

Radoslava Podaná

Koučování pro manažery

aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle





Poradce
ro praxi

Radoslava Podaná

Koučování pro manažery

aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své **cíle**



Grada Publishing

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti komunikace, rozvoje osobnosti, budování kariéry a vedení lidí. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, například lektorům, koučům, manažerům či personalistům, tak všem ostatním, kteří chtějí zlepšit své komunikační a jiné dovednosti.

Mgr. Radoslava Podaná

Koučování pro manažery

aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

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 4988. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Martina Němcová
Sazba Antonín Plicka
Počet stran 112
První vydání, Praha 2012
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4519-0

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7560-9 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-7561-6 (ve formátu EPUB)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Obsah

O autorce	7
------------------------	----------

Úvod	9
-------------------	----------

Kapitola 1

Manažer jako kouč	11
1.1 Co je to koučování?	12
1.2 Jak mohu použít koučování v manažerské praxi?	16
1.3 Kouč, nebo manažer?	18
1.4 Kouč, nebo mentor?	20
1.5 Kouč, nebo přítel?	23
1.6 Kouč, nebo psychoterapeut?	25
1.7 Koho koučovat, a koho ne?	27

Kapitola 2

Osobnost kouče	31
2.1 Kompetence kouče	32
2.2 Nestrannost	34
2.3 Pokládání otázek	35
2.3.1 Otázky otevřené a uzavřené.....	35
2.3.2 Instruktivní otázky.....	37
2.3.3 Konstruktivní otázky.....	38
2.3.4 Otázky na výjimky.....	40
2.3.5 Otázky na zdroje.....	41
2.3.6 Otázky kouzelné.....	41
2.3.7 Škálovací otázky.....	42
2.4 Koučovo naslouchání	44

Kapitola 3

Struktura rozhovoru	49
3.1 Základní struktura rozhovoru	50
3.2 Definování cíle – GOAL SETTING	51

3.3	Prověření skutečnosti – REALITY	57
3.4	Hledání možností – OPTIONS	60
3.5	Sestavení a příprava plánu, řešení kroků – závěr koučování – WILL	66
3.6	Motivace k naplňování cílů z koučovacího rozhovoru	68
3.7	Podpora na závěr	70

Kapitola 4

Další nástroje koučování	75
4.1 Kolo rovnováhy	78
4.2 Technika tří židlí	83
4.3 Metoda Walta Disneyho	86

Kapitola 5

Systém práce s koučovaným	97
5.1 Možnosti koučování pracovníků v organizaci	98
5.2 Dohoda o koučování v organizaci, zapojení třetí strany	99
5.3 Zadání třetí strany	100

Závěr	105
--------------------	------------

Literatura	109
-------------------------	------------

O autorce

Mgr. Radoslava Podaná

Autorka pracuje jako profesionální koučka, lektorka a metodička ve společnosti Vzdělávání a rozvoj dospělých. Lektorskou práci vykonává od roku 1999 a věnuje se především školení manažerských dovedností. Předtím pracovala na manažerských pozicích. Koučování se věnuje od roku 2007, absolvovala řadu tréninků zaměřených na koučování, v současné době se vzdělává v oblasti terapeutické práce. Ke studiu koučování ji přivedl zájem klientů z České pojišťovny, s nimiž spolupracovala na metodice vzdělávání finančních poradců. Koučování, jak sama říká, se stalo její životní filozofií. Považuje ho za ekologický přístup k druhým i k sobě samé.



V roce 2011–2012 vedla pilotní program pro interní kouče, který byl určen pro firmy na severní Moravě a byl financován ESF. Na jeho základě vznikl akreditovaný program. V rámci něj se autorka setkávala s třiceti manažery, sledovala jejich vývoj v oblasti koučování, sebereflexe a osobního rozvoje. To ji znovu utvrdilo v tom, že koučování skutečně funguje. V roce 2011–2012 se podílela na projektu „Koučování pro pedagogické pracovníky škol“, během něhož spolupracovala se 40 učiteli, výchovnými poradci a pracovníky pedagogicko-psychologických poraden. Hnacím motorem k uskutečnění tohoto programu je její víra v to, že „motivaci k aktivnímu zapojení do výuky a dalšímu vzdělávání nacházíme pouze sami v sobě“.

Její krédo „Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle.“ je součástí podtitulu této knihy.

