



## PŘÍBĚH O MARTINĚ

---

### Těžké začátky

S manažerkou Martinou jsme se poprvé setkali na 2denním školení, které bylo o tom, jak manažeři mají trénovat a koučovat své podřízené v praxi. Po školení jsme měli tu možnost poprvé se sejít na praktickém tréninku Marty při její práci s obchodníkem „v terénu“. Cílem mého individuálního tréninku s ní bylo změnit její přístup k tréninku obchodníků a přimět ji k tomu, aby své lidi dokázala dovést k řešení ne jen přes dosud uplatňovanou direkci, nýbrž přes používání koučovacích principů a dotazování.

Začátky nebyly vůbec jednoduché – Martina byla silně direktivní a netrpělivý typ vedoucího s tendencí k mentorování a rychlým řešením, které přicházely od ní samotné. Byla to taková kombinace dominance s netrpělivostí a snahou rychle mít hotovo!

Na prvním společném tréninku to probíhalo asi takto: pokud se obchodník na schůzce „zasekl“ v jednání s klientem, manažerka si ihned vzala slovo a vše dotáhla za něj. Když jsem počítal věty manažerky Marty a počet vět obchodníka v jednání, procentuálně bylo 85% dialogu na straně Marty, obchodník tak byl vlastně jen jakýsi „přívěšek“ na schůzce. A efekt tohoto přístupu? Zákazník zjistil, že obchodníka až tak moc nepotřebuje, když paní manažerka nabídne sama řešení. Trénovaný obchodník? Jen koukal na to, jak za něj věci dělá nadřízená. I po schůzce od manažerky Marty nepřišla konkrétní zpětná vazba obchodníkovi, co a jak má změnit. Většinou jen skončila konstatováním: „Teď jsi to viděl. Takhle to musíš dělat!“ Žádné další vysvětlení, diskuse, otázky či odůvodnění, k čemu zrovna takové postupy.

S Martinou jsem po každé schůzce aktivně pracoval a rozebírali jsme její přístup k trénovanému obchodnímu zástupci. Na moji zpětnou vazbu v rámci prvního tréninku měla jednoznačnou odpověď: „Není čas na dlouhé řeči! Potřebujeme rychle výsledky, ne filosofovat a teoretizovat! Když si s tím neví můj obchoďák rady, tak to udělám za něj. To bychom dělali od rána do noci, kdybych čekala, až to udělá správně!! Mně to takhle vyhovuje, měnit se nehodlám...“ Pro mne jako kouče nelehká, ale častá situace – koučujete člověka přesvědčeného, že není třeba co měnit, protože je přesvědčený, že to dělá dobře a že to jinak a hlavně lépe ani nejde. Co s tím?





## Rozhodnutí o změně

Za týden následovala zpětná vazba o výkonu Martiny již i za účasti přímého nadřízeného – obchodního ředitele. Mé hodnocení nebylo příliš lichotivé, ale v daný moment to byla realita. Prvotní reakce manažerky byla podobná té z tréninku: „Ano, toto opravdu nedělám a dělat nebudu, protože jsem zvyklá pracovat s lidmi jinak a výsledky to přináší!“, reagovala ostře i před svým nadřízeným. Pan ředitel byl však jednoznačně člověkem stojícím za požadavkem změny systému práce manažerů. Jeho reakce na sebe nenechala dlouho čekat. „Ne, Martino, tady nepovedeme diskusi o tom, zdali dělat či nedělat. Vy to takto začnete dělat, protože toto bude náš celofiremní přístup. Já to takto budu vyžadovat po všech manažerech. Dává mi to smysl a z této cesty neuhnu! A pokud to nebudete akceptovat, pak spolu nemůžeme spolupracovat dále!“ Ředitel to sdělil manažerce s takovou lehkostí a neochvějnou jistotou, že bylo jednoznačné, nakolik bude změnu přístupu vyžadovat od Martiny v její práci s lidmi.

