

Martin Cipro

PSYCHOANALYTICKÉ koučování



MANAŽER

Vliv nevědomé motivace
na jednání koučovaného



 GRADA®

Martin Cipro

PSYCHOANALYTICKÉ koučování

MANAŽER

Vliv nevědomé motivace
na jednání koučovaného



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

PhDr. Martin Cipro, Ph.D.

Psychoanalytické koučování

Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5823. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 264

První vydání, Praha 2015

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9212-5 (PDF)

ISBN 978-80-247-9451-8 (EPUB)

ISBN 978-80-247-5350-8 (print)

Obsah

O autorovi	11
Předmluva	12
Recenze knihy	14
Úvod	15
1. Definice metody koučování	17
1.1 Koučování v rámci leadershipu	18
1.1.1 Manažer jako vedoucí pracovník	19
1.1.2 Manažer jako lídr	19
1.1.3 Manažer jako kouč	20
1.2 Definice a vymezení pojmu	21
1.2.1 Mentoring versus koučování	21
1.2.2 Psychologické poradenství versus koučování	22
1.2.3 Konzultantství versus koučování	22
1.2.4 Psychotherapie versus koučování	23
1.2.5 Trénink versus koučování	23
1.2.6 Lektorství versus koučování	24
1.2.7 Supervize versus koučování	24
1.2.8 Instruktaž versus koučování	25
1.2.9 Psychoanalýza versus koučování	25
1.3 Filosofie a paradigma koučování	26
1.3.1 Definice koučování z pohledu kuhnovského paradigmatu	26
1.3.2 Vymezení hranic – koučování jako věda či umění	27
1.3.3 Koučování jako dialogická komunikace	29
1.3.4 Koučování a jazykové významy	30
1.4 Základní principy koučování	31
1.4.1 Partnerství	31
1.4.2 Vědomí cíle	31
1.4.3 Podpora sebedůvěry	32
1.4.4 Objektivita	33
1.4.5 Odpovědnost	33
1.4.6 Proaktivní přístup	33
1.4.7 Kognitivní procesy a vůle	34
1.4.8 Vnitřní motivace	34
1.4.9 Hledání alternativ	35

2. Psychoanalytický přístup v koučování	37
2.1 Významné psychoanalytické směry	41
2.1.1 Klasická psychoanalýza	42
2.1.2 Egopsychologie	51
2.1.3 Psychosociální vývoj osobnosti podle Erika H. Eriksona	52
2.1.4 Teorie separace-individuace	53
2.1.5 Kleiniánská doktrína	57
2.1.6 Teorie objektních vztahů	59
2.1.7 Selfpsychologie	64
2.1.8 Mentalizace	67
2.2 Metody psychoanalýzy a jejich využití při koučování	69
2.2.1 Interpretace	69
2.2.2 Přenos a protipřenos	71
2.2.3 Volná asociace a odpor	75
2.2.4 Sen, vtip, chybný výkon	77
2.2.5 Setting a pravidla	85
2.2.6 Obranné mechanismy ega	90
2.2.7 Holding a kontejnování	95
3. Typologie koučování	97
3.1 Typologie koučování podle základních teoretických paradigmat	98
3.1.1 Ericksonovský přístup	98
3.1.2 Gestalt koučování	99
3.1.3 Humanistické koučování	100
3.1.4 Kognitivně-behaviorální koučování	101
3.1.5 Neurolingvistické programování (NLP)	102
3.1.6 Systemické pojetí koučování	103
3.1.7 Transakční analýza	104
3.1.8 Eklektické pojetí koučování	105
3.2 Typologie podle aplikačních manažerských oblastí	106
3.2.1 Koučování řídicího stylu	106
3.2.2 Koučování organizační role	107
3.2.3 Koučování sebeřízení	108
3.2.4 Koučování rozvoje osobnosti	108
3.2.5 Koučování kariéry	109
3.2.6 Koučování podnikatelského myšlení	110
3.2.7 Koučování zvládnání stresu a zátěže	110
3.2.8 Interkulturní koučování	111
3.2.9 Další oblasti koučování	111
3.3 Modely, procesy a programy koučování	112
3.3.1 GROW	112
3.3.2 SMARTER	112
3.3.3 ADAPT	113
3.3.4 KVAK	114