Úvod

Koučování je obor, který za poslední tři roky zaznamenal prudký vzestup zájmu. Hodně se o něm mluví. Časopisy (nejen odborné), které se zabývají rozvojem lidí, obsahují vždy alespoň jeden článek týkající se koučování. Mnozí lidé, kteří mají na starosti zaměstnance v organizacích, již dnes přesně vědí, co koučování znamená. Zajímá se o něj také spousta mladých lidí. Roste zájem o koučování jak v profesním, tak osobním životě. Zvyšuje se též počet koučů. Stále se však setkávám s tím, že se tento termín používá tam, kde neplní dobře svůj význam, a u veřejnosti tak vzniká mylná představa, co koučování vlastně znamená. Když dostanu od klienta poptávku na koučování, nejprve si vyjasníme, čeho se bude zakázka týkat. Mnohdy se opravdu jedná více o poradenství, předávání zkušeností než o koučování. A není se co divit – když sledujete sportovní zprávy v televizi, slyšíte: „kouč fotbalového týmu“, následuje záběr na trenéra, který netrpělivě přešlapuje, rozčiluje se, zvyšuje hlas, organizuje svůj tým, vyměňuje hráče, určuje strategie. Trenér má samozřejmě v týmu nezastupitelnou roli, ale, nezlobte se na mě, označení kouč mu v tuto chvíli nenáleží.

Ještě mi nedá, abych se nezmínila o slovním spojení, které slyším od manažerů poměrně často: „Dokoučoval jsem ho, kam jsem potřeboval!“ V těchto chvílích se snažím o sebeovládání, abych nezačala vysvětlovat význam slova, nepoučovala (jsem hodně zapálená pro koučování, mimochodem doufám, že mi to vydrží 😊). Rozumím tomu tak, že některá slova (která se nám líbí nebo je kolem sebe slyšíme často) používáme automaticky, aniž přesně chápeme význam slova v plné šíři.

Tato kniha je určena manažerům, interním trenérům, školitelům, ale i učitelům, studentům a sociálním pracovníkům. Všem, kdo chtějí získat základní informace o koučování z praktického hlediska a chystají se začít využívat koučování ve své praxi v jakékoliv míře.

Když jsem se rozhodla tuto knihu napsat, spočívaly moje ambice v tom, že poskytnu jednoduchý, stručný a srozumitelný pohled na využití koučování v každodenním životě. Chtěla bych vás také pro koučování natolik získat, abyste jej přijali jako filozofii přístupu k sobě samým i k druhým. Mně osobně koučování změnilo život, svět se pro mě stal ještě příjemnějším místem, začala jsem si uvědomovat a pracovat s pro mě důležitými hodnotami, koučování doslova nastartovalo můj další, především duchovní, rozvoj.

Zároveň vás chci upozornit, že tato kniha je pouze odrazovým můstkem pro další studium koučování, jež je založené na cvičení a praxi. Může pro vás být inspirací a přehledem informací, pomocí kterého můžete jít dál.

Připravila jsem pro vás i jednoduchá cvičení, aby se váš prožitek prohloubil. Příběhy vás mají vyprovokovat k dalšímu přemýšlení a úvahám.

Přeji klid a pohodu na čtení.

Radka Podaná

Tato kniha vznikla jako souhrn zkušeností s projektem pod názvem: „Podpora interních koučů a školitelů“, reg. č. CZ.1.07/3.2.07/02.0039

Tento projekt byl spolufinancován ESF.

1

Manažer jako kouč

„Koučování není pouze uměle vytvořenou metodou, kterou by bylo možné používat jen za určitých, předem stanovených okolností. Je to způsob řízení, způsob vedení lidí, způsob myšlení – a způsob bytí.“

John Whitmore

Co se v této kapitole naučíte?

