme důležitá fakta a myšlenky a uděláme tak základ k dalšímu řešení

Použitá literatura:

- DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2002, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- SCHULZ von THUN, F. *Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha : Grada Publishing, 2005
- BIRKENBIHLOVÁ, V. F. *Umění komunikace aneb jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy*. Bratislava : Aktuell, 1999, 320 s. ISBN 80-88915-21-X.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 2006, 142 s. ISBN 80-247-1677-1.
- WATZLAWICK, P. - BAVELASOVA, J. B. - JACKSON, D. D.: *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové : Konfrontace 1999.

UŽITEČNĚ FORMULOVANÝ CÍL

- Sen, přání a cíl nejsou totéž. - Budete-li zaměřovat sny a přání za cíle, pravděpodobně zůstanete u snění.
- Je užitečné, když je cíl formulován pozitivně. - Většina lidí umí velmi dobře vyjmenovat, co nechťejí, co jim vadí, co se jim nelíbí, s čím nejsou spokojeni. Zformulujte si takový cíl, ke kterému bude radost směřovat. Pozitivně ovlivňujte sebenaplňující představy.
- Stanovujte si takové cíle, které Vás budou motivovat – jedině tak odoláte překážkám. Chcete opravdu cíl splnit nebo „byste měli“ či „musíte“?
- Druhé lidi a vnější okolnosti pravděpodobně neovlivníte. Stanovujte si proto takové cíle, které budete mít pod svou kontrolou. Jestliže potřebujete změnit někoho jiného, zkuste se zeptat sami sebe: „Co mohu ovlivnit ve vztahu k tomuto člověku?“, „Co mohu změnit ve svém chování, ve svém přístupu k němu?“, „Co mohu dělat jinak? Nebo naopak nedělat?“ - Pamatujte, že i ve vztazích platí zákon akce a reakce!
- Je užitečné, když
 - je cíl **konkrétní a měřitelný** (nejlépe vyjádřený v pojmech chování, které budou pozorovatelné nebo měřitelné, nikoliv jako pocity).
 - má cíl **jasné časové parametry**.
 - je cíl **přiměřeně obtížný** – ani ne moc, ani málo – pokud je příliš velký, je dobré ho rozložit na smysluplně navazující kroky.
 - je cíl **orientovaný na výsledek**.
 - je cíl **zaznamenaný**.
 - je cíl **významný** pro všechny zúčastněné, především však pro Vás.
 - se cíl zaměřuje na **přítomnost něčeho**, co je pro nás **pozitivní**, nikoliv na nepřítomnost – nebudu kouřit X budu žít zdravě.
 - je cíl **začátkem něčeho pro nás pozitivního** – otevírá nám další (známé, představitelné) možnosti. Cíl by pro nás neměl představovat krok do tmy.
 - je cíl **realistický** vzhledem k dosažení při udržení možné spolupráce a respektuje náš dosavadní život v celém jeho kontextu.
 - je pro nás cíl něčím **zajímavý, podnětný, motivuje nás, vyžaduje od nás určité úsilí** – zapojení našich schopností – tvůrčího potenciálu, kreativity, má pro nás **pozitivní emocionální náboj**.

Prověřte své cíle – jsou užitečně formulovány?

Při reflexi Vašich cílů Vám pomohou i níže uvedené otázky:

- Je Váš cíl formulován pozitivně? - Obsahuje, co skutečně chcete, a ne to, co nechcete?
- Jak moc chcete, aby se Váš cíl splnil?
- Je to skutečně VÁŠ cíl?
- Co dobrého Vám přinese splnění cíle? Co Vaším blízkým? Škole? Firmě, pro kterou pracujete?
- Máte cíle zcela pod kontrolou?
- Podle čeho poznáte, že už jste cíle dosáhli? Jak ho změříte?
- Kdo další z Vašeho okolí pozná, že už jste u cíle?
- Máte konkrétní termín, kdy bude cíl splněn?
- Kde, kdy, s kým chcete dosáhnout svého cíle?
- Skutečně věříte tomu, že svého cíle dosáhnete?

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Jakým způsobem jste cíl zaznamenali a zveřejnili?
- Jak se odměníte po dosažení cíle?
- Koho všeho nebo co splnění cíle ovlivní?

Při jakékoliv změně pamatujte, že i ona má své zákonitosti!

$$N \times V \times PK > RZ$$

Přeji Vám hodně štěstí při formulaci i realizaci Vašich snů, přání a cílů!

FORMY PODPORY A ROZVOJE LIDÍ

MOTIVACE	velká	ŠKOLENÍ PORADENSTVÍ (KOUČING)	<u>KOUČING</u> FACILITACE <u>DELEGOVÁNÍ</u>
	malá	NAŘIZOVÁNÍ MENTORING	PŘEŠKOLENÍ PODPORA (KOUČING)

Model GROW

GOALS – CÍLE

- Co je cílem této diskuse?
- Čeho chcete z dlouhodobého hlediska dosáhnout?
- Co je širší souvislost?
- Co vidíte, slyšíte, cítíte při představě, že jste u cíle?
- Když se podíváte „zpět“, jaké milníky jste musel překročit?
- Co „bylo“ prvním krokem?
- Jaký máte na uskutečnění Vašeho cíle vliv? (1 – 100 %)
- Kdy chcete dosáhnout Vašich cílů?
- Jsou SMART a pozitivně formulovány?
- Jak moc chcete tyto cíle naplnit? (1 – 10)

REALITY - REALITA

- Co se děje teď (kde, kdy, jak s kým...)?
- Kdo ovlivňuje situaci (přímo, nepřímo)?
- Když se nebude dařit v této situaci, co se stane?
- Jaké budou dopady na lidi přímo zúčastněné?
- Jaké budou dopady na ostatní?
- Když se bude dařit v této situaci, co se stane?
- Jaké budou dopady na lidi přímo zúčastněné?
- Jaké budou dopady na ostatní?
- Co jste dosud udělal?
- Jaké účinky to mělo?
- Jaké jsou teď hlavní obtíže při postupu vpřed?
- O co opravdu jde?

OPTIONS - MOŽNOSTI

- Jaké možnosti řešení máte?
- Co ještě byste mohl dělat?
- Co kdyby... (bylo více času, peněz, vlivu,...)?
- Co by udělal ve Vaší situaci ten, koho obdivujete?
- Co by udělal Váš konkurent?
- Co by udělal v této situaci někdo, o kom byste řekl, že danou věc opravdu umí?
- Máte ještě nějaký další návrh?
- Jaké jsou ziska a ztráty každého návrhu?

WILL - VŮLE

- Co hodláte udělat?
- Kdy?
- Bude to, co hodláte udělat, naplňovat Váš cíl?
- Co by mohlo ohrozit tuto akci?
- Jak to překonáte?
- Kdo o tom potřebuje vědět?
- Jakou podporu potřebujete (kdo by mohl pomoci)?
- Obodujte svou vůli udělat to (1 – 10).

Zdroj: WHITMORE, John: *Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press, 2004

Kdy se koučování nemusí dařit?

- Kouč nemá pro koučování osobnostní předpoklady (nevěří si, je v pozici oběti, nemá se rád, nemá rád lidi, je negativisticky naladěný, práce s lidmi ho nebaví).
- Kouč nemá potřebné dovednosti (neovládá komunikační dovednosti, neumí klást otázky, neumí vytvořit raport apod.).
- Není vytvořen vhodný prostor, kontext.
- Sami nepovažujeme koučování za užitečný nástroj – buď obecně nebo pouze v tomto případě.
- Koučovaný s koučováním nesouhlasí.
- Špatně si definujeme cíl.
- Nenasloucháme.
- Myslíme si, že víme.
- V průběhu koučování nezvládáme vlastní emoce.
- Nevšímáme si rušivých vlivů.
- Příliš mnoho mluvíme.
- Sledujeme svou vlastní mapu, nikoliv mapu klienta.
- Točíme se v kruhu.
- Nesledujeme cíl.
- Skončíme oba v pozici oběti.
- Nemáme jasno, jaký je cíl rozhovoru.
- Není vyjasněn vztah mezi pracovníkem a koučem.
- Hodnotíme, a navíc podle sebe.
- Vytváříme komunikační bariéry.
- Problém koučovaného nebereme vážně.
- Přesvědčujeme, manipulujeme, sdělujeme své názory.
- Koučujeme k věcem, které jsou dopředu dané.
- Nepoužíváme otevřenou komunikaci (vytáčení, vyhýbání se, pesimismus).
- Nedůvěřujeme svému klientovi.
- Příliš na pracovníka tlačíme -vyslýcháme jej.
- Klademe otázky jako při výslechu.
- Jsme zahlceni vlastními problémy.
- Problém či situace se nám osobně týká.
- Nemáme vůči pracovníkovi potřebný postoj.
- Jsme s koučovaným v konfliktu.
- Pracovník má soukromé problémy, které mu neumožňují řešit problémy pracovní.

KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE KOUČE

- Kladení otázek různých typů.
- Parafráze obsahu řečeného koučovaným.
- Pojmenování (reflexe) pocitu, postoje, problému.
- Shrnutí delšího řečeného obsahu.
- Povzbuzování, podpora sebevědomí koučovaného.
- Užívání výstižných metafor.
- Podání efektivní zpětné vazby koučovanému.
- Mentorující (vzdělávací) vsuvky.

PODÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY:

1) KONTEXT:

Uved'te přesně, o čem chcete mluvit (CO, KDY, KDO, KDE)

2) TVOJE CHOVÁNÍ (PROJEV, ČIN):

Popište konkrétní chování, které

A/ se vám líbilo

B/ považujete za problematické

3) DŮSLEDKY:

Neužívejte „značkových“ hodnotících pojmů (dobrý/špatný). Sdělte, jaký efekt mělo dané chování, sdělení, akce. V čem se projevilo, co to způsobilo za následek např.

1. Klientovi samotnému.

2. Týmu, spolupracovníkům, zákazníkům, jiným lidem apod.

Řekněte klientovi, proč tyto důsledky považujete za významné (= důvod proč podáváte zpětnou vazbu.

4) VÝSTUP:

Kouč uzavře zpětnou vazbu **výzvou** např.:

➤ Co s tím uděláš?

➤ Jak by to šlo řešit?

Manažer (tradiční) je **direktivní**, např.:

- A udělej s tím XY.
- Rád bych, kdybys to změnil, máš na to dva dny

Zdroj: seminář PhDr. Petra Kříže – Styly vedení lidí, Kladno, 2002

Stanovování cílů a jejich koučování

◦ SMART/ER

- Cílem je dosáhnout stanovený (požadovaný) výkon (vyjmenovat, popsat, uvařit,...), který je možno **pozorovat nebo měřit**.

Cíl má být tzv. „posmartovaný“ nebo „osmartovaný“

S	Specifický	Specific
M	Měřitelný	Measurable
A	Ambiciózní	Ambitious

S – je požadavek na co největší konkrétnost. Čeho chci dosáhnout, jak to bude vypadat, pokud svého cíle dosáhnu

M – jak změřím nakolik jsem svého cíle dosáhl? Co bude kritériem?

A – ambiciózní říká jak vysoký cíl jsme si stanovili. Čím ambicióznější, tím si ho budeme více vážit. Pokud si ho stanovíme hodně nízko, ani nám nebude stát zato jej realizovat.

R – na druhé straně ale cíl musí být možno splnit.

T – tím označujeme ohraničenost cíle v čase. Každý cíl má začátek a konec.

SMART nepočítá ale s osobními vlastnostmi lidí. Proto i sebelépe „osmartovaný“ cíl nemusí být splněn. Proto v koučinku se přidávají ještě dvě další charakteristiky stanovení cíle:

E	Motivující, vzrušující	Exciting
R	Zaznamenaný	Recorded

Pak máme nové slovo: SMARTER = ang. chytřejší

E – nám stanoví nakolik nás cíl zaujal a budeme chtít jej realizovat

R – zapsáním našeho nového cíle mu dáváme důležitost a tímto zapsáním je pro nás větším závazkem.

Koučovací otázky k „S“

- Co konkrétně bych chtěl/a získat tímto cílem?
- Jakou hlavní změnu bych chtěl/a udělat?
- Čím bude tato změna charakteristická?
- Jak konkrétně se tato změna projeví?
- Jak ji pozná mé okolí?
- Až ta změna nastane jak přesně to bude vypadat?

Koučovací otázky na „M“

- Podle čeho budu měřit svůj postup?
- Má můj cíl jednoznačně definované parametry, kdy ho bude dosaženo?
- Jak poznám, že jsem svůj cíl splnil na 80 %, 120 %?
- Jaké mám možnosti upravit měřítko, pokud by šlo vše příliš hladce/obtížně?
- Dokážu jasně určit, kdy přesně bylo mého cíle dosaženo, jak to jednoznačně poznám?

Koučovací otázky na „A“

- Je pro mne tento cíl dostatečnou výzvou?
- Když si představím, že jsem svého cíle dosáhl/a, jak hrdý/á na něj budu?
- Bude mít dosažení tohoto cíle vliv na moje sebevědomí?
- Jak snadno svého cíle dosáhnu, bude potřeba velkého úsilí?
- CO pro mě dosažení tohoto cíle bude znamenat?

Koučovací otázky na „R“

- Věřím, že svého cíle mohu dosáhnout?
- Na které hodnotě vidím možnost dosažení svého cíle, použiji-li škálu od 1 do 10?
- Jsou některé překážky, které by mi mohly v dosahování mého cíle výrazně bránit?
- Jaká největší rizika a komplikace se mohou při dosahování mého cíle vyskytovat?
- Stačím na dosahování svého cíle sám/a, nebo budu potřebovat nějakou pomoc?

Koučovací otázky na „T“

- Kdy bych chtěl/a tuto změnu provést?
- Kdy na ní začnu pracovat?
- Dám si nějaké kontrolní termíny v průběhu plnění svého cíle?
- Dám si nějakou rezervu a jak dlouhá bude?

Koučovací otázky na „E“

- Pro chci tohoto cíle dosáhnout, co zajímavého mi přinese?
- Těším se na to, až tento cíl začnu plnit?
- Co všechno mohu v průběhu dosahování svého cíle získat?
- Mám vedle tohoto cíle ještě něco jiného, co by mohlo být ještě zajímavější a odvádět mou pozornost?
- Dal by se tento cíle nějak přeformulovat, aby byl pro mě ještě atraktivnější?

Koučovací otázky na „R“

- Jak budu zaznamenávat svůj pokrok?
- Jaké nástroje k monitorování použiji?
- Budu svůj postup zaznamenávat sám/a, nebo budu potřebovat něčí pomoc?
- Jak často budu zaznamenání provádět?
- Jaké kroky podniknu, pokud zjistím že cíl je příliš snadný/obtížný?

