

Jiří Suchý, Pavel Náhlavský

KOUČOVÁNÍ V MANAŽERSKÉ PRAXI

Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu



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**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svou budoucí profesi nebo začínají budovat vlastní profesní kariéru.

PhDr. Jiří Suchý / Ing. Pavel Náhlovský

Koučování v manažerské praxi

Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 2711. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 128

První vydání, Praha 2007

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo

Srázná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2007

Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS, 2007

ISBN 978-80-247-1692-3

ISBN 978-80-247-6520-4

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorech	7
Předmluva	9
Úvodní slovo	11

I. část

Proč, jak a o čem to je?	13
1. Prosím stručně: Co to je koučování?	15
2. Jaký má být kouč?	25
3. Jsem koučovatelný?	30
4. Co mohu očekávat od koučování?	32
5. Jak koučování prakticky funguje?	34
6. Jaké existují modely koučování?	43
7. Do jakých rolí vstupuje kouč?	56
8. V jakém prostředí se koučování daří?	60
9. A co rizika a bariéry koučování?	62
10. Co pozitivního koučování přináší?	65

II. část

Chcete nahlédnout pod pokličku práce koučů?	69
11. Jak vzniká know-how kouče?	71
12. K čemu je dobré pozitivní naladění?	72
13. Koučování při práci?	76
14. Tři principy rozhodování	79
15. Kouč jako partner v rozhodování manažera	82
16. Pojďme si kreslit!	88
17. Ve zkušenostech je bohatství firmy	93
18. Práce se znalostmi: Minutové učební stránky	99
19. Akční plány: Proč a jak si dávat závazky a plnit je?	103
20. A co slabé a silné stránky koučovaných?	106
21. Co obnáší komunikace kouč–koučovaný?	109

Pět myšlenek na závěr	115
------------------------------------	-----

Použitá literatura	117
---------------------------------	-----

O autorech

PhDr. Jiří Suchý

Je absolventem PF UK Praha oboru pedagogická psychologie. Před rokem 1990 pracoval řadu let v oblasti přípravy pedagogických pracovníků v učňovském školství. Po roce 1990 zastával vysokou manažerskou funkci v řízení učňovského školství. Později působil čtyři roky ve funkci vedoucího manažerské přípravy ve firmě Škoda Auto, a. s., kde získal bohaté organizační a lektorské zkušenosti z přípravy manažerů. Od roku 1998 samostatně podniká v přípravě manažerů a podnikatelů. Věnuje se především individuálnímu a skupinovému koučování mistrů a středního managementu. Ve funkci kouče, lektora a poradce má bohaté zkušenosti především z oblasti výrobních firem. V současné době koučuje více než deset skupin mistrů a vedoucích týmů měsíčně. Je certifikovaným lektorem vzdělávání dospělých pro ČR a SR. Působí především ve firmách Škoda Auto Mladá Boleslav, Aero Vodochody, Preciosa Jablonec n. N., GRAMMER CZ Dolní Kralovice, Hella Behr Mnichovo Hradiště, Falcon Mimoň. Je externím lektorem vzdělávacích agentur MASS, VOX, Economia, IIR. Je členem České manažerské asociace a Asociace institucí vzdělávání dospělých. Publikuje v odborných časopisech, například Moderní řízení, Personalistika. PhDr. Jiří Suchý má vlastní firmu SERVIS SUCHÝ – příprava manažerů a podnikatelů. E-mail: j_suchy@quick.cz



Ing. Pavel Náhlovský

Je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze. Má ze sebou dvacet let manažerské praxe. Od roku 1990 samostatně podniká v oblasti poradenství, vzdělávání a koučování. Od roku 1994 působí jako externí kouč ve Škodě Auto a v dalších firmách. Víc než třicet let spolupracuje jako autor a překladatel s časopisem Moderní řízení.