- ▶▶ **Porozumíte tomu, co je koučování.**
- ▶▶ **Přijdete na to, jak vám může koučování usnadnit manažerskou práci.**
- ▶▶ **Dozvíte se, kdy koučovat, a kdy ne.**
- ▶▶ **Dozvíte se, koho koučovat.**

- » „Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by učilo, pomáhá učit se.“

Marilyn Atkinson ve své knize *„Koučink – věda i umění“*, která je věnovaná rozvoji koučů hovoří o tom, že:

- » „Pokud chcete koučovat ostatní, nejprve dosáhněte spokojenosti ve svém současném životě.“
- » „Rozhovory přinášející proměnu jsou prostředkem, který napomáhá vám i ostatním stát se vyrovnanými smysluplnými lidmi. Ta hra znamená mít víc, být víc a dělat více, tím, že člověk plně reaguje na životní příležitosti a přísliby. Podnětné a smysluplné rozhovory přinášejí změnu do klíčových fází v našich životech. V dnešním světě plném možností, v němž máme takové schopnosti a zároveň takovou sílu a technologii ke zničení ostatních i sebe, mají rozhovory přinášející proměnu ještě větší důležitost.“

Marilyn Atkinson nám ukazuje, jak je koučování důležité pro samotného kouče, a přináší pojem sebekoučování.

Petr Parma, který se věnuje koučování pomocí systemického přístupu ve své knize *„Umění koučovat“* napsal:

- » „Systemické koučování je reakcí na provokativní otázky moderní doby. Nezájíká se ničeho, co přinesla minulost. Naopak, nabízí nové pohledy a možnosti jak s tím, co už vzniklo (i co ještě vznikne), zacházet. Systemický kouč se nejdříve učí rozšiřovat své myšlení. Učí se přemýšlet o svém myšlení. Tím jej mění. Učí se reflektovat, proč a jak myslí. To je to nejtěžší. Když to naučí sebe, může to umožňovat i druhým. Jednodušší je přemýšlet o svém jednání. To je také předpoklad jeho změny. Opět nejdříve u sebe, aby to potom mohl nabídnout druhým...“

Připravila jsem pro vás další definice, které jsme vytvořili s manažery na našich „výcvikových kurzech“ interních koučů. Tyto definice jsou zkrácenými verzemi našich bohatých a dlouhých diskuzí, při kterých jsme měli možnost pochopit koučování v jeho velké šíři a možnostech... A tady je výsledek:

- » Koučování je forma vedení rozhovoru mezi koučem a koučovaným (spolupracovníkem). Kouč koučovaného vede, pomáhá mu ve vytváření jeho vlastní cesty k dosažení cílů. Je jeho průvodcem, klade mu otázky tak, jak si je

koučovaný sám nepokládá. Tím mu umožňuje podívat se na problematiku z jiných úhlů pohledů, projít si v představách cestu řešení, prověřit a vyhodnotit různé možnosti, stanovit akční kroky.

- ▶ Koučování je výraznou motivací spolupracovníků. Ta spočívá v tom, že si koučovaný vytváří své vlastní řešení, zvažuje své možnosti, posuzuje reálné zdroje a termíny ze svého pohledu. Díky tomu přebírá zodpovědnost za úkoly a cíle. Po jejich dosažení se raduje ze svých vlastních úspěchů, které mu dopomohly k potvrzení vlastní kompetentnosti a samostatnosti.
- ▶ Koučování vede k rozvoji kompetencí, k samostatnosti. Koučovaný si svá řešení promýšlí, vhodné otázky mu pomáhají hledat různé možnosti a zdroje. Na dalším koučovacím sezení si znovu prochází, jak vypadalo plnění jeho řešení, znovu se zamýšlí nad jeho efektivitou a nachází další možnosti, jak využít své nově získané zkušenosti při příštím podobném úkolu.
- ▶ Koučování vytváří otevřený vztah mezi koučem a koučovaným, a to především díky časovému prostoru, naslouchání, podpoře a akceptování názorů.
- ▶ Koučování podporuje kreativitu, iniciativu a konstruktivní postoj k cílům, změnám a konfliktům.



Nejčastější otázka

A co když vím, že si koučovaný volí nereálné cíle (možnosti řešení, termíny, řešení, atd.)?

Kdo lépe posoudí možnosti pro dosažení cílů a splnění úkolů než člověk, který si je vytváří? Vzpomeňte si na situaci, kdy jste jako děti chodili do školy, do sportovního nebo zájmového kroužku. Setkávali jste se a samozřejmě se stále setkáváte s tím, že studenti stejnou látku probíranou v matematice, angličtině či dovednost lyžování vstřebávají za různě dlouhou dobu. Proč? Protože jejich zájem o dané téma či aktivitu, jejich nadání, studijní podmínky jsou různé. Objektivní hodnocení studijních výsledků bohužel neexistuje – znáte rčení, že „*Snaha není koksovatelná.*“? Zkrátka někdo potřebuje více času, další potřebuje jiný postup řešení.