Expertní a partnerský přístup ve vedení lidí

EXPERT	PARTNER
Určuje cíle, často i cesty, rozhoduje, doporučuje ověřená řešení, předává zkušenosti, předvídá, nařizuje, radí, stará se, pečuje, vysvětluje, přesvědčuje, manipuluje, vciťuje se, předpovídá, motivuje, ovlivňuje, dohlíží.	Navrhuje, nabízí spolupráci, čeká na odezvu partnera, domlouvá se s ním, naslouchá mu, vnímá podněty a žádosti, poskytuje jen to, co od něj partner zřetelně žádá a na čem se s partnerem předem dohodl.
Hodnotí nebo alespoň odborně posuzuje a stvrzuje vhodnost X nevhodnost, správnost X nesprávnost, chválí, vytýká, kárá.	Do rozhovoru předem nevneší žádná měřítka, co je správné a nesprávné, nechválí ani nekárá, jen reflektuje, oceňuje, podporuje, posiluje.
Na základě své odbornosti vede koučovaného k určenému cíli a dohlíží na to, aby se událo vše potřebné.	(Do)provází, facilituje, zplnomocňuje, ověřuje, zda směřují k partnerovu cíli, nemá „patent na rozum“ ani „na pravdu“.
Pro splnění cíle využívá různé metody, zná množství tipů a triků, jak cíle dosáhnout a s koučovaným se o ně dělí.	Je otevřený k využívání různých metod, ale pokud za koučovaného v některé chvíli přebírá kontrolu, ihned ho s tím seznámí a vysvětlí mu, proč to bude dělat.
Ověřuje dle svých kritérií, zda je situace opravdu taková, jak ji prezentuje koučovaný.	Bere partnera vážně, respektuje jeho pohled na situaci, nezpochybňuje ho, akceptuje ho i v případě, že osobně zastává jiný názor.
Ptá se proto, aby měl informace o situaci a mohl je vyhodnocovat a rozhodovat.	Ptá se proto, aby mohl partnerovi porozumět a orientovat se v situaci a podnítil tak jeho konstruktivní/tvůrčí myšlení.
Víc vypráví než poslouchá, je přesvědčen, že má k věci co říci.	Více poslouchá/naslouchá, vnímá, přemýšlí, otevírá prostor pro nové možnosti.
Koriguje „nesprávný“ pohled = jiný než ten jeho z hlediska odbornosti.	Pokud s koučovaným nesouhlasí, je schopen o tom korektně hovořit, akceptuje i jeho jiný pohled a nesnaží se ho korigovat podle „správnosti“.

SROVNÁNÍ TRADIČNÍ x SYSTEMICKÉ KOUČOVÁNÍ

Tradiční koučování = koučování podle konceptu **Johna Whitmorea**

Systemické koučování = v ČR – **Petr Parma**, Institut pro systemickou zkušenost

- oba způsoby koučování používají jako základní nástroj cíleně vedený rozhovor
- cílem obou typů koučování je podpořit koučovaného v uvědomění si vnitřních a vnějších zdrojů a jejich efektivním využívání
- koučové většinou NENABÍZÍ rady – udělají to pouze tehdy, když jiné způsoby opakovaně nepřinášejí očekávané výsledky
- koučování je založeno na zodpovědnosti a vnitřní motivaci koučovaného

Nejvýznamnější rozdíly z hlediska procesu a výsledku:

Tradiční koučování	Systemické koučování
Zaobírá se příčinami problémů, v tom je jeho podstata.	Nehledá příčiny problémů, zaměřuje se přímo na cíl
Kouč identifikuje problémové oblasti u koučovaného, odhaluje jeho slabé stránky a vede ho k jejich odstraňování, resp. k jejich přetváření.	Systemický kouč namísto odhalování a precizního popisu problémových oblastí nabízí partnerovi pomoc při precizní formulaci cíle, při odhalování a posilování jeho využitelných zdrojů. Zvláštní význam má přitom konstruování řešení v jazyce.
Kouč rozhoduje o tom, co se bude v koučování dít, koučovaného nedirektivně vede. Koučovaný vědomě přijímá jeho vedení.	Systemický kouč průběžně reflektuje, zda vykonává systemickou kontrolu nebo systemicky pomáhá. Pracuje na objednávce zadavatele a pomáhá hledat průnik cílů partnera s cíli zadavatele.
Kouč se snaží o objektivitu a odstup - „nadhled“ - při hodnocení partnerových schopností uskutečnit potřebné kroky na cestě k cíli.	Systemický kouč reflektuje, že jako pozorovatel je součástí pozorovaného procesu a uvědomuje si, že jeho pohled je stejně subjektivní jako pohled partnera nebo pohled zadavatele objednávky.
Kouč věnuje hodně energie zkoumání reality, současného stavu a používá ho jako měřítko pro hodnocení správnosti stanovených cílů.	Systemický kouč se zaměřuje na společné konstruování cílového stavu – důvodem je zkušenost, že povídání o problému problém konzervuje (až dále prohlubuje) a nesměruje k řešení. Minulé zkušenosti partnera pomáhá využívat jako zdroje na cestě k cíli.
Kouč koučuje koučovaného.	Systemický kouč nepovažuje partnera za objekt, ale za subjekt koučování. Nabízí pomoc při tvorbě řešení, které považuje sám partner v dané situaci za nejlepší. Nekoučuje partnera, ale je s partnerem.
Vztah kouč – koučovaný se považuje za hierarchický vztah (= kouč jako autorita).	Vztah systemický kouč – koučovaný je založen na partnerství dvou, resp. více rovnocenných lidí, z nichž každý má v procesu jinou úlohu.

Systemický přístup v práci s lidmi

Co je to systemika

- Systemika označuje specifický přístup v psychologii, terapii, poradenství, koučování i v managementu.
- Systemika vychází z moderních filozofických a vědeckých disciplín – konstruktivismus, obecná systémová teorie, kybernetika II. řádu, teorie chaosu, autopoiezy a teorie sociálních systémů.
- Systemika se nezaměřuje pouze na jednotlivce, ale vnímá ho v kontextu s jinými lidmi.
- Systemika reaguje na složitost dnešní doby.

Systemický přístup

- Každý člověk je jedinečnou individualitou.
- Každý člověk vnímá svět jinak. Konstruktivismus vychází z toho, že neexistuje žádná „objektivní pravda“. Žijeme v subjektivních vykonstruovaných světech, které se vzájemně liší. „Potkat“ se může prostřednictvím jazyka.
 - konstrukce reality probíhá ve třech krocích:
 - 1. vnímáme fakta, která můžeme zaznamenat svými smysly – každý z nás vnímáme z reality jiná fakta – mohou za to naše filtry podmíněné zkušeností, zájmy, apod.
 - 2. vnímaným faktům přiřazujeme význam – toto probíhá skrytě, což komunikaci ještě více ztěžuje – rozdílná interpretace skutečnosti na základě různých faktorů, které jsou ne vždy uvědomované
 - 3. podle interpretace dodáváme k vnímaným jevům pocit
- Pouze část našeho chování a motivů jsou uvědomované. Mnohem větší část je neuvědomovaná.
- V průběhu dětství (socializace) přebíráme normy, hodnoty, vzorce myšlení, předsudky atd. od svých vychovatelů (rodičů a dalších osob, které měly na naši výchovu vliv). Děláme to instinktivně - je to pro nás výhodné, protože bez toho by nás rodiče neměli rádi. Jsme si vědomi toho, že bez podpory rodičů bychom nepřežili. V období puberty přecházíme do vzpoury, která v různých rodinách mává různý průběh a intenzitu.
- V dospělosti je pak na nás, co s hodnotami a názory, které jsme získali, ve svém životě uděláme. Buď je rozumově přijmeme nebo se vůči nim vymezíme.
- Užitečné je v průběhu života naše hodnoty, předsudky, normy chování apod. reflektovat. Čím lépe známe sebe, své postoje, předsudky atd., tím lépe můžeme porozumět světům ostatních.
- Každý člověk je zodpovědný za svou realitu. Vedoucí má právě takové podřízené, jaké si zaslouží (výjma situací, kdy právě přicházíme na nové pracoviště).
- Naše mapy – paradigmaty řídí naše chování. Svůj svět sdílíme s ostatními prostřednictvím řeči. Vždycky, když se domníváme, že druzí „to mají stejně jako my“, nebo že každý musí vnímat danou situaci právě tak, vznikají největší nedorozumění.
- V systemické světě neexistuje žádná objektivní pravda, žádné dobře a špatně – pouze já to vidím tak, na mé mapě dobře, na mé mapě špatně.
- Pokud nevysvělíme druhým svou mapu, nemohou nám porozumět. Vždycky však pamatujeme na to, že mapa není území. Čím lépe poznáme mapu druhého,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

tím lépe ho můžeme pochopit.

- Lidé vždy dělají to, co je pro ně funkční – nehledáme tedy dobré a špatné, ale spíše v mém světě funkční X nefunkční.
- Zaměřenost naší pozornosti ovlivňuje to, jak se sami ve své mapě vyznáme. Jsme-li rozrušení v pozitivním či negativním smyslu, pak to narušuje naši komunikaci. Pokud vedoucí (kouč) dává vnímaným faktům jiný význam, obohacuje mapu podřízeného, rozšiřuje jeho možnosti, ukazuje nové cesty řešení, jednání.
- Konstrukty mozku mají cílu reality – náš mozek neodlišuje realitu od představ, vizí.