3.3.5	Postup při koučovacím rozhovoru	115
3.3.6	Programy koučování	119
4.	Praktické aplikace koučování	121
4.1	Metody koučování z hlediska stylu a směru působení	122
4.1.1	Manažerský přístup	122
4.1.2	Psychologický přístup	122
4.1.3	Individuální koučování	123
4.1.4	Týmové koučování	124
4.1.5	Externí koučování	125
4.1.6	Interní koučování	126
4.1.7	Koučování jako styl řízení v rámci podnikové kultury	127
4.2	Uplatnění metody koučování v principech firemního řízení	128
4.2.1	Systémové pojetí organizace	128
4.2.2	Náročnost koučování	129
4.2.3	Podstata firemního řízení ve vztahu ke koučování	130
4.2.4	Kouč jako autorita	132
4.2.5	Organizační struktura a koučování	132
4.2.6	Nové role mistra jako kouče	133
4.3	Ekonomická efektivita koučování	134
4.3.1	Zkušenosti s měřením efektivity koučování	134
4.3.2	Analýza dílčí a celkové rovnováhy	135
4.3.3	Monopolní postavení na trhu koučování	136
4.3.4	Externalita a podmínky efektivity koučování	137
4.3.5	Vliv asymetrických informací na efektivitu metody koučování ...	138
4.3.6	Možnosti snížení nákladů a analýza efektivity nákladů koučování	139
4.3.7	Je tedy koučování ekonomicky efektivní metodou rozvoje manažerů?	140
5.	Osobnost kouče	141
5.1	Schopnosti, dovednosti a charakterové vlastnosti kouče	142
5.2	Klíčové kompetence kouče	143
5.3	Profesionalizace koučování a etika profese kouče	145
6.	Nediagnostikovaná psychopatologie v manažerské praxi	147
6.1	Duševní zdraví a psychické poruchy	148
6.2	Kulturní kontext, stigmatizace a etiopatogeneze psychických poruch ...	150
6.3	Typologie psychických poruch a způsoby účinné komunikace s nimi ...	154
6.3.1	Neurózy	155
6.3.2	Poruchy osobnosti	159
6.3.3	Psychózy	173
6.3.4	Emoční poruchy	176
6.3.5	Psychosomatické poruchy	180

6.3.6	Poruchy příjmu potravy	181
6.3.7	Psychogenní sexuální dysfunkce	182
6.3.8	Jiné psychické poruchy	184
6.3.9	Duševní poruchy vyvolané účinkem psychoaktivních látek a jiné závislosti	184
6.3.10	Sexuální deviace	187
6.3.11	Demence a mentální retardace	191
6.4	Prevence a léčení psychických poruch	193
6.4.1	Praktická psychiatrie	193
6.4.2	Klinická psychologie	193
6.4.3	Psychofarmakologie	194
6.4.4	Psychoterapie	194
7.	Praxe psychoanalytického koučování	197
7.1	Úvodní interview	198
7.2	Psychoanalytické koučovací dialogy	203
7.3	Zakončení procesu psychoanalytického koučování	208
7.4	Výcvik a supervize v psychoanalytickém koučování	209
8.	Výzkum v oblasti psychoanalytického koučování	213
8.1	Výsledky chápání funkce koučování	216
8.1.1	Koučování jako výuka metodiky nebo pseudoškolení	217
8.1.2	Podpůrná funkce koučování	217
8.1.3	Koučování orientované na růst osobnosti	217
8.1.4	Koučování orientované na nápravu osobnosti	218
8.1.5	Koučování jako krizová intervence	218
8.1.6	Specifické efekty koučování neboli vedlejší produkty koučování ..	219
8.1.7	Účelové důvody pro koučování	220
8.2	Výsledky výzkumu efektivity koučování	220
8.3	Výsledky zkoumání frekvence využívání různých modelů a procesů koučování v praxi	222
8.4	Výsledky zkoumání osobnosti kouče	223
8.5	Výsledky vlivu firemní kultury na aplikaci principů koučování	226
8.6	Výsledky zkoumání přínosů, nevýhod a rizik metody koučování	228
8.6.1	Přínosy koučování	228
8.6.2	Nevýhody a chyby koučování	229
8.6.3	Rizika koučování	230
8.7	Zkušenosti z výzkumu efektivity psychoanalytického koučování	230
9.	Případové studie s využitím psychoanalytického koučování	235
9.1	Kasuistika 1: Autoritativní styl řízení a vztah k otci	236
9.2	Kasuistika 2: Konflikt hodnot: utilitarismus versus etika	237
9.3	Kasuistika 3: Příklad milníkového koučovacího rozhovoru	238
9.4	Kasuistika 4: Respektování základních principů koučování	238