A dostáváme se k tomu hlavnímu: „**Koučování pracuje s jedinečností každého člověka.**“ To je pro mě nejkrásnější přínos koučinku. Každý rozhovor je neopakovatelný, každé řešení cíle je jiné, plně respektující motivaci, schopnosti a zkušenosti koučovaného. Mimochodem, odtud podtitul této knihy: „Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle.“, což jsou slova velkého

psychoterapeuta Milтона Ericksona. V tomto citátu nacházíme schopnost kouče důvěřovat koučovanému, mít důvěru nejen v jeho cíle, ale i v to, že si vybírá reálné možnosti, termíny.

A stane-li se, že není něco splněno, když nezafunguje řešení v celé šíři, koučovaný nedokáže z různých důvodů naplnit svůj plán, je to pro něj zkušenost. Na základě svého vlastního prožitku ví, že řešení, které vymyslel a vyzkoušel, musí upravit, přehodnotit. Pamatujete si, jak vás každá chyba, kterou jste v životě udělali, dokázala posunout dál?



Otázka

Jak mám akceptovat škody, které mohou vzniknout, když si koučovaný „zkouší“ své možnosti?

Jako manažer máte konečnou odpovědnost za projekt či úkol. Je pro vás jistě stresující poslouchat řešení, která budou například drahá nebo časově náročná. Koučovací rozhovor vám umožňuje důkladně projít řešení společně s koučovaným, to znamená, že máte vše pod kontrolou! Mimo váš dohled bude samotný výkon mezi dvěma sezeními, ale vy budete vědět, na čem váš spolupracovník pracuje, a můžete také kdykoliv vyvolat další setkání k prověření dosavadního postupu a ke zhodnocení výsledků. Především ale máte, tedy budete mít po přečtení této knihy, k dispozici celou řadu otázek a technik, které koučovanému umožní projít si řešení nanečisto. Například: „Kolik času na to budeš potřebovat?“, „Jak to koresponduje s termínem v zadávací dokumentaci?“, „Co tedy navrhuješ?“ nebo „Kolik bude stát toto řešení?“, „Jak bychom to mohli zvládnout levněji?“.

1.2 Jak mohu použít koučování v manažerské praxi?



Cvičení pro vás

K čemu je dobrý interní koučink?

Místo pro vaše poznámky:

Určitě najdete celou řadu důvodů, proč je výhodné mít v organizaci interní kouče. Uvedu ty nejužitečnější, které se vzájemně prolínají. Doplnují také předchozí definice, protože je vytvořili interní koučové.

- ▶ **Manažer-kouč motivuje své podřízené k vytváření vlastních cest a nástrojů – rozvíjí kompetence, posiluje samostatnost, odpovědnost a díky tomu roztáčí motor k plnění cílů přirozenou cestou.** (Pokud si definuji své postupy, manažer mi dá volnost, cítím se daleko více zodpovědný za výsledek.)
- ▶ Prostřednictvím koučovacích rozhovorů **projevujete zájem o řešení**, o nápady koučovaného, o jeho výsledky a úspěchy.
- ▶ **Interní kouč, který není manažerem koučovaného, pomáhá koučovanému pomocí netradičních postupů – technik a procesů – přemýšlet o řešení.** Poskytuje časový prostor, pomáhá mu soustředit se na problém.
- ▶ Koučování aktivuje schopnosti a motivaci člověka také tím, že ho **rozvíjí podle jeho aktuální úrovně, aby mohl optimalizovat svůj výkon.**



Otázka

Co když podřízený nechce spolupracovat?

Koučování je otázkou důvěry. Pokud podřízený nemá důvěru ke svému manažerovi, nechce mu sdělovat své myšlenky, odkrývat mu svá řešení, koučovací proces neproběhne. Koučovaný neuvolní svůj potenciál, soustředí se na sebekontrolu a na své bariéry vůči kouči, místo toho, aby sledoval svou mysl, pocity a vytvářel řešení. Je důležité zmínit, že to probíhá i obráceně. Bude-li koučovat manažer, který nedůvěřuje koučovanému, bude pochybovat, hodnotit jeho myšlenky, což mu nedovolí vést rozhovor pozitivním směrem. Takto to funguje, či spíše nefunguje i při externím koučinku – pokud si „nesednou“ kouč s koučovaným, nemá smysl v koučování pokračovat.

Co v takovém případě dělat?

