

Koučování

Kdy, jak a proč, 2., aktualizované a rozšířené vydání

Michaela Daňková



- Koučovací rozhovor v práci manažera ☉
- Otázky a jejich dopady ☉
- Komu a kdy dát kouče ☉



Michaela Daňková

Koučování

Kdy, jak a proč

2., aktualizované a rozšířené vydání

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. Michaela Daňková

KOUČOVÁNÍ

Kdy, jak a proč

2., aktualizované a rozšířené vydání

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 5035. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín
Sazba a zlom Milan Vokál
Zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 112
Vydání 1., 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Photo © fotobanka Allphoto.cz

ISBN 978-80-247-4121-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8103-7 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8106-8 (ve formátu EPUB)

OBSAH

O autorce	7
Úvod	8
Už zase ten strašný koučink	9
K čemu koučování je	13
<i>Koučování nejsou jen otázky</i>	15
<i>Koučovat versus radit</i>	17
<i>Nekoučujeme jen tak, ale koučujeme ke konkrétnímu cíli</i>	17
Proč je koučování účinné	19
<i>Víra a přesvědčení ve schopnosti druhého</i>	21
<i>Příště už sami</i>	23
<i>Rozhovor, který plyne sám od sebe</i>	24
<i>Koučink je prakticky orientovaný trénink</i>	24
„Koučující“ manažer	25
Co získáte a co ztratíte, když budete koučovat	26
Úskalí manažera, který „tak trochu koučuje“, a co vás čeká, když se do toho pustíte	28
Kdy, koho a jak moc může manažer koučovat a kdy naopak ne	32
Řiďte podle situace a lidí	35
<i>„Vozíky“, neumějí, nechtějí</i>	41
<i>„Rozzářené oko“, neumějí, ale chtějí</i>	43
<i>„Rozbušky“, umějí, ale ne vždy chtějí</i>	46
<i>„Chybí odvaha“, „umějí, chtějí, ale chybí odvaha“</i>	49
<i>„Tahouni“, umějí, chtějí a mají odvahu přijmout zodpovědnost</i>	50
Koučovací rozhovor není sendvič	53
Už konečně ty koučovací otázky	55
Otázky a jejich dopady	56
<i>Kam jednotlivé otázky mohou Josefa Nováka nasměrovat</i>	57
Řeč těla	59

Koučovací rozhovor v práci manažera	60
<i>Cestou k řešení</i>	60
Začátek rozhovoru	61
<i>Podřízený za námi přišel a my reagujeme</i>	62
<i>Co dělat, když nemáme čas</i>	63
Cíl setkání	64
Popis situace	66
<i>Když druhému pomáháme otevřít vyprávění</i>	67
<i>Naslouchání</i>	67
<i>Jak se tváříme</i>	68
<i>Slovní komentář</i>	69
<i>Pozor, abychom nebyli „mimo“</i>	69
Rekapitulace koučem	74
Doplňování reality a rekapitulace celku	76
Rekapitulace podle klíčových otázek kouče	77
<i>Odvaha a schopnost podívat se na věc tak, jak opravdu je</i>	81
<i>Číslo motivuje</i>	85
<i>I moje emoce jsou informace</i>	86
<i>Připravené otázky</i>	86
Priorita problémů a co budeme řešit	89
Rozdělení problémů do skupin a s čím začneme	89
<i>Stanovený cíl by měl být dosažitelný vlastními silami</i>	90
<i>Stanovování cílů by mělo být pozitivní</i>	90
<i>Když je cíl příliš velký</i>	91
Možnosti řešení a výběr varianty	92
Akční plán	94
<i>Rady, které nevyzkouším, jsou k ničemu</i>	95
<i>Víme mnoho, děláme málo</i>	96
Doporučení pro manažera, který chce dát někomu kouče	98
Komu a kdy dát kouče	102
Komu kouče nedávat	102
Zda vůbec, kdy a jak se zapojit do procesu koučování podřízeného	103
Použitá literatura	106

O AUTORCE

Michaela Daňková



Michaela Daňková se více jak patnáct let věnuje lektorství a koučování.

Specializuje se na rozvoj manažerských dovedností. Mezi její klienty patří významné firmy z oblasti telekomunikací, bankovníctví, dopravy a farmaceutického průmyslu. V roce 2010 založila vzdělávací a poradenskou firmu MD training.

Vystudovala sociologii, následně psychologii se specializací na psychologii práce a organizace. Absolvovala konzervatoř Jaroslava Ježka, dramatický obor pod vedením Ivana Vyskočila.