Co z tohoto příběhu vyplývá? Pokud jsou lidé tlačeni do změny a požadavek na změnu automaticky „nenakoupí“ ve své hlavě, trvá akceptace změny mnohem déle. Část lidí bude změnu vždy odmítat a mnozí k ní budou mít i otevřený odpor. Jakákoliv změna je narušení pohodového, leč již mnohdy nefunkčního stereotypu! Mnozí budou zkoušet své vedení, zdali to se změnou opravdu myslí vážně, nebo bude tolerantní k špatnému přístupu. Pan ředitel z příběhu to se změnou přístupů myslel vážně a dokázal si za ní stát. Ač v danou chvíli nepopulární a méně příjemné, dlouhodobě takový přístup bývá úspěšný.

Někdy je tedy třeba pracovníky tlačit do změny, protože jedině přes počáteční tlak se dobrá změna prosadí. Každý pracovník nemá stejnou míru ochoty měnit se dobrovolně. To byl i případ manažerky Martiny. Zde je však pro úspěch Vaší firmy rozhodující, aby za změnou stál management a podporoval ji nejen slovně, ale i svým přístupem. Pokud Vy, Vaši manažeři budete sami nositeli změny, bude změna úspěšnější a hlavně bude mít trvalý charakter!

## Výsledný efekt

Výše zmíněný příběh je klasickou ukázkou toho, že top management požadoval změnu od svých lidí. Podobným procesem tréninku ze 14 středních manažerů firmy prošlo dalších 9 z nich, aby změnilí svůj přístup. Jen 5 manažerů dělalo požadované změny automaticky, aniž by do ní byli tlačeni! To je prostě realita, kterou je třeba přijmout a správně na ni reagovat.





Pokud začnete své pracovníky po kvalitním školení trénovat a koučovat, znamená to v praxi, že jim budete často nabourávat zažitě návyky, zvyky a stereotypy v myšlení i v jejich praktickém jednání. Každý má totiž svoji „zónu komfortu“, tj. prostor, kde je mu „dobře“ a kde nechce jen tak něco hned měnit. Takže logicky musíte očekávat prvopočáteční odpor trénovaných a koučovaných ke změnám.

Jestliže se má člověk změnit, musí se nejprve nad sebou zamyslet, co dělá špatně, a to bolí. Musí také přemýšlet nad tím, co má udělat lépe, a to bolí také. Poté se musí rozhodnout, jak bude dělat novou činnost, a to zase bolí. Může též pociťovat strach, že novou činnost nezvládne, a to je další bolest! Pak se musí snažit provést novou požadovanou činnost, a to představuje další bolest a pocit nepohodlí. A finálně se musí zabývat tím, nakolik novou činnost nezvládl, a to je další nepříjemnost.

Zavádění změny je pro lidi natolik nepohodlné, bolestivé a náročné, že pokud nebudou mít vážné důvody ke změně, nevytvoří vysoké úsilí a neprojeví vytrvalost při překonání odporu ke změně a většinou tak požadovaného výsledku nedosáhnou. Toto je třeba mít na paměti při jakémkoliv zavádění nových postupů, systémů, změně pravidel. Proto je nutné nejprve lidi správně na změnu připravit, kvalitně změnu komunikovat, vysvětlit její smysl, namotivovat lidi pro uskutečnění změny, dát jim prostor na chyby a poučení se z nich a hlavně změnu vyžadovat v jakémkoliv okamžiku!

A jak zvládla manažerka Martina požadavek na změnu ve svém přístupu k tréninku svých obchodníků? Nakonec dobře, stálo to úsilí, více času, několik dalších tréninků a individuálního koučování, ale i Martina dnes patří mezi ty manažery, kteří změnu nakonec zavedli a její tým je obchodně výkonnější...i když prvotně začala dělat změny u sebe pod tlakem. Její příběh však ukazuje, že změna podporovaná vedením přináší dlouhodobě efekty v podobě lepších výkonů a lepších výsledků firmy. Společnost totiž zvýšila během půlroku svůj prodejní obrat o více než 30% ve srovnání s předchozími roky...a to už stojí za to „tlačit“ na správnou změnu.

### **Příběh o Martině**

Vydala společnost LIONS CZ s.r.o. v Brně v roce 2013.

Napsal: Mgr. Petr Stejskal, trenér/konzultant

Aktuální informace na [www.lionscz.cz/rozvoj](http://www.lionscz.cz/rozvoj)

© Autor publikace si nepřije její přetiskování či jiné šíření bez jeho výslovného souhlasu.