Odpověď je jednoduchá – nekoučovat. Použijte jiné způsoby vedení, například konzultaci, která v sobě zahrnuje doporučení a hodnocení názoru druhé strany. Zamýšlejte se nad tím, co pro vás znamená nedůvěra vašeho spolupracovníka, jak ji můžete získat... Všechny tyto informace pro vás budou užitečným sdělením.



Otázka

Co dělat, pokud má koučovaný jinou představu o cíli?

Ptejte se ho 😊:

- ▶ Jak jinak by měl být formulován cíl? Jak jinak by předefinoval cíl tak, aby odpovídal představám zákazníka? Jaké jsou představy klienta? Kdyby byl v roli zákazníka, jak by vypadalo zadání takového cíle?
- ▶ Jak ho bude měřit?
- ▶ Jaká je představa o cíli? Co jej k tomu vede? Proč je to pro něj důležité?

Pro názornost a vyšší srozumitelnost uvádím přehled ve formě tabulky, věřím, že naleznete další rozdíly a shody. Zaměřila jsem se na základní rozdíly a shody, které nám poslouží k pochopení využití koučování v manažerské práci:

Manažerské vedení	Co mají společné	Koučování
Definování cíle ze strany nadřízeného.	Jasný cíl	Cíl definuje koučovaný, případně si z celkového cíle vybírá své cíle podle svých možností a zájmů.
Nadřízený nařizuje, radí, prosazuje ze svého pohledu efektivní řešení, vkládá svou zkušenost (v menší či větší míře).		Koučovaný si hledá svou cestu, promýšlí své řešení. Kouč nehodnotí, pouze vede pomocí otázek (a jiných technik, jak se dozvíme později) tak, aby neztratil ze zřetele cíl koučovaného.
Hodnotí nápady podřízeného, pokud je připouští.		Kouč nehodnotí, pouze pokládá otázky, které mohou u koučovaného vyvolat hodnocení podle jeho vlastních hodnot a norem.
Nadřízený využívá svého vyššího postavení, pokud podřízený není dostatečně motivován.		Důležitým předpokladem je důvěra koučovaného ke kouči. Dalším předpokladem je vlastní motivace spolupracovníka ke koučovacímu rozhovoru.
Rozhovor končí zadáním konkrétních úkolů. Odpovědnost za úkol je na vedoucím.	Jasný plán	Z rozhovoru vyplývají jasné a konkrétní kroky – plán, který si volí koučovaný.

Charakteristika mentoringu

Mentoring je vztah zkušenějšího a staršího – mentora –, který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti, orientovat se v dané problematice. O mentorovi se již zmínil Homér v eposu *Odyseea*, a to v pasáži, kdy Odysseus před svým odchodem do války svěřuje svého syna pod ochranu Mentora.

Jak mentoring probíhá? Mentor předává své poznatky, zkušenosti formou rad, diskuze, poskytování zpětné vazby – ve formě hodnocení rozvíjené oblasti. Navozuje dilemata a příklady k řešení. Svěřenec může pozorovat mentora při činnosti, vyvolávat diskusi.

Příklad přirozeného mentoringu:

Zkušený manažer, který se chystá přesunout do jiné role, poskytuje mentoring začínajícímu manažerovi, svému podřízenému, kterého si vybral jako svého nástupce. Postupně na něj deleguje své úkoly a cíle, společně na nich pracují. Manažer-mentor poskytuje juniorovi, se kterým se pravidelně schází, zpětnou vazbu, předkládá mu další úkoly, ukazuje svá řešení, předává zkušenosti, které získal v průběhu času. Jeho následovník má připravené konkrétní dotazy, snaží se aplikovat informace od manažera-mentora. To vše probíhá v časově ohraničeném období, po jeho uplynutí odchází manažer-mentor za svými dalšími cíli a nechává své dosavadní výsledky kompetentnímu manažerovi.

Určitě vás již napadají hlavní výhody mentoringu. Zkušenosti, které manažer-mentor získával někdy řadu let, často za ně „tvrdě zaplatil“, získá jeho nástupce ve formě doporučení a rad za pár měsíců. Organizace funguje bez problémů dál. Zajisté vás také napadají i nevýhody mentoringu – těmi jsou třeba vyšlapané cesty, které již nemusí být efektivní. Je důležité, aby si svěřenec tyto rady ověřil a zkušenosti aplikoval do své praxe, upravit si je.