Pracovala jako manažerka v Českém rozhlase a v Telecomu.

Michaela Daňková žije s rodinou v Praze.

PhDr. Michaela Daňková
michaela.danková@seznam.cz
www.michaeladankova.cz

ÚVOD

Milí čtenáři,
dostává se vám do rukou druhé rozšířené vydání této knihy. Chtěla bych poděkovat všem klientům, kteří se podělili o své životní příběhy. Upravila jsem jen jména a některé detaily. Velkým motivátorem a zdrojem nových nápadů byli účastníci mých kurzů, kteří mě znovu a znovu přesvědčují o tom, že manažer může být dobrým a přirozeným koučem.

Od svých přátel se mám hodně co učit. Bez jejich trvalé podpory a inspirace bych nebyla tím, kým jsem. Děkuji svým dcerám – Šárce a Kamče – za to, že jsou takové, jaké jsou. Skvělé.

Bez povzbuzení a podpory šéfredaktorky nakladatelství Grada Publishing Mgr. Gabriely Plickové bych se do přepracování knihy nepustila.

Metodická poznámka

Knihla obsahuje oddíly pojmenované „Z praxe“, kde je uveden reálný příběh. K němu se následně vyjadřuji v bloku „Poznámka“. Budu potěšena, když zvážíte můj pohled na věc, ale vyberte si z příběhu vždy to, co je cenné hlavně pro vás osobně.

UŽ ZASE TEN STRAŠNÝ KOUČINK

S koučováním se „roztrhl pytel“. Koučuje se vedení zaměstnanců, rozvoj učitelů, výchova dětí, prodejní výsledky. Koučuje se sport, vyváženost „rodina–práce“ i sex. Koučovat můžeme svého šéfa, kolegy, zaměstnance, manžela, děti i sami sebe.

Ani se nemůžeme divit, že když se řekne kouč, tak hodně lidí zpozorní: „Kouč – aha, to je ten ‚chytrák‘, co nám nic neřekne, pořád se nás bude ptát a nakonec za to chce zaplatit?“



Z PRAXE: „Jak bys to řešil ty?“ a „Jdi do toho!“

Ríša je manažer, který „se v koučování našel“. Má pocit, že teprve teď dělá svoji manažerskou práci dobře. Denně používá základní otázku koučování: „Jak bys to řešil ty?“ A dává si pozor na to, aby na konci rozhovoru podpořil druhou stranu. Proto končí každý rozhovor výzvou: „Jdi do toho!“

Podřízení Ríši se také něco naučili. Nechodit za ním, protože to nemá význam.

„Já potřebuji radu. A Ríša mě zdržuje tím, že se mě ptá, jak bych to řešil já. Kdybych to věděl, tak bych za ním nechodil. Závěrečná věta Ríši ‚Jdi do toho!‘ ve mně vyvolává v poslední době chuť mu odpovědět podobně: ‚A ty jdi do...!‘ Koučování bych ve firmách asi zakázal. Akorát tím naštvete lidi.“



Poznámka: „Ríšo, jdi od toho!“

Dokáží si představit, že Ríša to myslí dobře. Ale ten dopad... Ríšo, jdi od toho!



Z PRAXE: „E-mail od Renáty“

Dana pracuje jako obchodník a dostala tento e-mail od své nadřízené:

„Ahojky můj milý Týme,

posílám vám program na náš meeting, který se uskuteční příští týden v Bratislavě.

Ten první den to bude hodně o vás a od vás..., a tak týme přepokládám domácí přípravu...

Vaše prezentace by měla obsahovat:

- *Jaké mám prodejní výsledky – plnění v %, v objemu, trend?*
- *Jak jsem toho dosáhl/a?*
- *Co konkrétně jsem dělal/a?*
- *Jaké zdroje jsem využil/a?*
- *Jaké mé dovednosti a znalosti konkrétně mě k výsledku dovedly?*
- *Jaké mé znalosti konkrétně mě k výsledku pomohly?*
- *Co jsem musel/a změnit na svém přístupu, postoji, myšlení?*
- *Co se mi osvědčilo a stále dělám a můžu doporučit?*
- *V čem vidím další příležitosti?*
- *Kde vidím možná rizika, proč a jak jim budu čelit?*
- *Co mi nejvíce pomohlo a pomáhá?*
- *Kdo mi nejvíce pomohl a pomáhá?*
- *Co mi chybí?*
- *Co můžu nabídnout?*
- *Na co se těším?*