Systemické principy

- Problém je to, co někdo jako problém definuje.
- Lidé se mohou změnit pouze sami.
- Malé změny mohou mít velký dopad.
- Lidé jsou z principu „dokonalí“, ne „neschopní“.
- Lidé mají sklon chovat se podle očekávání druhých.
- Každý člověk má v každém okamžiku prostor k jednání a je za sebe odpovědný.
- Prověřovat je dobré, důvěřovat je lepší.
- Každý člověk má základní potřebu získávat uznání.
- Změna je možná kdykoliv.
- Za vším stojí dobré úmysly a konkrétní užitek.
- Každý ví, co je pro něj dobré.
- Myšlenky, pocity a skutky tvoří jednotu.

Vybavení kouče

Osobnost kouče

- zkušenosti, hodnoty, předsudky, názory, vlastnosti, dovednosti, postoje – vědomé i nevědomé.

Postoje kouče – vychází s osobnosti kouče, z jeho myšlenkových názorů, zkušeností a postojů k lidem, světu a životu obecně

- Empatie
- Akceptování
- Kongruence
- Důvěra
- Zájem o svět druhého

Nástroje kouče

- Vytváření vztahu – raport
- Otázky
- Komunikační dovednosti – např. Já – výroky, aktivní naslouchání
- Metamodel jazyka
- Práce s očekáváními
- Formulace cíle
- Poskytování a přijímání zpětné vazby
- Přerámování
- Mentální techniky
- Sebereflexe

Možná struktura koučovacího rozhovoru

- Příprava na koučovací rozhovor
- Vytváření vztahu – raport
- Analýza současné situace – vyslovení žádosti, zakázka
- Formulace cíle
- Plán řešení
- Generování zdrojů
- Podpora koučovaného – proces postupných kroků – realizace

+ Průběžné a systematické reflektování!!!

ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba je pro jedince **informace**, jak vidí jeho chování jiní lidé.

Nejefektivnější je **vyžádaná zpětná vazba**.

Zpětná vazba	Tradiční kritika
- Informace, které jsou podávány s cílem pozitivní změny v chování. - Je specifická a jasná. - Využívá popisnou formu (když děláš XY, děje se Z). - Je zaměřená na chování a na budoucnost (v tlaku často vybuchneš a zlobíš se. Co by s tím šlo dělat?)	- Emocionálně zabarvená, cílem je říci, co bys měl podle mě dělat. - Je všeobecná a mlhavá - Využívá hodnotící formu (to bylo hrozné, jsi neschopný, tohle bys měl znát...) - Je zaměřená na osobu a na minulost (ty vždycky děláš, říkáš... jen si vzpomeň, jak jsi před rokem...)

Zásady podávání a přijímání zpětné vazby:

Podání zpětné vazby	Přijímání zpětné vazby
➤ Mluv za sebe (JÁ si myslím, MĚ se zdá a pod.) ➤ Zpětnou vazbu dej jako podnět–nevnucej ji. ➤ Dbej na rovnováhu pozitivních a negativních informací. ➤ Nedávej mnoho informací najednou, dej jen tolik, kolik bude užitečné (pravděpodobně přijatelné.)	• Každý má právo na svůj úhel pohledu. • Zpětná vazba je dar. • Nereaguj hned, promysli si, co si slyšel a až potom se rozhodni, či informaci přijmeš nebo zamítneš, případně co přijmeš a co zamítneš. • Když jsi neporozuměl, zeptej se. • Dej vědět partnerovi, co uděláš s přijatou zpětnou vazbou.

Co nás motivuje v práci

aždý z nás je motivován k práci jinými důvody. Následuje 36 dvojic, které lidé často sdělují, když udávají, co chtějí nebo potřebují od svého zaměstnání. Vyhodnoťte relativní důležitost výroků, v rámci dvojice a rozdělte mezi ně 3 body (0 – 3, 1 – 2, 2 – 1, 3 – 0)

1	Uspokojím se jen s vysokou životní úrovní.	A	
	Přeji si mít výrazný vliv na ostatní lidi.	B	
2	Jsem spokojen se svým výkonem, když má moje práce skutečnou hodnotu.	C	
	Chci být odborníkem ve všem, co dělám.	D	
3	Při své práci chci používat svoje tvořivé vlastnosti.	E	
	Je pro mne zvláště důležité pracovat s lidmi, kteří jsou mi sympatičtí	F	
4	Byl bych velmi spokojený, kdybych si mohl vybrat práci, kterou chci dělat.	G	
	Chci si být jist, že budu dobře finančně zabezpečen.	H	
5	Mám dobrý pocit, když ostatní ke mně vzhlížejí, respektují mě a uznávají.	I	
	Chci být bohatý.	A	
6	Chci mít výraznou vůdčí roli.	B	
	Dělám to, co je pro mě významné i když se nesetkávám s větší odměnou.	C	
7	Chci mít pocit, že jsem si získanou odbornost tvrdě zasloužil.	D	
	Chci vytvářet věci, které lidé spojují jen s mojí osobou.	E	
8	Vyhledávám společenské vztahy s lidmi, se kterými pracuji	F	
	Rád se rozhoduji, jak využiji svůj čas.	G	
9	Nebudu spokojen, dokud nebudu vlastnit značný majetek.	A	
	Pro vlastní uspokojení předvádím svému okolí, že zvládám svůj obor	D	
10	Moje práce je součástí hledání významu a smyslu života.	C	
	Chci, aby mnou vytvořené věci nesly moje jméno.	E	
11	Usiluji o to, abych si mohl dovolit koupit, co chci.	A	
	Zamlouvá se mi práce s dlouhou perspektivou	H	
12	Vyhledávám role, které mi umožňují podstatně ovlivňovat ostatní.	B	
	Bavilo by mne být odborníkem ve svém oboru.	D	
13	Je pro mne důležité, aby moje práce přispívala širší veřejnosti.	C	
	V zaměstnání považuji za velmi důležité mít velmi dobré vztahy s lidmi.	F	
14	Chci, aby mé tvůrčí schopnosti byly trvale využívány.	E	
	Raději bych byl svým pánem.	G	
15	V zaměstnání chci mít s lidmi velmi přátelské vztahy.	F	
	Chci být životní optimista a výhledově chci mít pocit, že budu v pohodě.	H	
16	Nechtěl bych složitě přemýšlet, za co utratím své vydělané peníze.	A	
	Chci skutečně od základu inovovat svou práci.	E	
17	Chci na rovinu jiným říkat, co by měli dělat.	B	
	Je pro mne důležité být v blízkosti jiných lidí.	F	
18	Součástí mé kariéry je hledání hlubšího smyslu života.	C	
	Zjistil jsem, že chci přebrat a nést plnou odpovědnost za svoje rozhodnutí.	G	
19	Zamlouvalo by se mi mít pověst skutečného odborníka.	D	
	Cítil bych se v pohodě v jistém zaměstnání.	H	
20	Chci být obklopen bohatstvím.	A	
	Chci poznat nové lidi prostřednictvím práce.	F	
21	Rád hraji role, které mi dávají pocit, že řídím výkon jiných.	B	
	Je pro mne důležité mít možnost vybrat si úkoly, které na sebe vezmu.	G	