9.5	Kasuistika 5: Manažer na vedlejší koleji a fáze procesu koučování	240
9.6	Kasuistika 6: Koučování, které není potřeba	241
9.7	Kasuistika 7: Tvrdá, neoblíbená a ambiciózní mladá manažerka v nové pozici	242
9.8	Kasuistika 8: Nepodařené a uspěchané psychoanalytické koučování	243
9.9	Kasuistika 9: Vcelku úspěšné psychoanalytické koučování	245
Závěr		251
Literatura		252

O autorovi

PhDr. Martin Cipro, Ph.D.

Jsem registrovaný psycholog orientovaný na dvě specializace, jimiž jsou **psychologie práce** a **klinická psychologie**.

V první oblasti se zaměřuji na psychodiagnostiku v personálním poradenství, realizaci výběrových a rozvojových assessment centre, případně individuální diagnostiku osobnostních charakteristik a manažerských schopností. Rád trénuji komunikační, sociální a manažerské dovednosti, vedu tréninky efektivní týmové práce. Zajímám se o tematiku stres managementu, relaxační techniky a work-life balance. Často školím obchodní dovednosti, orientaci na zákazníka a vyjednávání. Aktuálně je mým nejoblíbenějším tématem **psychoanalytické koučování**, které realizuji již více než deset let. Od roku 2007 spolupracuji se vzdělávací agenturou Top Vision a Tutor Praha. Publikuji odbornou manažerskou literaturu (autor: *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, Grada, 2009; spoluautor: *Management osobního rozvoje*, Management Press, 2009, *Manažerská psychologie a sociologie*, Management Press, 2012). V letech 2009–2011 jsem pracoval jako odborný asistent na Katedře psychologie a sociologie řízení Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze.



Ve druhé oblasti působím od roku 1995 jako **atestovaný klinický psycholog** a **psychoanalytický psychoterapeut**. Mým zaměřením je individuální, párová a skupinová psychoanalytická psychoterapie. Od roku 2005 jsem lektorem sebezkušenostních výcviků kandidátů na psychoanalytického psychoterapeuta, učím teorii psychoanalýzy, jsem supervizorem a členem výboru Institutu aplikované psychoanalýzy Praha (IAPSA). Osm let jsem pracoval jako klinický psycholog a psychoterapeut v Denním sanatoriu Horní Palata (VFN, Praha 5), kde jsem také vedl stacionář (1995–2003). Dva roky jsem působil jako klinický psycholog a psychoterapeut na soukromé Psychosomatické klinice Praha 6 (2003–2005). V současnosti mám privátní praxi s orientací na psychoanalytickou psychoterapii, psychodiagnostiku a psychologické poradenství.

Mými zájmy jsou horolezectví v Alpách, na kole přírodou, tenis na antuce, sekačkou po zahradě, filmy v artových kinech, hudba v jazzových klubech, psychoanalýza na gauči, výmarský ohař, manželka a tři děti. Moje motto: „Kdo nepozná a nepochopí chyby ve své osobní historii, je nevědomě nucen k jejich opakování i v budoucnosti.“

Předmluva

Myšlenka na sepsání publikace o psychoanalytickém koučování se rodila v mé hlavě mnoho let. Ve své praxi jsem se profiloval jako psycholog práce na jedné straně a jako klinický psycholog a psychoterapeut na straně druhé. V oblasti **psychologie práce** jsem dlouhodobě slychal od školených či koučovaných manažerů, jak hodně jim vadí absolvovat další a další tréninky povrchních manažerských dovedností, školení opsaná z příruček západních autorů a nekonečná opakování laciných návodů na řízení lidí. V oblasti **psychoanalytické psychoterapie** jsem naopak zjistil, jak cenné je pro manažery sebezpoznání vlastní nevědomé motivace pro jejich práci, pracovní i mimopracovní vztahy a celkovou životní spokojenost. Bohužel tuto zkušenost získali tito exponovaní manažeři až poté, co skončili u mě na psychoanalytickém gauči po psychickém kolapsu s řadou nepřijemných příznaků duševních poruch.