Na všechny otázky očekávám odpověď... můžete i nějaké vaše přidat... formu prezentace nechám na vás. Máte za úkol ostatní v týmu přesvědčit, že víte, co, jak, kdy a proč děláte, a zároveň nás pobavit. Přemýšlejte, co vás zajímá od ostatních, a to jim taky nabídněte – to bývá úspěch prezentace...“

Vaše Renáta



Z PRAXE: „Prezentace pro Renátu“

Dana nevěděla, co si o tom má myslet, a naštvalo ji to. A tak si připravila následující prezentaci:

Odpovědi na otázky

- **Jaké mám prodejní výsledky – plnění v %, v objemu, trend? 87 %, stabilní trend.**
- **Jak jsem toho dosáhl/a? Tvrdou prací.**
- **Co konkrétně jsem dělal/a? Ráno jsem vyjížděla do terénu v 5 hodin, návraty v 18 hodin, večer psaní tabulek, co jsem celý den dělala.**
- **Jaké zdroje jsem využil/a? Staré dobré kontakty, ale těch je málo, protože se mi změnil region – podruhé během posledního roku.**
- **Jaké mé dovednosti konkrétně mě k výsledku dovedly? Obchod dělám deset let.**
- **Jaké mé znalosti konkrétně mně k výsledku pomohly? Nevím, školení máme všichni stejné.**

- Co jsem musel/a změnit na svém přístupu, postoji myšlení? **Pracuji pořád stejně.**
- Co se mi osvědčilo a stále dělám a můžu doporučit? **Nebýt líný, jezdit, omezit administrativu i za cenu kárných postihů na poradách.**
- V čem vidím další příležitosti? **Nové produkty, dárky pro klienty, ale to říkáme všichni dva roky, a nic se neděje.**
- Kde vidím možná rizika, proč a jak jim budu čelit? **Rizikem je, že klienti se mnou přestanou mít trpělivost a budou to dávat konkurenci, která jim nabízí objektivně lepší servis a podmínky.**
- Co mi nejvíce pomohlo a pomáhá? **Můj pes, s ním si vždy odpočinu a zapomenu na starosti.**
- Kdo mi nejvíce pomohl a pomáhá? **Aha, tak ten pes patří sem...**
- Co mi chybí? **Nový produkt, možnosti ocenit klienta, dát mu individuální podmínky, mít šanci být obchodník...**
- Co můžu nabídnout? **Komu?**
- Na co se těším? **Jako doma nebo v práci?**

Jako druhý nejlepší prodejce loňského roku bych chtěla říci, že skutečně vím, co a jak a kdy a proč dělám. Bavit vás nebudu, protože zas tak zábavné to není. Ale to vy sami dobře víte – moji kolegové –, asi na rozdíl od našeho „kouče“.

Dana



Poznámka: Bylo to nutné? Koučovat za každou cenu?

Renáta nevěřila vlastním očím. Všechny prezentace byly podobné. Jen Pavel „šel do hloubky“. Jenže zase neměl co napsat, protože prodejce dělal dva měsíce. Porada skončila fiaskem.

Kde byl zakopaný pes? Renáta si z kurzu koučování, který ji nadchnul, odnesla, že koučování jsou jen otázky. A to není pravda. Renátiny otázky jsou navíc školometské, je jich hodně a je obtížné na ně po pravdě odpovédět.

Koučování je přirozený způsob jednání i komunikace. Řada lidí ve svém běžném životě koučuje, aniž si to uvědomuje.



Z PRAXE: „Ne, já nekoučuji, nestraš!“

Láďa je vedoucí týmu v IT oddělení. Má šest podřízených, většinou jsou to kolegové-kamarádi. „Já se s nimi tak nějak vždycky domluvím, s každým proberu, co je potřeba. Každý ví, co má dělat. Já ani nejsem manažer. Já bych asi neuměl koučovat.“

Tak Láďa hodnotí svoji manažerskou činnost. Když se ale podíváme, jak Láďa vede rozhovory, vidíme, že je výborný kouč. Má přirozeně pozitivní vztah k lidem. Snaží se je pochopit, dodává jim jistotu, když je to potřeba, najde si na ně čas a popovídá i o jiných věcech než jen o práci. Ale dokáže být i přísný a říci, co se mu konkrétně nelíbí. Jeho otázky jsou:

„Jak je? Jak se ti to povedlo? Máš ten projekt hotový už úplně celý? Klient nebyl spokojený? Mluvil jsi s ním o tom? Co říkal? Jak to vidíš ty? Šlo by se z toho nějak poučit do příště? Co fungovalo? Jak se ti to dělalo?“



Poznámka: Přirozený kouč

Láďa je dobrý kouč a bylo by dobře, kdyby právě takový přirozený způsob koučování se ve firmě rozšířil.