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

	Odevzdal bych se práci, kdybych věděl a věřil, že dává nějaký smysl.	C	
22	Chci mít dobrý pocit, abych věděl, že v pohodě budu odcházet do důchodu.	H	
	Příliš úzké vztahy s jinými lidmi by zkomplikovaly moji kariéru.	F	
23	Je pro mne důležité být brán jako součást organizace.	I	
	Bavilo by mě rozhodovat o lidech a zdrojích.	B	
24	Chci dělat věci, které ještě nikdo nedělal.	E	
	Nakonec dělám to, co je důležité a nejen to, co podporuje moji kariéru.	C	
25	Usiluji o veřejné uznání.	I	
	Chci dělat věci, které mě odlišují od ostatních.	E	
26	Obvykle volím to, co je bezpečné.	H	
	Chci, aby ostatní lidé ve mně viděli vůdce.	B	
27	Sociální postavení je pro mne důležitým motivujícím faktorem.	I	
	Přitahuje mne vysoká životní úroveň.	A	
28	Nechci, aby každý můj krok řídil vedoucí.	G	
	Chci, aby výsledky mé práce byly spojovány s mým jménem.	E	
29	Usiluji o formální uznání mých úspěchů.	I	
	Dávám přednost vedení.	B	
30	Mám starosti, když před sebou nevidím dlouhodobou perspektivu.	H	
	Měl bych dobrý pocit, kdybych byl člověk s cennými a odbornými znalostmi.	D	
31	Byl bych spokojen, kdybych nemusel dávat hlášení jiným.	G	
	Nerad bývám ozubem ve velkém kolečku.	G	
32	Cítil bych se spokojen, kdybych měl vysoké pracovní zařazení.	I	
	Jsme připraven dělat většinu věcí za hmotnou odměnu.	A	
33	Vidím práci, jako prostředek k obohacení svého osobního rozvoje.	C	
	Chci mít prestižní postavení v každé organizaci, kde pracuji.	I	
34	Přitahuje mne bezpečná budoucnost	H	
	Nic jiného mne nezajímá, pokud mám správné společenské vztahy.	F	
35	Sociální postavení je pro mě důležitým motivujícím faktorem.	D	
	Vychutnal bych si pocity, které doprovázejí vysoká postavení.	I	
36	Usiluji o dosažení vysoké úrovně odborné způsobilosti.	D	

	Počet bodů	Typ motivace	
A		Finance	
B		Vůdcovství	
C		Seberealizace	
D		Odbornost	
E		Kreativita	
F		Soc. vztahy	
G		Svoboda	
H		Jistota	
I		Prestiž	

Jak je to s vašimi potřebami?

DOTAZNÍK B

Označte své rozhodnutí. Můžete zvolit hodnoty 1 či 5, pokud souhlasíte s jednou z krajních možností (vlevo 1, vpravo 5), 2 či 4 k vyjádření částečného souhlasu (vlevo 2, vpravo 4) či hodnotu 3, pokud dáváte oběma možnostem stejnou váhu. Všechna tvrzení si pozorně přečtěte, ale neuvažujte nad nimi příliš dlouho, relevantní bývá první, bezprostřední odpověď. Chcete-li se skutečně poznat, buďte k sobě upřímní, výsledek je určen jenom pro vás!

1. Mám raději takový hovor, který se týká

témat prakticky užitečných	1	2	3	4	5	lidí, které znám
----------------------------	---	---	---	---	---	------------------

2. Dobrého postavení a úspěchu lidé dosahují

hledáním kontaktů s vlivnými osobami	1	2	3	4	5	usilovnou prací
---	---	---	---	---	---	-----------------

3. Lidé rádi pomáhají druhým, protože

druzí jejich pomoc potřebují	1	2	3	4	5	druzí jim to v budoucnu mohou oplatit
------------------------------	---	---	---	---	---	--

4. Společenská posezení v pracovní době

jsou nežádoucí, protože zdržují lidi od práce	1	2	3	4	5	přispívají ke zlepšení vztahů na pracovišti
--	---	---	---	---	---	--

5. Smyslem vzdělání je

vytvořit si podmínky pro získání dobrého zaměstnání	1	2	3	4	5	řádně se připravit na budoucí povolání
--	---	---	---	---	---	---

6. Při kolektivních sportech se hráči snaží hlavně

pomoci týmu k vítězství	1	2	3	4	5	vyniknout a ukázat své kvality
-------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

7. Když si s něčím nevím rady,

vyhledám si problém v literatuře	1	2	3	4	5	poradím se o věci se známými
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------

8. Prémie a odměny by měly odrážet

uznání osobních kvalit pracovníka	1	2	3	4	5	výkonnost pracovníka v posledním období
--------------------------------------	---	---	---	---	---	--

9. Mám rád takové lidi,

kterí jsou přátelští	1	2	3	4	5	na které se mohu vždycky spolehnout
----------------------	---	---	---	---	---	--

10. Při společném plánování akce je důležité

vymyslet optimální postup a časový plán	1	2	3	4	5	dosáhnout zapojení všech účastníků
--	---	---	---	---	---	---------------------------------------

11. Chtěl bych mít kancelář (pracovnu) upravenou

působivě a elegantně	1	2	3	4	5	jednoduše a prakticky
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

12. Když je spolupracovník chválen za něco, na čem mám svůj podíl i já,

jsem zticha, protože on si asi uznání zaslouží více	1	2	3	4	5	ozvu se, abych dosáhl spravedlnosti
--	---	---	---	---	---	--

13. Nejlepších výsledků jsem vždycky dosahoval

pokud jsem byl odkázán sám	1	2	3	4	5	ve spolupráci s druhými na sebe
----------------------------	---	---	---	---	---	------------------------------------

14. Hodně mě zlobí, že

si lidé nevšímají mých výsledků	1	2	3	4	5	se práce nedaří a nedaří
------------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

15. Ve vedoucím postavení bych rád

usiloval o upevnění přátelské atmosféry na svém pracovišti	1	2	3	4	5	řídil pracovníky a odměňoval je
--	---	---	---	---	---	------------------------------------

16. Kdybych měl chatu, většinou bych tam trávil volný čas

prací na zlepšování interiéru i exteriéru	1	2	3	4	5	zábavou s přáteli
--	---	---	---	---	---	-------------------

17. Ve velké firmě bych byl raději

předsedou správní rady	1	2	3	4	5	výkonným ředitelem, který řídí chod firmy
------------------------	---	---	---	---	---	--

18. Ve společnosti raději

poslouchám zážitky jiných	1	2	3	4	5	vykládám sám o svých zážitcích
---------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------------

DOTAZNÍK B - Vyhodnocení

Zjistěte si svůj dominantní typ potřeb.

1. Nejdříve vypočítejte dílčí součty A, B, C:

Součet A získáme sečtením všech hodnot u položek: 1, 4, 7, 10, 13, 16 =

Součet B získáme sečtením všech hodnot u položek: 2, 5, 8, 11, 14, 17 =

Součet C získáme sečtením všech hodnot u položek: 3, 6, 9, 12, 15, 18 =

2. Skóre pro jednotlivé potřeby:

POTŘEBA	SKÓRE	POŘADÍ
---------	-------	--------

Výkon	$B - A =$	
--------------	-----------	--

Spojenectví	$A - C =$	
--------------------	-----------	--

Moc	$C - B =$	
------------	-----------	--

Ta potřeba, ve které dosahujete nejvyššího skóre, je první v pořadí a nejspíše spoluurčuje vaši profesní (kariérovou) orientaci.

3. Můžete ještě posoudit úroveň významu jednotlivých potřeb pro vaši osobu:

skóre -25 až -6: potřeba vaši profesní dráhu skoro neovlivňuje,
skóre -5 až 5: vliv potřeby na vaši profesní dráhu je částečný,
skóre 6 až 25: potřeba má silný vliv na vaši kariéru.

Jak využívám mozek?

Přečtěte si v tabulce uvedená tvrzení a křížek udělejte u toho, které je pro vás charakterističtější.