Stále jsem si kladl otázku, jak skloubit dvě oblasti, které se v praxi příliš nepotkávají, ale přitom se mohou v mnohém obohacovat – totiž **psychoanalýzu a management**. Manažer, který si myslí, že vše musí zvládnout sám, by na psychoanalytickou psychoterapii nikdy nepřišel, protože jeho narcistická rovnováha je paradoxně velmi křehká. A aplikovat psychoanalytickou vědu a umění na chování lidí v organizaci vždy v českém prostředí zavánělo vnášením esoteriky do racionálního světa byznysu. Obojí odpory plynuly z neznalosti psychoanalýzy (dodnes se mylně spojuje jen se sexualitou) a také z nepochopení managementu, kdy manažer musí jen generovat zisk, a proto je podle něho kontraproduktivní snažit se porozumět hlubším motivacím svých kolegů i sebe sama.

Metoda psychoanalytického koučování je jakýmsi přemostěním dvou zdánlivě nesouvisejících světů. Proto i tuto knihu jsem pojal jako kompromis mezi exaktní vědeckou publikací a doufám, že čtivou knížkou plnou příběhů z manažerské praxe tak, jak jsem je sám zažil nebo jak mi je vyprávěli sami koučovaní. Úspěšní manažeři by na psychoterapii (z legitimního důvodu stigmatizace psychiatrií) nikdy nešli, zatímco na koučování jdou rádi, protože je to benefit a rozvojová metoda bezpečná pro jejich ego.

Psychoanalytické koučování stojí na čtyřech pilířích, které dávají tomuto přístupu myšlenkovou hloubku, a chce mít ambici dosahovat skutečných změn v chování i osobnosti koučovaných. Těmito pilíři jsou: 1. **filosofie** – je základem pro pochopení člověka, smyslu jeho existence a lidství; 2. **psychoanalýza** – je specifickou metodou poznání člověka, disponuje bohatou vědeckou teorií, ale je i svého druhu uměním porozumět nevědomým procesům; 3. **psychopatologie** – bez její znalosti se dobrý kouč neobejde, aby poznal, co ještě je v jeho silách ovlivnit, a co již nikoli; 4. **principy koučování** – jsou základní nosnou konstrukcí procesu dialogu a budovaného vztahu mezi koučem a koučovaným.

Kniha není zamýšlená jen pro psychoanalytické nadšence, ale chce přitáhnout pozornost širší veřejnosti, která se zajímá o porozumění člověku v jeho nevědomém hlubinném rozměru. Přeji vám podnětné čtení.

Závěrem bych rád připsal knihu Martině, Matoušovi, Marianovi a Magdaleně.

PhDr. Martin Cipro, Ph.D.

Recenze knihy

Předkládaná publikace Martina Cipra *Psychoanalytické koučování* široce zpracovává téma psychologického koučování v rovině teoretické, metodologické a výzkumné. Autor definuje pojem koučování a jasně jej odlišuje od příbuzných rozvojových metod a přístupů uplatňovaných v manažerské praxi při vedení lidí či rozvoji manažerů. Vymezuje také různé způsoby koučování odvozené od rozmanitých psychologických směrů, přičemž logicky akcentuje u nás dosud nepoužívaný psychoanalytický přístup. V publikaci najde čtenář přehledný popis klasických i moderních psychoanalytických škol a praktických metod využitelných při vedení koučovacího dialogu. Specifikem práce, jejíž autor je nejen profesionální kouč, ale také psychoanalytický psychoterapeut, je soupis častých duševních poruch, které vykazují koučování, aniž by si jich byli sami vědomi. Jde o typické projevy civilizačních psychických odchylek nejen v důsledku nadměry stresu, ale evidentně i vlivů nevědomých osobnostních charakteristik. Je velkým přínosem, že psychoanalytické koučování pracuje s hlubokými a často neuvědomovanými motivy koučovaných manažerů, kterým musí jejich kouč správně rozumět. Podstatou úspěchu koučování je nejen koučovaný manažer, ale bezpochyby také osobnost kouče. Kniha reflektuje řadu osobnostních vlastností koučů nezbytných pro efektivní koučování a klade důraz na nutnost kvalitního sebezkušenostního výcviku s nikdy nekončící supervizí.

