

Vcítit se do lidí přináší lepší výsledky. Učí to koučink pomocí neurovědy

JAK NA TĚŽKÝ ÚKOL? Mezi firmami v Česku je stále populárnější metoda vedení lidí s názvem neuroleadership. Učí manažery zacházet s podřízenými tak, aby místo pouhého plnění příkazů našli vlastní cestu, jak si poradit. Lidé jsou pak motivovanější a výkonnější, tvrdí lektori neuroleadershipu.

Zuzana Keményová
zuzana.kemenyova@economia.cz

Když manažer potřebuje, aby jeho podřízení splnili složitější pracovní úkol, má několik možností: Buď může jednoduše svým lidem říct krok za krokem, kam zavolat a co udělat. Nebo může vyhlásit, že komu se podaří úkol splnit, dostane peníze navíc. Anebo se může rozhodnout, že místo slepého úkolování a přemí, o nichž se ví, že motivují jen krátkodobě, naučí své lidi o problému samostatně přemýšlet a pro úkol je vnitřně nadchnout. Místo rozdávání pokynů manažer zajistí, aby si jeho podřízení s problémem poradili sami a aby je to bavilo. V Česku se začíná vyučovat metoda vedení lidí nazvaná neuroleadership, jejíž propagátoři tvrdí, že manažer, který si ji osvojí, právě tohle dokáže.

„Neuroleadership navazuje na neurovědy a využívá jejich současných poznatků o našem mozku především pro oblast managementu a personálního řízení,“ říká Jitka Jetlebová, ředitelka a koučka společnosti JJ Coaching, která tuto metodu vyučuje.

„Poznatky o fungování našeho mozku se snaží aplikovat do rozvoje manažerské osobnosti, do pracovních vztahů s kolegy, v manažerském tréninku, koučinku a jiných poradenských a učitelských profesích, kde se lidé chtějí rozvíjet a využívat všech poznatků pro své myšlenky a rozhodování,“ dodává Jetlebová.

Zájem mají především technologické a IT firmy
Pojem neuroleadership vytvořil Australan David Rock v roce 2006 a od té doby se rychle rozšířil. Od roku 2008 se tato metoda vyučuje i v Česku a zájem mezi firmami rychle roste. Je to především věda o komunikaci. Když šéfové jednájí se svými podřízenými nebo s celým týmem, dost často se jejich záměr výrazně liší od toho,

kam nakonec komunikace dospěje. Neuroleadership přináší praktické přístupy, jak vést druhé k tomu, aby lépe přemýšleli nad tím, co vlastně dělají, a sami přicházeli na řešení úkolů. „Zájem o tuto metodu, zejména mezi společnostmi z oblasti IT, technologií a výroby, roste rok od roku. V těchto firmách je deficit v oblasti vedení lidí výraznější a potřeba ho pokrýt naléhavější,“ podotýká Jetlebová.

Základem je respektující komunikace

Lenka Papadakisová, jednatelka školitelské společnosti Expertis, kurzem neuroleadershipu prošla. „Tahle metoda vám umožňuje poznat mechanismy mozku, tedy to, jak mozek pracuje, jak nakládá s podnětem a impulzem, jak podněty vyhodnocuje a jaká chemická reakce se v tu chvíli v mozku odehrává,“ vysvětluje.

„Je v tom také zkoumání, jak se učíme novým věcem, kdy se cítíme ohroženi a jak na pocit ohrožení reaguje mozek. Metoda rovněž učí, jak svojí osobní silou oslovujeme a ovlivňujeme lidi kolem sebe, například své podřízené,“ pokračuje Papadakisová. Dodává, že neuroleadership jí hlavně naučil pochopit, jak lidé přicházejí k nápadům, jak se učí nebo jak berou zodpovědnost do svých rukou.