LEVÁ HEMISFÉRA		PRAVÁ HEMISFÉRA	
Nové věci plánuji do detailu		Nové věci dělám bez rozmyslu	
Uvažuji logicky a málokdy dělám ukvapené závěry		Dělám ihned závěry	
Nesním s otevřenýma očima a málokdy si pamatuji noční sny		Mám velmi živé sny a často sním s otevřeným a očima	
Snažím se pochopit příčiny chování jiných lidí		Motivy chování jiných lidí mi často nejsou jasné	
Mám raději matematiku a přírodovědné předměty než předměty humanitní		Mám raději humanitní předměty než matematiku a přírodovědné předměty	
Jsem dochvilný/á a dobře se orientuji v čase		Nejsem zrovna dochvilný/á a špatně se orientuji v čase	
Své pocity umím dobře popsat slovy		Své pocity těžko vyjadřuji slovy	
Když se rozhoduji, spoléhám se na fakta		Když se rozhoduji, spoléhám se na své pocity	
Své poznámky a materiály mám v perfektním pořádku		Nedělám si žádné poznámky	
Když mluvím, mám ruce v klidu		Když mluvím, hodně gestikuluji	
Nemívám předtuchy a nespolečám se na svou intuici		Společám se na svůj instinkt a dám na předtuchy	
Málokdy myslím v obrazech		Mé dojmy a myšlenky se často objevují v obrazech	
Umím dobře vysvětlovat		Rozumím tomu, co kdo říká, ale neumím to vysvětlit	
Problémy řeším tak, že na nich pracuji a snažím se hledat různé přístupy, dokud nenajdu řešení		Problémy řeším tak, že je na čas odložím a čekám až se na obzoru objeví nějaké řešení	
Umím řešit hádanky a slovní říčky		Hádanky a slovní hříčky mě nebaví	
Umím dobře ovládat své pocity		Své pocity dávám najevo	
Problém se snažím analyzovat		Na problém se dívám jako na celek	
Hudba mi nic neříká		Mám velmi rád/a hudbu	
Mám raději literaturu faktu než romantické příběhy		Mám raději romantické romány než literaturu faktu	
SKÓRE		SKÓRE	
▪ Převažuje u mne			

Jaký smysl preferujete při vnímání?

Test Vám může napomoci

- určit Váš prioritní smyslový kanál skrze který vnímáte svět.
- uvědomit si vlastní orientaci na jeden smyslový zdroj
- naučit se zjišťovat jak vnímají jiní lidé
- umět navázat „raport“ – pozitivní kontakt s druhým člověkem

Instrukce

Bez vzájemné diskuse si projděte následující seznam 14 aktivit a pro každou z nich zakroužkujte to, čemu dáváte přednost. Snažte se být hotovi do 10 minut.

1. Radost z umění	Máš rád obrazy	Máš rád hudbu	Máš rád tanec
2. Odměna někomu	Píšeš pochvalné poznámky o jejich práci	Poskytuješ slovní pochvalu	Poklepeš na rameno
3. Jsi nečinný	Díváš se kolem a čmáráš si, pozoruješ něco	Mluvíš sám se sebou nebo s jinými.	Posedáváš
4. Při čtení	Máš rád popisné scény, zastavíš se a představíš si scénu, moc si nevší máš obrázků.	Máš rád dialogy a konverzaci, „slyšíš“ postavy mluvit.	Dáváš přednost akčním příběhům nebo nejsi velkým čtenářem.
5. Při snaze odhalit něčí náladu	Pozoruješ výraz tváře.	Nasloucháš tónu hlasu.	Pozoruješ pohyby těla.
6. Učení	Máš rád předvádění, diagramy, diapozitivy..	Máš rád mluvené slovo, pokyny, vysvětlivky, přednášky.	Dáváš přednost učení s přímým zapojením do činnosti – hraní úloh.
7. Mluvení	Mluvíš málo, nerad dlouho nasloucháš	Rád nasloucháš, ale nemáš dost trpělivosti.	Mnoho gestikuluješ a užíváš výrazná gesta.
8. Odpočinek	Díváš se na TV, čteš, sleduješ divadelní hru.	Rád posloucháš rozhlas, desky.	Máš rád hry a sport.
9. Zapomínání	Zapomínáš jména, ale pamatuješ si tváře.	Zapomínáš tváře, ale ne jména.	Nejlépe si pamatuješ to, co jsi dělal.
10. Zlost	Zmlkneš a potichu se vztekáš.	Nahlas vybuchneš.	Vztekáš se, skřípeš zuby, zatínáš pěsti.
11. Pravopis	Musíš slovo vidět napsané.	Používáš fonetický přístup.	Napíšeš si slovo sám, abys ho „cítil“.
12. Soustředění	Vyruší tě nepořádek nebo pohyb.	Ruší tě zvuky.	Ruší tě pohyb.
13. Pracovní styky	Raději jednáš osobně, z očí do očí.	Dáváš přednost telefonu.	Projednááš věci při chůzi nebo při jiné činnosti.
14. Představy	Vidíš živé, podrobné obrazy.	Myslíš ve zvucích.	Máš málo představ, a pokud ano, tak se týkají pohybu.
Celkem			

Jak poznáme typ člověka z hlediska vnímání?

Existují velké rozdíly ve způsobu, jak lidé své smysly používají, mnozí upřednostňují zcela (či v určité době) jeden z analyzátorů či používají několik analyzátorů současně.

Reprezentativní systém vnímání člověk vyjadřuje svou řečí, „řečí těla“ a způsobem svého chování.

Využijeme knihu Bieracha, Poznej člověka na první pohled. Praha, Alternativa 1995, str. 31 – 32:

Vizuální typ	Pohled směrem nad hlavu Vysoká poloha hlasu Rychlá řeč Gesta ve výši hlavy nebo nad hlavou Slova: vidět, pohlížet, dívat se, upírat zrak, vyhlížet, zmínky o barvách nebo tvarech, např. generální linie, jasná perspektiva, střed, nabíledni, lovit v kalných vodách, vidět černě.
Auditivní typ	Pohled ve výši hlavy Střední poloha hlasu Střední tempo řeči Gesta ve výši ramen Slova: slyšet, zaslechnout, naslouchat, poslouchat, znít, zvučet, prohlásit, hlásit se o slovo, dostat se ke slovu, dobře naslouchat. Narážky na všechno auditivní : rozladění, melodičnost, pronikavý, ohlušující, slabý hlas.
Kinestetický typ	Pohled směrem dolů Hlubší poloha hlasu Pomalé tempo řeči Gesta ve výši boků Slova: cítit, pociťovat, vyciťovat, hmatat, nahmatat, dotýkat se, sáhnout, platí i v přeneseném významu: žaludeční nevolnost, mizerný pocit, slabý v kolenou, čára přes rozpočet, byla to pro nás rána.

Poznámka

Pro proces učení jsou důležité hlavně tyto tři analyzátoři. V praxi se však setkáváme ještě s dalšími typy:

- olfaktorický - primárním analyzátořem je čich
- gustatorický – primárním analyzátořem je chuť

Slovní obraty podle převahy smyslové orientace

Instrukce

Přiřaďte následující výrazy k jedné ze tří možností. Zaškrtněte křížek pod odpovídající hlavičku nadpis:

	Slovní obraty	Vizuální	Auditivní	Kinestetický
1	nastínit perspektivu			
2	chopit se něčeho			
3	notovat si stejnou písničku			
4	zřetelně prohlásit			
5	vřelo to v něm			
6	čistý obraz			
7	hladký průběh			
8	z očí do očí			
9	dobrý pocit			
10	pohovořit si			
11	cítit potřebu objasnění			
12	čelit situaci			
13	bolestivý řez			
14	dostat se mu pod kůži			
15	viditelné výsledky			

Zdroje: Bierach, *Poznej člověka na první pohled*. Praha, Alternativa 1995, str. 31 – 32
Hartley, M.: *Řeč těla v praxi*. Praha : Portál, 2004

Test motivátorů

Pomocí následujícího testu můžete zjistit, jak silné jsou u vás jednotlivé motivátory. Pokud začnou být motivátory příliš silné, začne většina lidí požadovat jejich plnění i od ostatních. Své chování pak považují za jediné správné. Každý motivátor má své plusy mínusy.

Vyplňte následující test. Uvedené výroky bodově ohodnoťte podle toho, jak se vidíte ve své práci.