Komplexní výcvik v psychoanalytickém koučování je dlouhodobý (minimálně sedm let) a náročný na sebezpoznání nevědomých mechanismů kouče. V publikaci najdeme inspirativní podněty k tabuizovanému tématu ekonomické efektivity koučování a několik zajímavých výsledků z výzkumné studie o přínosech koučování. Autor tyto výzkumy prováděl po dobu pěti let v rámci své disertační práce obhájené na FPH VŠE Praha. Na závěr jsou uvedeny ilustrativní případové studie, které poukazují na konkrétní otázky z oblasti koučování (zakázka, proces, hodnocení přínosu, konflikt hodnot, přenosové vztahy, chybné koučování, apod.). Psychoanalytický přístup v koučování uvádí autor do opozice vůči obecnému koučování, které nejde do hlubších rovin osobnosti koučovaného a soustřeďuje se jen na budoucnost. Paradigma psychoanalytického koučování je podle autora opačné – tedy ze znalosti a porozumění své osobní či firemní historie lze nejen najít ponaučení, ale i predikovat jistý vývoj jevů v manažerské praxi do budoucna. Psychoanalytické koučování nechce jít po povrchu jevů, ale má ambici pronikat do nevědomých kauzálních souvislostí. Jedná se o metodologicky náročný postup, který není vhodný pro každého manažera. Cílovou skupinou jsou lidé, kteří se zajímají o vývoj své nevědomé motivace a její vliv na své aktuální jednání.

Psychoanalytické koučování originálně propojuje dva obory. Na jedné straně bude jistě přínosem pro humanizaci managementu a na druhé straně pro legitimní detabuizaci psychoanalýzy, která je historicky nejstarším a nejkompexnějším přístupem k porozumění a výkladu lidské psychiky.

Úvod

Koučování patří k moderním nástrojům rozvoje manažerů. Metoda koučování se v České republice teprve postupně začleňuje do koncepce a systému práce s lidmi v podnikové sféře. Objevují se i první publikace na téma koučování z pera českých autorů s citem pro kulturní specifika našeho firemního prostředí, avšak zatím působí spíše návodovitým dojmem. Koučování, jakkoli se obecně tvrdí, že jde o moderní metodu, zůstává stále na okraji zájmu personálního managementu.

Současné manažerské trendy směřují více k humanizaci vedení lidí, k orientaci na partnerské a symetrické interpersonální vztahy, otevřenou komunikaci, nedirektivní řízení, a toto vše je snadněji uskutečnitelné, pokud tomu předchází (nebo souběžně probíhá) práce manažera na vlastním procesu seberozvoje a sebeřízení. Metoda koučování se zaměřuje na práci s vnitřní motivací pracovníka k výkonu a na jeho přirozené potřeby úspěchu a pracovní seberealizace. Silná podniková kultura preferuje méně formálních předpisů, méně kontroluje, staví na kvalitní motivaci a flexibilní komunikaci. Těchto cílů lze dobře dosáhnout koučováním skrytého potenciálu řídicích pracovníků, se kterými se pak identifikují i ostatní pracovníci. Výsledkem může být také lepší sladění individuálních hierarchií hodnot, cílů a norem manažerů s firemními cíli a hodnotami.

Koučování by se dokonce mělo postupně implementovat do firemní kultury jako základní a převažující paradigma či filosofie vedení lidí a nezůstat jen v rovině aplikované metodiky v rámci jedné z mnoha manažerských rolí.

V prezentované práci se zabýváme koučováním z hlediska zkušeností z prostředí českých firem a místních poboček globálních společností, vždy však s úzkou vazbou na středoevropské kulturní prostředí. V současné době jsou stále aktuálnější otázky interkulturního koučování, kterým je v knize vymezena jedna samostatná kapitola. Proto i hlavní cíle práce jsou zaměřené na české firemní prostředí. Pod koučováním si však manažeři, specialisté i personalisté často představují různé nesourodé rozvojové metody manažerského potenciálu. V publikaci se proto zaměříme na definování předmětu koučování z hlediska metody, základní psychologické teorie a typologie i z hlediska jeho subjektivní a objektivní efektivity. Zajímáme se o názory a postoje přímo koučovaných manažerů, stejně jako o pohled zadavatelů koučování i nezávislých externích koučů.

