



Jaroslava  
Sedláková  
Městský úřad  
Strmilov

## Získat nad situací nadhled je cenný výstup koučovacího rozhovoru

Jste jako starosta ponořen do problémů své obce tak, že nevíte, jak dál? Trápí vás každodenní tlak na to vyřešit co nejvíce věcí v co nejkratším čase? Zastavit se a objevit nové možnosti. To je způsob formou koučovacího rozhovoru, který ve Strmilově vyzkoušeli místní lídři.

**B**ýt přívětivým úřadem v nepřívětivé době. To je hlavním cílem projektu, o kterém jsem psala v čísle 5/2021 pod názvem „Občané jsou vnímáni jako partneři“. Klíčovým faktorem atmosféry na úřadě jsou rozhodně komunikační dovednosti jeho pracovníků. Ve Strmilově jsme se dali cestou online vzdělávání a vybrali jsme si metodu koučovacích otázek. Základní úrovní si prošli zaměstnanci ve skupině, pro vedoucí pracovníky jsme preferovali individuální postupy. Ke spolupráci jsme přizvali certifikovanou odbornici na osobnostní vzdělávání.

Týmového učení s názvem „Jak komunikovat, aby se lidé domluvili“ se zúčastnilo 7 zaměstnanců úřadu ochotných naslouchat lektorce v tématech týkajících se fungování mozku, struktury rozhovoru a emočního nastavení

komunikujících osob. Cílem setkání bylo odhalit a popsat nevědomé vzorce našeho chování, které mají vliv na úroveň našich interakcí s druhými lidmi. Rozeznat u sebe situace, kdy řešíme věci automaticky pod vlivem emocí, nás často nenapadne jiné, vhodnější řešení problémů než to, co naskočí jako první. Volba „tak se to pokaždé dělá.“ Klást si otázku, zda naše navyklé způsoby a reakce v komunikaci nás posouvají nebo brzdí, je prvním krokem k reflexi svého rozhodování a jednání.

Zajímavé bylo sledovat supervizní komentáře lektorky ke komunikačním situacím strážníků městské policie. Není vždy lehké zůstat v racionální rovině své mysli při řešení emočně vypjatých hádek sousedů, ve chvílích setkání s násilím nebo vandalismem. Termín amygdalický

únos (situace vytrhující nás z klidu vlivem silných emocí) nově našel místo ve slovníku naší úřední praxe. Velmi užitečné byly rady ohledně nastavení mysli, zaměření pozornosti při rozhovoru nebo rozhodnutí být co nejvíce v partnerském nastavení sebe sama. Ze zpětných vazeb účastníků vzdělávání bylo znát, že online formu by raději vyměnili za živé setkání. Velmi mě potěšilo, že tam zaznělo uvědomění, že občan je partnerem ve všech situacích.

### Vedení úřadu vidí v koučování přínosy v mnoha směrech

Odvahu a otevřenost učit se nové věci jsem našla u vedení úřadu, oba vedoucí pracovníci absolvovali v průběhu několika měsíců individuální koučovací rozhovory s cílem rozvíjet jejich komunikační dovednosti. Protože obsah takových rozhovorů zůstává v kruhu účastníků, mohu jen prozradit některé věty z jejich zpětné vazby na celý experiment. Starosta Strmilova z Jihočeského kraje Martin Novák hodnotí jako největší přínosy takto: „Jsem méně ve stresu, mám klidnější hlas, cítím i větší efektivitu své práce. Získal jsem nadhled.“

Místostarosta Strmilova Pavel Štěrba přínosy koučování shrnul takto: „V praxi bylo možno hned nové poznatky vyzkoušet a při dalším setkání provést konzultaci. Uvědomil jsem si, že každý dělá chyby, ale je důležité se z nich poučit, nebát se říci svůj názor a zároveň umět jej také obhájit. Učil jsem se umění přijmout konstruktivní kritiku. Zapracoval jsem na své sebejistotě v obtížných komunikačních situacích.“

„Uvědomil jsem si, že každý dělá chyby, ale je důležité se z nich poučit, nebát se říci svůj názor a zároveň umět jej také obhájit.“

Koučování a jeho přínosy si lze vyzkoušet u většiny koučů tzv. ochutnávkou zdarma, někdy se tomuto setkání (lze i v online formě), říká chemistry meeting coaching. Tuto příležitost využil pan Luděk Urbanec, starosta Vític ze Středočeského kraje. Po ochutnávce se vyjádřil takto: „Koučování bylo pro mě velmi přínosné především v tom, že dostanete zpětnou vazbu od člověka, který není zatížený žádnou zkušeností s výkonem funkce.“

Jaký zážitek si z koučování starosta Luděk Urbanec odnesl? „Problémy, které řešíme, si většinou vytváříme



### Láká vás najít pro sebe dosud přehlížené řešení vaší situace metodou koučovacích otázek jako starostové z článku?

Napište mi nebo zavolejte, podělím se s vámi o naše zkušenosti a doporučím ověřené kouče. Ti nejlepší nabízejí ukázkové sezení zdarma.

#### Jaroslava Sedláková

projektová koordinátorka rozvoje Strmilova  
a inovátorka veřejné správy v malých obcích  
e-mail: [rozvoj@strmilovsko.cz](mailto:rozvoj@strmilovsko.cz)  
telefon: 384 497 177, 728 226 273

sami tím, že k nim jako k problémům přistupujeme. Sami neumíme změnit úhel nazírání, a proto je výborný partner, který se v tématu ani nepotřebuje odborně orientovat, ale poslouchá Vaše argumenty a pomáhá vám najít ty možnosti, které vy nevidíte.“

V čem na základě vlastní zkušenosti vidí pan starosta potenciál koučování pro starosty malých obcí? „Za sebe vidím výhodu v nezávislém komunikačním partnerovi, který ví, co a proč dělá, není zatížený místními zkušenostmi a může přemýšlet volněji. Starostové malých obcí většinou hovoří s úředníky, kteří nevyjádří pochybnosti, vzhledem ke vztahu nadřízený – podřízený nebo s lidmi, kteří jsou na řešení problému osobně zainteresovaní, a tudíž prosazují nějaký svůj osobní záměr.“

### A jaká je tedy naše zkušenost ve Strmilově?

Výsledky individuálního vzdělávání místních lídrů přinesly zejména:

- zlepšení sebedůvěry v prezentování svých myšlenek na veřejnosti, jednání na schůzích, také v proslovech před publikem (například svatby, vítání občánků a další),
- zvýšení znalostí a zdokonalení se v účinném vyjednávání a argumentaci s občany,
- posílení sebedůvěry v argumentaci při hájení zájmů města (s jednotlivci, skupinami, organizacemi),
- sebereflexe a rozvíjení svých komunikačních dovedností při práci s veřejností,
- zlepšení schopnosti rozpoznat své emoce a zpracovat je ku prospěchu komunikační situace,
- posun ve schopnostech účinně koordinovat a řídit práci ostatních zaměstnanců na úřadě. ■