1 = vůbec ne; 2 = sotva, 3 = trochu, 4 = hodně, 5 = zcela přesně

1.	Svou práci dělám vždy důkladně a pečlivě.	
2.	Cítím odpovědnost za to, aby se ti, kteří jsou se mnou v kontaktu, cítili dobře.	
3.	Jsem stále v poklusu.	
4.	Platí pro mě rčení: „Kdo si hoví, rezaví.“	
5.	Nerad dávám najevo před ostatními své slabiny.	
6.	Často používám větu: „Je těžké to přesně říci.“	
7.	Často říkám víc, než by bylo nutné.	
8.	Mám problém akceptovat lidi, kteří nejsou pečliví.	
9.	Je pro mě těžké projevovat pocity.	
10.	Mé motto zní: „Nepolevit.“	
11.	Když vyjádřím nějaký názor, také jej zdůvodním.	
12.	Přání, které mám si rychle splním.	
13.	Odevzdám práci až poté, co ji několikrát přepracuji.	
14.	Lidé, kteří se „poflakují“, mě rozčilují.	
15.	Je pro mne důležité, aby mě ostatní akceptovali.	
16.	Jsem „tvrdá skořápka, měkké jádro“.	
17.	Často se snažím zjistit, co ode mě ostatní očekávají, abych se podle toho řídil.	
18.	Jen těžko chápu lidi, kteří bezstarostně žijí ze dne na den.	
19.	Při diskusích ostatní často přerušuji.	
20.	Své problémy si řeším sám.	
21.	Úkoly vyřizuji co nejrychleji.	
22.	Při kontaktu s ostatními si udržuji odstup.	
23.	Mnoho úkolů bych měl vyřizovat lépe.	
24.	Osobně se starám i o podružné věci.	
25.	Úspěchy nepadají z nebe, musím si je tvrdě odpracovat.	
26.	Pro hloupé chyby nemám pochopení.	
27.	Oceňuji, když se na mé otázky odpovídá rychle a stručně.	
28.	Je pro mě důležité se od ostatních dozvědět, zda jsem něco udělal správně.	
29.	Když načnu nějaký úkol, dodělám jej do konce.	
30.	Více dbám na potřeby ostatních a své vlastní odsouvám do pozadí.	
31.	Vůči ostatním jsem často tvrdý, abych se od nich nedočkal zklamání.	
32.	Často netrpělivě bubnuji prsty na stole (jsem netrpělivý).	
33.	Při vysvětlování souvislostí ráč používám jasné výčty: za prvé..., za druhé..., za třetí...	
34.	Myslím, že většina věcí není tak jednoduchá, jak si mnozí myslí.	
35.	Je mi nepříjemné kritizovat ostatní.	
36.	Při diskusích často pokyvují hlavou.	
37.	Snažím se dosáhnout svých cílů.	

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

38.	Výraz mého obličej je spíše vážný.	
39.	Jsem nervózní.	
40.	Nic mě je tak nerozhází.	
41.	Do mých problémů ostatním nic není.	
42.	Často říkám: „Honem, honem, to musí jít rychleji!“	
43.	Často používám slova typu „přesně“, „jasně“, „logicky“ a podobně.	
44.	Často říkám: „Tomu nerozumím...“	
45.	Rád říkám: „Nemohl byste to přece jen zkusit? a nerad říkám: „Zkuste to.“	
46.	Jsem diplomatický.	
47.	Snažím se překonat očekávání, která jsou na mě kladena.	
48.	Někdy dělám dvě věci najednou.	
49.	Mé heslo zní: „Zatnout zuby.“	
50.	I přes enormní úsilí se mi mnoho věcí prostě nedaří.	

Vyhodnocení:

K jednotlivým číslům otázek запиšte body, které jste přiřadili.

1		3		4		2		5	
8		12		6		7		9	
11		14		10		15		16	
13		19		18		17		20	
23		21		25		28		22	
24		27		29		30		26	
33		32		34		35		31	
38		39		37		36		40	
43		42		44		45		41	
47		48		50		46		49	
Součet		Součet		Součet		Součet		Součet	

Drivý: „Buď silný“, „Buď perfektní“, „Snaž se“, „Vyhov všem“, „Buď rychlý“

Test pozitivního myšlení

Započtete si bod za každou kladnou odpověď na následující tvrzení:

- Jsem rád/a na světě a věci vidím většinou v pozitivním světle.
- Mám rád/a lidi kolem sebe.
- Poznám jednoznačně, kdy přemýšlím negativně.
- Pracuji se svými negativními myšlenkami a jsem schopen/a je přemoci.
- Snažím se ve všech případech na druhé působit pozitivně a uvolněně.
- Mluvím pozitivně.
- Aktivně pracuji na zlepšování svého pozitivním přístupu.
- Mám ze sebe často dobrý pocit.
- V zásadě se mi daří a postupuji za svými cíli.
- Umím si dobře poradit se situacemi, kdy se necítím v pohodě.
- Nelituji věcí, které se mi staly.
- Neobviňuji ani sebe ani druhé, když se mi něco nedaří.
- Umím používat asertivitu, když ji potřebuji.
- Jsem optimistický/á a přesvědčený/á, že věci se dějí správně.
- Dělán si drobné radosti a umím je plně vychutnat.
- Mám dostatek sebevědomí.
- Většinou dosáhnou toho, co potřebuji.
- Umím si stanovit priority a dosahovat jich.
- Víím, co je smyslem mého života.
- Moje prostředí mi pomáhá a podporuje mě v mých plánech.
- Dokáži odpočívat.
- Jím zdravě a vybalancovaně.
- Pravidelně cvičím.
- Mám přátele a milé lidi kolem sebe.
- Nedělá mi problém si říct o pomoc.
- Dostávám lásku a umím jí i projevovat.
- Umím si většinou poradit s problémy v partnerském vztahu.
- Na pracovišti se nenervuji a řeším věci s úsměvem.
- Pokud den začne špatně, je stále dost času, aby skončil dobře.
- Kdykoliv mohu ovlivnit svůj život k lepšímu.
- Čím jsem starší, tím jsem v životě spokojenější.
- Svět je skvělé místo k životu.

Vyhodnocení:

Můj celkový součet je bodů.

Seberealizace

Dotazník podle V. F. Birkenbihlová: Umění komunikace aneb jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy. Bratislava, Aktuell, 1999

Dotazník na zjištění, zda máme snahu o svou seberealizaci. U tvrzení, které odpovídá vaší osobnosti, udělejte křížek.

Mám se rád	Nemám se rád
S ostatními vycházím dobře	Z druhých mám strach
Dá se mi věřit	Nedá se mi věřit
Jsem jaký jsem.	Svoji roli hraji dobře, masku nosím bez chyby.
Obecně říkám to správné.	Obecně říkám vždy to špatné.
Ostatní mě mají rádi.	Ostatní mi často ubližují.
Do budoucna hledím s klidem.	Mám strach z budoucna.
Využívám svůj talent.	Svůj talent nemohu využít.
Jsem v pohodě.	Nejsem v pohodě.
Myslím sám za sebe.	Nechám za sebe myslet druhé.
Znám své pocity.	Svoje pocity potlačuji a schovávám.
Cítím se svobodně.	Cítím se utlačovaný a chycený.
Ostatní jsou obecně v pohodě.	Ostatní nejsou obecně v pohodě.
Využívám svůj čas.	Často se nudím.
Se svojí prací jsem spokojen.	Často měním místo.
Věřím si.	Nevěřím si.
Jsem rád mezi lidmi.	Ostatní lidi nemohu vystát.
Jsem rád, že jsem žena (muž)	Raději bych byl/a druhé pohlaví.
Život mě těší.	Život mě jenom zatěžuje.
Rád pracuji (studuji).	Nenávidím práci (studium).
Většinou dělám vše správně.	Vždycky všechno zkazím.
Když se něco nepovede, hledám příčinu.	Vždycky za všechno viní mě.
Realisticky vnímám svět	Vnímám svět skrz „zabarvené brýle“.
Dokáži být autentický, tj. svoje pocity mohu a) prožívat, b) vyjadřovat, c) analyzovat, proto je u mě možná čestná, pravá komunikace.	Nedokáži být autentický/á, proto se utíkám k psychologickým hrám.
Vnímám problémy společnosti, jsem připraven přispívat k jejich řešení.	Sociální problémy mě nezajímají, starám se sám o sebe.
Cítím se sám za sebe odpovědný/á.	Rád předávám odpovědnost na druhé (včetně „vyšší moci“).
Moje etika je založena na rozumově odůvodněném uvažování a přejímání od druhých.	Nekriticky přejímám morálku.
Problémy vnímám se změřením na problém	Problémy vnímám se zaměřením na sebe. ¹
Jsem stále připraven zkoušet nové. Hedám nové postupy, nová řešení.	Strach z nového. Musím uchovat své status quo. U nových řešení opakuji

¹ Zaměřením na problém: Jaké je nejlepší řešení? Zaměřením na sebe: Jak budu vypadat, když to navrhnu?když s tím budu souhlasit?