Komu je kniha určena:

- ▶ Těm, kteří již někoho koučují – externím a interním koučům.
- ▶ Vedoucím pracovníkům, kteří chtějí z koučování učinit součást svého stylu vedení lidí.
- ▶ Personalistům, vedoucím a pracovníkům podnikových útvarů vzdělávání, kteří se chtějí dozvědět o možnostech a praxi koučování.
- ▶ Každému, koho zajímá téma koučování a kdo chce být koučován.
- ▶ Každému, kdo by rád byl někomu koučem nebo to chce prostě „zkusit“.
- ▶ Všem, kdo chtějí „nahlédnout do kuchyně“ koučům a dozvědět se něco bližšího o koučování v praxi.

Předmluva

Co bylo dříve: otázky, nebo odpovědi? S jistou dávkou nadsázky lze říci, že většina knih dává odpovědi na otázky, které si čtenář dost možná nikdy nepoloží. Tím ho poněkud zbavují aktivity a činí z něj v lepším případě pasivního konzumenta znalostí, v horším pak odpůrce znalostí.

Tato kniha je naopak plná otázek. Proč?

Protože koučovat znamená především klást otázky a vést koučované tak, aby vyvinuli vlastní aktivitu a odpovědnost při hledání odpovědí. Takto nalezené odpovědi se pak stávají podnětem a východiskem k pozitivním změnám a k osobnímu růstu.

Řekli jsme si proto, že když je kladení otázek v koučování tak důležité, měla by být kniha o koučování pojata podobným způsobem jako koučování samo. Představili jsme si člověka, který se upřímně chce o koučování v manažerské praxi něco dozvědět a na základě toho se pak rozhodnout, zda se stane koučem, nebo koučovaným, případně sponzorem (zadavatelem) projektů koučování.

Na co by se nás takový člověk zeptal?

Rozsvítili jsme obrazovku naší mysli a klikli jsme dvakrát levým tlačítkem na ikonu s nápisem „Představitost“. A ejhle – otázky se na nás začaly sypat jedna za druhou. A tu jsme si uvědomili, že je mezi nimi mnoho těch, které jsme skutečně od lidí dostali. Ale tím lépe!

Nezbylo nám pak už nic jiného než si sednout před počítač a začít na tyto otázky podle našich znalostí a zkušeností stručně a jasně odpovídat. Tak vznikla tato kniha.

Úvodní slovo

Tato publikace se zabývá velmi aktuálním tématem: koučováním. Ve firmě Škoda Auto máme s koučováním bohaté zkušenosti. Patříme mezi první firmy u nás, které se touto formou přípravy dospělých začaly zabývat. Zřejmě jako úplně první jsme začali kolem roku 1994 používat skupinové koučování u mistrů a výrobních manažerů.

Oba autory knihy znám z jejich působení ve funkci externích koučů u firmy Škoda Auto. Kniha umožňuje „nahlédnout do kuchyně“ obou koučů a seznámit se s tím, jak se koučování praktikuje, využívá a vyvíjí.

Knihu lze doporučit těm, kteří chtějí působit jako externí nebo interní koučové. Je přínosná a inspirující pro všechny manažery, kteří chtějí změnit k lepšímu svůj styl vedení lidí a uplatnit v něm prvky koučování.

Vývoj směřuje k rozvoji a maximálnímu využití potenciálu každého člověka ve smyslu:

- » ztotožnění lidí s vizí budoucnosti firmy;
- » motivace pracovníků ke zvýšenému úsilí;
- » vytváření a dodržování firemních hodnot a norem;
- » úsilí o změny a realizaci procesu neustálého zlepšování;
- » rozpoznání potřeb pracovníků a jejich uspokojení při práci;
- » vytváření akceschopných týmů, které budou s to zvládat veškeré změny.

Do popředí se stále více dostává kreativita: hledání a přijímání nových myšlenek. Koučování kreativitu podporuje a rozvíjí.

Při realizaci všech náročných úkolů ve firmách koučování podle našich zkušeností účinně pomáhá. Čtenář v této knize najde mnoho praktických příkladů. Důležité je, co se od koučování očekává. Nejde jen o to, získat inspirující znalosti a osvojit si dovednosti (to zajišťuje i tradiční vzdělávání), ale hlavně o změnu postojů. Koučování se soustředí hlavně na vytváření, posilování a rozvoj pozitivních postojů každého vedoucího pracovníka k sobě, k lidem i k firmě. Právě v tom vidím nejcennější přínos koučování v té formě, v jaké ho praktikují oba koučové – autoři této knihy.

Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.
vedoucí Vzdělávání dospělých Škoda Auto



Proč, jak a o čem to je?

První část knihy obsahuje odpovědi na více než padesát otázek o tom, jak funguje koučování v manažerské praxi. Najdete zde i řadu příkladů, příběhů a autentických výpovědí účastníků koučování. Ve svém souhrnu je tato část pokusem nakreslit co nejživější obraz reálné praxe koučování.

1. Prosím stručně: Co to je koučování?

Můžete definovat koučování stručně – třemi větami?

Proč ne? Zde jsou:

- ▶ Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti.
- ▶ Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě.
- ▶ Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.

Chcete-li jinou stručnou definici, používáme s oblibou tento citát: „Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. V naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás. Bez kouče vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“ (Omlouváme se autorovi citátu – jeho jméno se nám nepodařilo najít, takže ho nemůžeme uvést.) Proč zrovna na Mont Blanc? Protože vy sami – ne kouč – jste se pro tento vrchol rozhodli a dali mu přednost třeba před Kozákovem nebo Sněžkou.

Proč právě koučování? Proč ne něco jiného?

Pokud se rozhodnete sami se sebou něco dělat, můžete o to usilovat různými způsoby podle toho, čeho chcete dosáhnout a kolik do toho chcete investovat času a peněz.

- ▶ Když potřebujete povšechnou inspiraci, nové znalosti a informace, stačí vám občas absolvovat některý odborný seminář či konferenci a zalistovat v odborné literatuře.
- ▶ Potřebujete-li odborné rady, musíte si najít mentora (rádce) s dlouholetými zkušenostmi, který vám ve všem dokáže poradit a říci, jak se co dělá, abyste měli ve svém oboru úspěch.
- ▶ Chcete-li si osvojit určitou dovednost, o které si myslíte, že je vaší slabou stránkou, pomůže vám příslušný výcvik.
- ▶ Pokud máte problém s psychikou, potřebujete dobrého terapeuta nebo možná psychiatra.
- ▶ Chcete-li se dostat do nebe, musíte se obrátit se žádostí o pomoc na zcela jinou adresu, nikoli na kouče. Nicméně dobré koučování podporuje etické hodnoty a dodržování morálky, šíří a posiluje optimismus, takže není s cestou do nebe v rozporu.

Problém je často v tom, že člověk neví, co by měl sám se sebou dělat; pouze nejasně tuší, že by něco dělat měl, aby neustrnul na jednom místě. V takovém případě udělá dobře, když vyhledá kouče. Ten mu totiž může pomoci ujasnit si, co vlastně chce a kam se chce v životě dostat.

O čem je koučování?

Vypůjčme si pár myšlenek z předmluvy Michala Ondráčka k českému vydání knihy W. Timothyho Gallweyho *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Gallwey říká, že koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování samo o sobě ničemu neučí, spíše pomáhá učit se. Klasický přístup ke vzdělávání usiluje o zvyšování výkonu prostřednictvím zvyšování potenciálu člověka. Zjednodušeně řečeno: „V případě, že vaše auto nejede dost rychle, přidejte plyn.“ Pokud vám tedy něco nejde, doplňte si vzdělání, naučte se novým technikám, více se snažte. Naproti tomu dobrý kouč vám pravděpodobně řekne: „Můžete sice přidat plyn, ale nestačilo by odbrzdit ruční brzdu?“ Koučování pracuje s jednoduchým vzorcem:

$$V = P - I$$

Výkon V se rovná potenciálu P sníženému o vliv bariér výkonnosti I (interference). Přitom bariérou blokuje náš potenciál a tím i naši výkonnost a úspěšnost jsme především my sami.