Moje babička o koučování neměla ani ponětí. Přesto měla výborné koučovací otázky, které často ve své práci používám:

„Je to tak, jak sis to představovala? Jsi spokojená?“

„A co dál? A co budeš dělat, až vystuduješ tu školu?“

Stejně dobré koučovací otázky mají naši kamarádi, mnohdy děti a překvapit nás mohou i naši rodiče.



Shrnutí

- Koučování je momentálně „in“. Ale ne všechno se musí koučovat a ne všichni „koučové“ to dělají dobře.
- Koučování je přirozený způsob komunikace.
- Koučování je dobrá technika, ale musí být ve správných rukách a ve správný čas.
- Koučování není jen o otázkách, ale hlavně o přístupu k druhému.
- Samotná otázka „Jak bys to řešil?“ a věta „Jdi do toho!“ nejsou koučování.
- Ne každý, kdo říká, že koučuje, to opravdu dělá.
- Dejme koučování „šanci“.

K ČEMU KOUČOVÁNÍ JE

Nikoho nic nemůžeš naučit, můžeš mu pomoci, aby to sám našel.
(Galileo Galilei)

Při koučování můžeme vycházet z různých teoretických směrů. Mojí inspirací je zejména John Whitmore a jeho GROW model. Přidala jsem vlastní praktické zkušenosti z koučování. Je pravděpodobné, že se setkáte s jinými názory na koučování. A to je dobře. Koučování je technika, do které každý přidává kus sám sebe.

Při koučování dáváme druhému to, co v daný okamžik potřebuje – jistotu, pochopení, naději, energii nebo může pomoci naopak „vyhecování“.



Z PRAXE: „3. ledna už jim řeknu, co se bude dít“

Aleš nastupuje na nové místo. Oficiálně má nástup 2. ledna. Je to jeho první manažerská pozice. Sice „až“ ve 37 letech, ale má ji! V prosinci se sešel s kamarádem „na pivo“. „A s čím chceš předstoupit před tým?“ „2. ledna ‚se rozkoukám‘, zařídím si služební auto, mobilní telefon. S týmem se sejdu 3. ledna a hned jim řeknu, co se bude dít. Chodím tam do firmy už teď, a tak tuším, že je v oddělení víc lidí než by mělo být.“

Kamarád se neudržel: „No to teda budou z tebe nadšení. Nic jsi neviděl a hned budeš rozdávat rozumy. Zrovna jeden takový k nám nastoupil. V našem oboru nepracoval, ale ví všechno. Tým neřídil, ale je mu to úplně jasné. Všem nám leze na nervy, neděláme nic proti němu, ale určitě mu to neusnadňujeme. Uvidíme, jak dlouho to vydrží.“



Poznámka: Nastavil mu zrcadlo

Aleše kamarád v první chvíli naštvál. Srovnával ho s nějakým neschopným vedoucím od nich. To od něho nečekal. Ale nedalo mu to. Další dny se poradil s jinými lidmi. Reakce byly podobné. Nakonec se rozhodl, že první měsíc bude „jen“ pozorovat, orientovat se a teprve potom bude řešit a rozhodovat. Kamarád mu pomohl, aniž mu dal jedinou radu. Dal mu to podstatnější – nastavil mu zrcadlo, jak by jeho chování viděli jeho podřízení. Tím zabránil špatnému nástupu Aleše do manažerské pozice.



Z PRAXE: „Tabulka počká, řekni mi, co Rex.“

Zuzana je manažerka, která má pro strach uděláno. Také je to „kus ženský“. Ale dnes není ve své kůži. A to ji ještě čeká rozhovor s nadřízenou. Znajjí se, všechno je v pořádku, ale dnes se jí nechce s nikým mluvit.

Nadřízená: „Zuzko, máme standardní rozhovor o výsledcích prodeje za poslední týden. Ale ty se vůbec nesměješ jako vždycky. Co se děje?“

Zuzana: „Nic, jsem v pohodě.“

Nadřízená: „Ne, vždyť tě znám, teď to nejsi ty. Co je?“

Zuzana: „... byli jsme v noci s Rexem u veterináře, měl teplotu a zvracel... Ale je to jenom pes. Chceš vidět tu tabulku prodejů?“

Nadřízená: „Tabulka počká. Řekni mi, co Rex? Nesnědl něco špatného?“

Zuzana: „No, já když jsem přišla domů, tak už se mi nezdál...“ a pokračuje příběh o psovi.