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

			stará řešení.
	Stále aktualizuji svoje vnitřní Já, při plném využití vnitřních kvalit a vnějších daností		Přehnané nároky na realizaci vnější podoby, díky pocitům méněcennosti přehnané zdůrazňování statutu.
	Energii vydávám na a) to, být sám sebou, b) zapojení ostatních, c) práci na svých cílech.		Energii vydávám na a) přetvářku, b) ochranu svého pocitu vlastní hodnoty, c) stálou obranu.
	Odhazuji nepravé masky (jako had svoji kůži).		Skrývám se za maskou.
	Jsem liberální i tolerantní		Mohu být liberální, ale nejsem tolerantní.
	➤ dependence = závislost ➤ independence = nezávislost ➤ interdependence = být odkázán na mezilidské vztahy. Postupuje od a) přes b) k c).		Zůstávám u a) nebo u b, tj. v domnělé absolutní nezávislosti. Myslím tím, že nepotřebuji žádné lidi.

McGregorova teorie X - Y

Následující dotazník vám má pomoci lépe porozumět předpokladům, ze kterých vycházíte při posuzování lidí a jejich přístupu k práci. Obsahuje 10 párů tvrzení. Vaším úkolem bude posoudit relativní platnost tvrzení uvedených v jednotlivých párech. K tomuto účelu máte k dispozici 10krát 10 bodů. Každému tvrzení v každém páru přiřadíte váhu v rozmezí 0 až 10 bodů podle míry jeho relativní platnosti (u páru 1. rozdělíte 10 bodů mezi a) a b), u páru 2. rozdělíte 10 bodů mezi c) a d) atd. – více bodů patří vždy tvrzení, s nímž se ztotožňujete). V každém páru musíte použít/rozdělit vždy všech 10 bodů. Odpovídejte co nejupřímněji, potlačte přirozenou tendenci odpovídat „tak, jak si myslíte, že byste měli“, neexistují zde „správné“ a „nesprávné“ odpovědi, cílem je poskytnout osobní reflexi. Chcete-li získat představu o vašem posuzování lidí, s nimiž v současnosti pracujete, uvažujte při odpovědích právě o nich.

1.

a) Je naprosto přirozené, že lidé odvádějí jenom tolik práce, kolik nevyhnutelně musí.

.....

b) Když se lidé vyhýbají práci, je to obvykle způsobeno tím, že v ní nenacházejí smysl.

.....

2.

- Jsou-li pracovníkům dostupné všechny informace, které požadují, mají obvykle lepší přístup k práci a chovají se odpovědněji.

.....

- Pokud mají pracovníci k dispozici více informací, než bezprostředně potřebují k plnění svých úkolů, obvykle je zneužívají.

.....

3.

3. Jedním z problémů spojených se zjišťováním názorů pracovníků je skutečnost, že jejich pohled je příliš omezený na to, aby jejich návrhy mohly být prakticky užitečné.

.....

➤ Zjišťování názorů pracovníků rozšiřuje jejich rozhled a vede k vypracování užitečných návrhů.

.....

4.

- Jestliže lidé ve své práci nevyužívají vlastní imaginaci a vynalézavost, je to dáno pravděpodobně tím, že těmito vlastnostmi je nadáno poměrně málo lidí.

.....

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Většina lidí má dobrou představivost a je kreativní, avšak tyto své vlastnosti neuplatňuje, protože je ve svém projevu omezena dozorem a pracovním zařazením.

.....

5.

- Lidé mají tendenci zvyšovat standardy svého výkonu, pokud jsou sami odpovědní za své chování a za nápravu svých vlastních chyb.

.....

- Jestliže lidé nejsou potrestáni za nesprávné chování a chyby, mají tendenci snižovat standardy svého výkonu.

.....

6.

- Je lepší poskytovat lidem jak dobré, tak špatné zprávy, protože většina pracovníků chce znát celou pravdu, bez ohledu na její nepříjemnost.

.....

- Je lepší zatajit nepříjemné zprávy týkající se organizace, protože většina pracovníků si ve skutečnosti přeje slyšet pouze dobré zprávy.

.....

7.

- Pokud nadřízený uzná svůj omyl a dá za pravdu podřízenému, snižuje tím prestiž a úctu, které pramení z důležitosti jeho postavení v organizaci.

.....

- n) Pokud nadřízený uzná svůj omyl a dá za pravdu podřízenému, zvyšuje svou prestiž, protože tím podporuje princip rovnosti a vzájemné úcty všech lidí v organizaci.

.....

8.

- Dáte-li lidem dostatek peněz, budou se s menší pravděpodobností zajímat o takové „nehmatatelné“ věci, jakými jsou odpovědnost a uznání.

.....

- Dáte-li lidem zajímavou a podnětnou práci, budou si s menší pravděpodobností stěžovat na takové věci, jakými jsou plat a další materiální výhody.

.....

9.

- Jestliže lidé mají možnost sami si určovat své cíle a úroveň výkonu, mají tendenci stanovovat si je výše, nežli by učinil jejich vedoucí.

.....

- Jestliže lidé mají možnost sami si určovat své cíle a úroveň výkonu, mají tendenci stanovovat si je níže, nežli by učinil jejich vedoucí.

.....

10.

- Čím více znalostí a svobody má člověk ve své práci, tím více je potřebné kontrolou zajišťovat, aby „nevybočil z řady“.

.....

- Čím více znalostí a svobody má člověk ve své práci, tím méně je potřebné kontrolou zajišťovat dosahování žádoucího výkonu.

.....

Vyhodnocení

Dotazník poskytuje osobní reflexi k vlastní představě o motivaci lidí k práci, v níž se promítají i zkušenosti. Postihuje dva (extrémní) typy pracovníků podle jejich motivace – typ „X“ a typ „Y“ - v souladu s teorií Douglase McGregora. Různí lidé mají rozdílnou motivaci k práci. Obecně se předpokládá, že čím vyšší kvalifikace člověka, tím větší zájem o vlastní práci a její výsledky, tedy tím větší motivace. Teorie „X“ a „Y“ současně poukazuje na to, že předpoklady vedoucího pracovníka o motivaci a přístupu lidí určují i jeho styl vedení, tj. příklon k přístupu v souladu s teorií „X“ či příklon k přístupu v souladu s teorií „Y“.

Spočítejte si přidělené body v dotazníku pro „X“ a „Y“:

„X“ _____ = součet a, d, e, g, j, l, m, o, r, s

„Y“ _____ = součet b, c, f, h, i, k, n, p, q, t

Pokud jste při odpovědích uvažovali o svých spolupracovnících, zkuste nyní zvážit, kteří z vašich lidí patří do skupin „X“ a „Y“.

Teorie „X“ (krátké vodítko, cukr a bič):

- lidé jsou líní, neodpovědní,
- pracují pouze z existenčních důvodů,
- nezbytné je pevné vedení, neustálý dohled a kontrola,
- k motivování se využívá odměn a trestů,
- pozitivní motivační faktory: odměny, prémie, hmotné výhody,
- negativní motivační faktory: tresty, sankce, omezení, kritika.

Teorie „Y“ (řízení s účastí zaměstnanců):

- lidské potřeby jsou rozmanité, dynamické a mění se s vývojem člověka,
- člověk je tvůrčí, potřebuje ke své práci určitou autonomii,
- je nutné uspokojit nejen základní potřeby pracovníků (plat, prémie, lepší pracovní podmínky), ale také psychologické potřeby pracovníků (odpovědnost, seberealizace, radost z práce),
- „peníze nejsou všechno“ - lidé pracují za peníze jen do určitých mezí, pak působí i jiné stimuly - „dobré zacházení“,
- je třeba vytvořit prostor pro iniciativu a individuální schopnosti každého jedince.