Od přelomu tisíciletí se management v Česku začíná stále rychleji profesionalizovat a nevystačí již s pouhým podnikatelským nadšením, manažerskou improvizací či stylem vedení firmy metodou pokus–omyl. Konkurence manažerů ze Západu je neúprosná a ten, kdo brzy nesrovná krok s principy moderního managementu západního stylu, nemá v tvrdém tržním prostředí příliš velkou šanci uspět.

Na úspěch orientovaný český management přebírá zkušenosti z vyspělých tržních ekonomik a postupně dozrává k implementaci takových poznatků, jako jsou znalostní management a učící se organizace, adaptuje se na dynamiku globalizace, fúzování kapitálu a informačního přetížení, ve zvýšené míře zavádí networking, stále více se snaží aplikovat podnikatelské myšlení a nekompromisní lean management.

V kontrastu s tím současný český management pořád bojuje s tzv. „starými strukturami“ v oblasti lidských zdrojů a s jejich „starým myšlením“, které nelze snadno eliminovat ani v posttotalitním vývoji podniků. Všeobecně známým českým nešvarem je vysoká míra korupce manažerů a klientelismus ve státní správě, případně prorůstání organizovaného zločinu do vysokých manažerských pozic.

Nadnárodní společnosti stále více ovládají český trh a vytvářejí turbulentní prostředí, jehož výsledkem je výrazná nejistota budoucnosti firem, které často mění nejen majitele, ale také management, podmínky konkurence a místa svého působení. Tato permanentní nejistota manažerů vede v pozitivním případě k potřebě dalšího sebevzdělávání a růstu, aby si udrželi na tvrdém trhu práce svou profesní hodnotu. Růst českých manažerů se nezaměřuje již jen na danou specializaci, ale především na osobnostní kvalitu, etiku, manažerské dovednosti, rozvoj soft skills, cizí jazyky, informační technologie a interkulturní rozhled.

Přístup využívaný v metodě koučování napomáhá manažerům ujasnit si priority svého osobního rozvoje a své přidané hodnoty pro svěřenou firmu tak, aby obstál jak manažer, tak i řízený podnik v podmínkách tzv. „nové ekonomiky“ a neustále integroval poznatky z prostředí světového managementu.

V současném managementu začínáme od počátku nového tisíciletí sledovat změnu základního paradigmatu vlivem radikálního vývoje ekonomiky i společnosti. Rychlost změn vyžaduje řídicí pracovníky schopné rychlé orientace v chaosu, pružné amébovitě řízení bez nadbytečných mezičlánků, více prostoru pro rozvoj lidských zdrojů, vytváření znalostního managementu a kreativity. Tradiční styly funkcionálně hierarchického řízení zastarávají a jsou neúčinné v situaci hyperkonkurence, v podmínkách rostoucí neurčitosti, diskontinuit a paradoxů postindustriálního světa. Světový management nutně zavádí větší demokratizaci moci, globální networking, hledá a rozvíjí tzv. „vůdce vůdců“ (Gibson, 2007).

Právě filosofie koučování se jeví jako vhodný přístup k nárokům managementu turbulentního prostředí. Podpora proaktivity, tvořivosti a pružnosti je předpokladem k adekvátnímu stylu vedení lidí v nové ekonomice. Základní pravidlo koučování říká, že aby mohl manažer do svých lidí efektivně investovat, musí být přesvědčen o tom, že jeho lidé jsou schopni dosáhnout čehokoli, o čem si budou myslet, že je pro ně dosažitelné. A současně o tom musí manažer své lidi neustále přesvědčovat (Fleming, Taylor, 2005).

1

Definice metody koučování

1.1 Koučování v rámci leadershipu

Název metody koučování vychází z anglického výrazu *coaching*, pro který čeština nemá či nepoužívá český ekvivalent. Dnes již u nás zavedený pojem koučování má tedy spojitost se slovním základem anglického pojmu *coach*. Velký anglicko-český výkladový slovník vymezuje výraz *coach* buďto jako substantivum a substantivní sousloví: kočár, dostavník, vagón, dálkový autobus, soukromý učitel, instruktor, nebo jako sloveso a slovesné sousloví: soustavně připravovat, školit, mít soukromé hodiny, trénovat, vést družstvo po všech stránkách, zvláště po stránce taktické při utkání, jet kočárem. Podobně slovník překládá i pojmy *coachee* a *coachman*: kočí, vozka. Pokud bychom hledali společný význam všech uvedených překladů, nejspíše bychom dospěli k metaforickému vyjádření archetypu dlouhé cesty, po které nás kdosi vede a současně nás zdokonaluje, cvičí, vzdělává, rozvíjí.