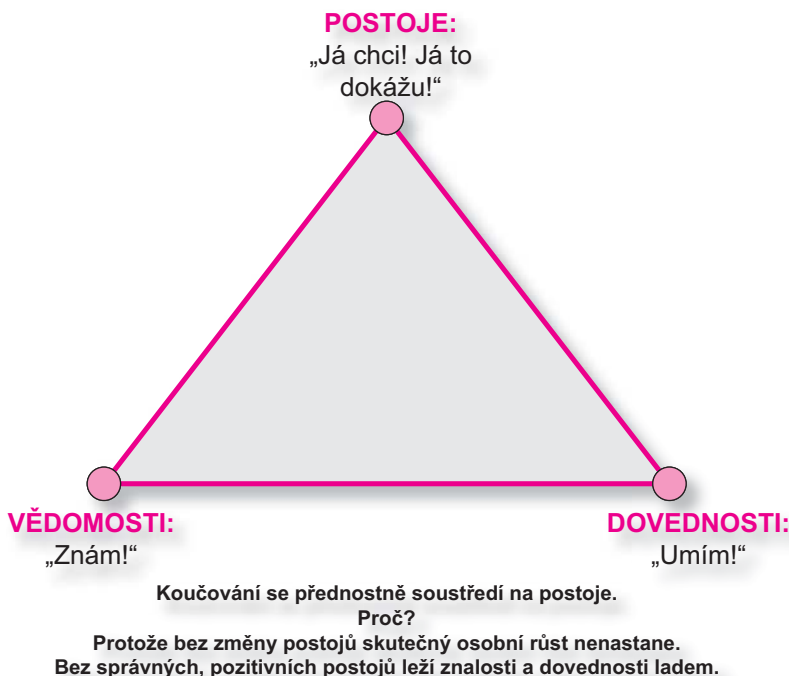
Koučování pracuje s potenciálem člověka: jak ho odhalit, uvolnit, správně nasměrovat a využít.

Dodejme k tomu ale jednu důležitou věc: koučování může nejen uvolnit existující potenciál koučovaného („odbrzdit ruční brzdu“), ale i systematicky jeho potenciál rozvíjet, tj. „přidávat plyn“, nebo zvětšovat počet válců, případně motor vyměnit za lepší. Analogie s výměnou motoru není přitažená za vlasy, protože v koučování jde o postoje – a změnit postoje k lepšímu, to je zásadní změna.

Jak se liší koučování od tradičních forem vzdělávání a výcviku?

Naznačuje to obrázek č. 1.

Proč, jak a o čem to je?



Obr. 1 Trojúhelník osobního růstu



Zatímco se tradiční formy vzdělávání orientují na znalosti a dovednosti, koučování má svou prioritu v třetím klíčovém faktoru úspěchu – v postojích. Na postojích nejčastěji ztroskotává převod znalostí do praxe a do výsledků.

Pokud má manažer znalosti i dovednosti, ale nechce nebo se bojí je uplatnit, protože nemá dost sebedůvěry, pak se změny k lepšímu ani výsledky nemohou dostavit. Koučování je především boj o postoje. Podle zkušeností je to většinou boj úspěšný.

Výcvik neboli trénink se soustředí na osvojování konkrétních dovedností – na nic jiného. Riziko pouhého výcviku je v tom, že koučovaný nabude dovedností, které pro něj ve skutečnosti nejsou důležité. Koučování naproti tomu považuje za výchozí bod sebepoznání koučovaného, poznání jeho silných a slabých stránek, formování dlouhodobých cílů a hodnot. Jedině tak lze určit priority a poznat, které dovednosti je dobré přednostně posílit a u kterých to nutné není.

Možná se ukáže jako účelné dál posilovat a rozvíjet to, co koučovaný už dobře umí, než ho pracně učit něčemu, co neumí. Chybějící dovednosti lze často něčím nahradit – například vhodným výběrem blízkého spolupracovníka nebo zástupce. To je odpozorováno z praxe úspěšných manažerů.