Účastníci kurzu dostanou za úkol vyřešit určitou situaci. Rozdělí si role nadřízeného a podřízeného a pak zažívají pocit, jaké to je, když nadřízený mluví určitým způsobem. Kdy to člověka brzdí či popuzuje a kdy naopak motivuje. „Pak si manažer zkouší tyto poznatky přenést do praxe a konzultuje s ostatními, jak se mu to podařilo, nebo na co naopak narazil,“ dodává Papadakisová. Výsledkem je vzájemná dohoda na konkrétních krocích mezi manažerem a podřízeným, které je třeba udělat, aby se cíl podařilo naplnit. „Hlavní je ale osobní autenticita a pochopení toho, co brání podřízenému, aby byl v dané věci úspěšný. Někteří manažeři to hodnotí podle svého a zadáva-

jí, úkolují a tlačí. Neumějí ale porozumět tomu, kde je problém,“ pokračuje Papadakisová. Základem neuroleadershipu je podle ní respektující komunikace, kdy se nadřízený zajímá o svého pracovníka, snaží se pochopit, co řeší za potíže, a pomáhá mu najít řešení, jež vedou k cíli,“ podtrhuje Papadakisová.

Pomohlo jí to již v konkrétních situacích. „Běžné je, že když má manažer vyřešit se svým týmem nějaké zadání, rozdává pokyny: zavolejte tam a tam, udělejte to tak a tak. Je to soubor určitých příkazů, které jemu fungují, a proto tyto kroky radí svým podřízeným. Jenomže každý člověk má jinou zkušenost a jiné postupy. Mně pomáhá si na chvíli sednout, být trpělivá a najít se svým podřízeným takovou cestu, aby navrhoval vlastní řešení, které mu nejvíce vyhovuje. Ten člověk má pak větší motivaci a obvykle i lepší výsledek,“ shrnuje Papadakisová.

Dobry manažer už toto umí, říká sociolog

V souhrnu by se dalo říci, že metoda neuroleadershipu učí kouče a manažery vcítit se do ostatních lidí, naslouchat jim a se znalostí toho, jak pracuje lidský mozek a jak lidé vnímají a reagují, najít společně se svými podřízenými nejlepší způsob plnění úkolů, který právě jim vyhovuje.

Firemní sociolog Vojtěch Bednář ovšem namítá, že v této metodě vidí spíše snahu vytvořit komerčně úspěšný produkt než skutečně přínosný nástroj. „Nerad bych tím ublížil všem, kteří se touto problematikou zabývají, avšak jsem přesvědčen, že většina reálných problémů managementu má mnohem zdravější řešení, než je využití takzvaných neurověd. Protože mezilidská interakce, která je jedním ze základů manažerské práce, se nedá vyčerpávajícím způsobem popsat žádnou rádobou zázračnou metodou,“ podotýká. „Vše, co se snaží prodávat neuroleadership, má mít kvalitní manažer už v sobě. Schopnost naslouchat, porozumět druhým, správně formulovat problém, otázku, příkaz. Umět pochválit, pokárat, delegovat, najít zdroj, to vše zvládne i bez příděchu neurověd,“ myslí si Bednář.

Lenka Papadakisová, která metodu používá již od roku 2008, ovšem dodává, že od té doby se jí daří dosahovat lepších výsledků. „Když se dostaneme k výsledku, tak jsme v daleko větší pohodě, protože víme, co a jak se bude dít. Je to lepší, než když dostanu ve spěchu výsledek, s nímž pak nejsem spokojená,“ uzavírá Papadakisová.

2006

V tom roce vytvořil pojem neuroleadership Australan David Rock. Neuroleadership zkoumá, jak procesy v lidském mozku ovlivňují chování na pracovišti.

86

PROCENT

studentů ekonomických oborů na tuzemských vysokých školách by si přálo, aby stát sám iniciativně vytvářel podmínky pro snazší uplatnění čerstvých absolventů na trhu práce. Vyplývá to z nejnovějšího průzkumu společnosti KPMG Česká republika. Co si studenti myslí? Konkrétně by byli rádi za daňové zvýhodnění pro zaměstnavatele, kteří pracovní uplatnění absolventům nabídnou, nebo podporu rozjezdu podnikání brzy po ukončení studia.