Základní filosofie koučování je prakticky obsažena v původním významu slova *coach*, které převzala angličtina z maďarského adjektiva *kocsi*, jež je zase odvozeno z názvu vesnice *Kocs* nedaleko Komárna, kde byla historicky významná přepřahací stanice. Slovo se pak z maďarštiny rozšířilo do většiny evropských jazyků (angl. *coach*, něm. *die Kutsche*, fr., šp. *coche*). Jako by i smyslem koučování bylo jakési „přepřahání“ směrů myšlení, hledání nových cest a možností, změny pracovních cílů a životních hodnot koučovaného jedince.

Všeobecně akceptovaná definice koučování pochází z dílny Mezinárodní federace koučů (International Coach Federation – ICF) a je založena na shodě několika různých pojetí, čímž se ovšem dostává do poněkud obecnější významové roviny. Zní takto: „*Profesionální koučink je trvajícím profesionálním vztahem, který pomáhá lidem podávat mimořádné výsledky ve svém životě, kariéře a podnikání. Prostřednictvím procesu koučování prohlubují klienti své znalosti, zvyšují své výkony a zlepšují kvalitu svého života. Při každém setkání volí klient téma konverzace, zatímco kouč naslouchá, klade otázky a přispívá svými postřehy. Tato interakce vede klienta k bystrosti uvažování a k následné realizaci svých rozhodnutí. Koučování urychluje klientovy pokroky tím, že mu poskytuje širší záběr alternativ a podněcuje uvědomování si možností klientovy volby. Koučink se zaměřuje na současný stav, kde se nyní klient nachází, a na to, co je klient ochoten udělat, aby dosáhl v budoucnosti to, co chce. Stálí i akreditovaní členové ICF zjišťují, že výsledky koučování jsou závislé na záměru, volbě a aktivitě klientů, podpořené úsilím koučů a správnou aplikací procesu koučování.*“ (Austin et al., 2005, online)

V jiném pojetí ICF zní definice pojmu následovně: „*Koučink představuje důvěryhodný vztah rozvoje, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s vyšší efektivitou, než kdyby koučování nevyužíval.*“ (tamtéž)

Mnoho významů pro jeden pojem vnáší do charakteristiky koučování jistý chaos. Podobně i v oblasti rozvojových rolí je obtížné vymezit jasně koučování oproti podobným metodám, které se uplatňují v podnikové praxi a často přesahují do oblasti spíše pedagogické, či dokonce zdravotnické.

Rovněž je třeba rozlišovat, jaký přístup při vedení lidí konkrétní manažer využívá nebo jaké styly vedení lidí kombinuje. V praxi se často směšují pojmy manažer, lídr a kouč. Podle způsobu myšlení a stylu vedení lidí lze rozlišit manažera ve třech významech, a to jako vedoucího pracovníka, lídra a kouče.

1.1.1 MANAŽER JAKO VEDOUcí PRACOVNÍK

V tomto významu chápeme manažera jako hybatele všech podnikových procesů směrem k podnikatelským cílům. Lze dále odlišovat, zda pracovník řídí jen procesy „bez lidí“ (např. finance, strategie, IT), anebo je součástí jeho práce i přímé vedení lidí. Přesto vždy nepřímým dopadem činnosti manažera je vliv na všechny pracovníky ve firmě, což si mnohdy manažeři neradi uvědomují. Jejich řídicí styl je pak orientován hlavně na výkon a na věcné problémy, k čemuž používají manažerské nástroje. Jsou tedy jakýmsi v dobrém slova smyslu „manažerskými řemeslníky“, kteří efektivně organizují procesy i podřízené, úkolují, delegují, kontrolují, odměňují podle objektivních kritérií nebo řeší každodenní operativu.

V současnosti bychom mohli mluvit o starém překonaném paradigmatu řízení, i když například v krizovém managementu je takový přístup vysoce účinný a nikdy ho nelze úplně opomíjet. Tyto dovednosti tvoří jakýsi „background“ pro výkon manažerských funkcí i pro nadstavbu leadershipu a měkčích stylů vedení lidí.