Koučování přednostně směřuje nikoli k ovlivnění vnějšího jednání, ale k charakteru člověka, k jeho základním hodnotám a paradigmatům (ke způsobu, jak vnímá svět a svou roli v něm). K tomuto pojetí nás inspirovala kniha S. R. Coveyho *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Podle této knihy učíme koučované především tyto dvě věci:

- ▶ Proaktivita – mezi podnětem a odezvou má člověk možnost uvědomělé volby, zda a jak bude reagovat. Na urážku nemusí automaticky reagovat urážkou. V uvědomělé volbě reakce je jeho největší potenciální síla.
- ▶ Na proaktivitu navazuje soustředění na okruh působnosti. Proaktivní lidé se přednostně zabývají tím, co mohou ovlivnit, změnit či zařídit, a nenaříkají nad tím, co změnit nemohou. Svůj okruh působnosti soustavně rozšiřují. Produkuje pozitivní energii.

Kdo chce být úspěšný, musí brát roli manažera vážně a získat kontrolu především sám nad sebou.

Čím vším kouč působí na koučované? Jen otázkami?

Kromě kladení otázek má kouč ještě tyto možnosti působení neboli intervence:

- ▶▶ Osobní příklad.
- ▶▶ Poskytování zpětné vazby neboli nastavování zrcadla. Sem patří například používání videokamery a rozbor videozáznamu.
- ▶▶ Trénink dovedností.
- ▶▶ Inspirace – vhodné jsou například minutové učební stránky (viz kapitola 18).

Kouč tedy především klade otázky – to ale pak může koučovat každý, ne?

Nemůže. Tak jednoduché to s otázkami v koučování není.

- ▶▶ Klást otázky je koučova hlavní dovednost, ale nikoli pouze jediná.
- ▶▶ Za každou správně položenou otázkou musí být určité poznání. Není snadné položit správnou otázku.
- ▶▶ Každou odpověď je třeba vyhodnotit, zasadit ji jako kamének do mozaiky poznání a pak zvážit, jak se vyjasňuje celkový obraz, co v něm ještě chybí a jakou další otázku položit.

Kdo dává ke koučování prvotní impuls?

Impuls ke koučování dává zpravidla topmanažer, personální šéf nebo šéf vzdělávání. Záleží na tom, kdo má být koučován, a na zvyklostech a rozložení rozhodovací pravomoci ve firmě. Tomu často předchází buď nabídka kouče nebo jednání s koučem na základě referencí a doporučení či na základě řádného výběrového řízení. Prvotní impuls na straně organizace vyžaduje tři věci:

- ▶ Uvědomit si potřebu investice do přípravy lidí a jejich osobního růstu.
- ▶ Zvolit koučování jako efektivní nástroj pro uspokojení této potřeby.
- ▶ Volbu kouče – jednání s koučem o cílech, programu a podmínkách koučování.

V menším počtu případů dává prvotní impuls sám koučovaný, a to zpravidla tehdy, jde-li o výše postaveného manažera.

Jak dlouho koučování trvá?

V koučování jde především o změnu postojů, proto je nutné a účelné počítat s cyklem koučování nejméně jeden rok, zpravidla však osmnáct měsíců. Záleží ovšem na konkrétním zadání cílů určitého projektu koučování. Jsou i kratší projekty, například šestiměsíční.

Koho nejčastěji koučujete?

Koučováním se oba zabýváme zhruba od roku 1994. Mezi koučované nejčastěji patří topmanažeři, manažeři na střední a nižší řídicí úrovni, mistři, koordinátoři výrobních týmů, ale koučovali jsme i lékaře, zdravotní sestry, asistentky manažerů či obchodní zástupce. Mistry ve výrobních organizacích považujeme za součást managementu a při koučování dbáme na to, aby se také tak cítili. Z našich zkušeností vyplývá, že koučování jako forma přípravy dospělých je přínosné pro všechny cílové skupiny v podnikatelské i nevýrobní sféře. Navíc je to zpravidla z hlediska nákladů a přínosů nejefektivnější forma přípravy. To platí zejména pro skupinové koučování.

Dá se nějak jednoduše znázornit vaše pojetí koučování?

Naše pojetí koučování je patrné z obrázku č. 2.

Doplňme k němu stručný komentář:

- ▶ Koučování by mělo být zakotveno ve vizi, strategii a cílech firmy a útvaru; následně i v úkolech z periodického hodnocení a v plánech osobního