1.1.2 MANAŽER JAKO LÍDR

Lídr umí využívat výše uvedené manažerské nástroje, ale preferuje motivační způsob vedení lidí, kdy mu záleží na dobrých vztazích s podřízenými. Snaží se je přesvědčit o významu úkolů, poskytuje jim pozitivní zpětnou vazbu, usiluje o vybudování konstruktivních neformálních vztahů tak, aby ho pracovníci ochotně následovali, a sám jim jde dobrým příkladem. Výhodou manažera je jeho osobnost, která vykazuje rysy neformální autority a přirozeného vůdce. Takový vedoucí má určité charisma, na základě něhož snadno dokáže prosadit i velmi nepopulární opatření či úkoly. Jeho komunikace je většinou klidná, vše srozumitelně vysvětluje, dovede své lidi inspirovat a rozvíjet jejich možnosti. Záleží mu na vyváženosti orientace na výkon i na lidi, kdy smyslem práce je dosahování ambiciózních cílů v prostředí spokojenosti pracovníků.

Leadership je tvůrčí verzí manažerského řemesla, jde spíše o umění vůdcovství a schopnost dobře motivovat spolupracovníky. Koontz a Weihrich uvádějí definici leadershipu takto: „*Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí tak, že se budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny.*“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 465)

Rozdíl mezi technologickým přístupem k managementu a vůdcovstvím vtupně vyjádřil Warren Bennis často citovaným výrokiem: „*Managers do things right. Leaders do right things.*“ („*Manažeři dělají věci správně. Lídři dělají správné věci.*“) Prostor pro koučování tedy vzniká spíše v oblasti leadershipu než rutinního managementu.

1.1.3 MANAŽER JAKO KOUČ

Kouč dobře zná a používá základní manažerské nástroje a současně preferuje partnerský přístup k podřízeným. Snaží se otázkami testovat skryté schopnosti pracovníků a rozvíjí možnosti jejich samostatných řešení. Ukáže-li se koučovaný pracovník jako schopný, snaží se ho manažer zapojit do spoluodpovědnosti a rozhodování. Manažer jako kouč podporuje vnitřní motivaci pracovníka a nenásilně ho směřuje k profesnímu růstu a seberealizaci. Postupně na pracovníka, který má učící se potenciál, deleguje významnější kompetence a sám se stahuje z přímé kontrolní role. (Bell, 1987)

Manažer jako kouč zapojuje podřízeného do tvorby strategických plánů, investuje do něho svůj čas a podporuje jeho sebejistotu v nových úkolech či hierarchických pozicích. Manažer jako kouč využívá všechny hlavní principy koučování ve prospěch dosahování firemních cílů a vizí. Dominantní je budování partnerského pracovního vztahu ke spolupracovníkům. (Kopřiva, 2000)

Jerry Gilley tvrdí: „Skeptici prohlašují, že koučování je pouze nejnovější módní záležitost. Přitom koučování využívali manažeři již v historii managementu jako techniku rozvoje a zvyšování výkonnosti sebe samých i druhých lidí. Prezidenti, monarchové, hlavy států, špičkoví atleti či umělci se vždy obklopovali a stále obklopují experty, spoléhají se na jejich rady, návody, zpětnou vazbu, podporu, posilování, povzbuzení, výzvy, konfrontace, instrukce, pozorování a další formy působení.“ (Gilley, Gilley, 2007, s. 65)

Koučování je tedy podle Gilleyho potřebné v následujících situacích:

- zahájení a řízení změny,
- mistrovské zvládnutí nových modelů a systémů,
- zajištění trvalého tréninku,
- utváření hodnot, charakteru a věrnosti,
- posilování spolupráce a budování týmů,
- zlepšení individuálního a týmového výkonu,
- kreativní řešení problémů,
- hodnocení a strategický rozvoj talentů.

Veber (2006) popisuje dvojí pojetí koučování: jako **formu poradenství**, kdy kouč je k dispozici manažerům, kteří se na něho obracejí s řešením problémů, nebo jako **styl řízení**, kdy vedoucí pracovník omezuje direktivitu formální moci ve prospěch důvěry ve schopnosti podřízených, delegování odpovědností a spolupráce. Manažer tak postupně opouští roli zadavatele úkolů a stává se spíše instruktorem, poradcem či rovnocenným partnerem.