Manažerka poslouchá, pokyvuje hlavou, prokládá citoslovci. Sama měla psa, dokáže si představit, jak se Zuzka cítí.

Asi za deset minut se plynule dostávají k číslům prodeje a Zuzana je relativně v pohodě.



Poznámka: Neztratila čas? NE – získala si Zuzanu!

Rozhovor o psovi trval deset minut. Manažerka se ptala na to, co v daný okamžik bylo pro Zuzanu nejdůležitější. Nezelehčovala problém. Jen ji podpořila. To je to, co Zuzana potřebovala a co oceňuje na své vedoucí nejvíc – že je „normální“.

Tento způsob rozhovoru bych doporučovala zejména u těch pracovníků, kteří jsou pro vás skutečně důležití. Ne vždy se můžeme chovat s takovou empatií ke všem. Ne každého svého podřízeného známe tak dobře, ne každý pro nás a pro tým udělá tolik jako Zuzana. Zuzana je klíčový člověk a zaslouží si mimořádnou péči. Zároveň u Zuzany platí, že své nadřízené její osobní přístup mnohokrát oplátila.



Z PRAXE: „Jé kočky, ty já úplně nesnáším!“

Na školení se Klára příliš neprojevovala. Tichá, klidná, skoro jsem o ní nevěděla. Až do okamžiku, kdy jsme diskutovali, čím nás nadřízený motivuje nebo demotivuje. Klára skoro vykřikla a vyprávěla svůj příběh s „paní vedoucí“.

„Moje přímá nadřízená je skvělá ženská. Výborně si rozumíme. Udělala bych pro ni cokoli. Ale to, že je výborná, jsem si uvědomila až v okamžiku, kdy odjela na delší dovolenou a zastoupila ji její nadřízená. Všechno šlo hladce, až do okamžiku, kdy jsem jednou přišla do práce trochu později. Pustila se do mě a vyzvíдалa, co se stalo.“

„Umřela mi kočka. Byla nemocná, měla jsem ji z útulku a myslela jsem, že se uzdraví. Ale nešlo to. Musela jsem ji dát utratit.“

„Jé kočky, ty já úplně nesnáším! A vůbec nechápu, jak někdo může mít v bytě kočku. Alespoň se to vyřešilo samo a máte pokoj.“

„Tím u mě manažerka skončila. Udělám, co udělat mám, ale nic víc. Pro ni ani o trochu víc. To moje přímá nadřízená by se ke mně zachovala úplně jinak, přestože kočku taky nemá a myslím, že má na ni alergii.“



Poznámka: Nejde o kočku, jde o Kláru

Rozumím, že pro toho, kdo kočku nemá, je starost s kočkou banalita. Ale my „kočkaři“ víme, že je to věc, která nás dokáže rozhodit.

Koučování nejsou jen otázky

Koučování je někdy synonymum pro pokládání koučovacích otázek. Otázky jsou důležité, ale koučování je přirozeně vedený dialog. Ne jednostranné pokládání otázek ze strany kouče. Aby byl kontakt přirozený, kouč musí nějak zareagovat. Vnímá druhého, komentuje, dává věci do souvislostí, uvádí příklad, mlčí, pokyvuje hlavou, neverbálně dává najevo, že „je s námi“.



Z PRAXE: „To si přece jako kouč nemůžete dovolit!“

Marie pracuje jako kouč osm let. Má stálé klienty a daří se jí. Rozhodla se, že se půjde zdokonalit. Šla na kurz „Jak být dobrým koučem“. Skupina se jí líbila. Hlavní lektor-kouč byl chytrý mladý muž. Vše bylo v pořádku. Až do chvíle, kdy Marie vedla ukázkový rozhovor s klientem, kterého hrál jeden účastník.

Klient: „... A já jsem teď v takové situaci, že nevím, jestli dělám dobře. Co myslíte, Marie?“

Marie-kouč: „To je otázka... Nejdůležitější je, jak vy sám to vnímáte.“

- Klient: „A to já právě nevím. Na jedné straně chci zůstat ve firmě. Dělán tam deset let. A na druhé straně se mi spousta věcí nelíbí a pokud nepřijmu novou pracovní nabídku, třeba už žádná další nepřijde. Jak to vidíte vy?“
- Marie-kouč: „Každá změna je náročná. Budou tam nové úkoly, noví lidé. Asi tam bude i něco, s čím zatím vůbec nepočítáte. Co o té nové pozici přesně víte?“
- Klient: „Myslím, že to je v pořádku. Mám tam kolegu, práce je stejná, organizaci taky znám. Mně spíše jde o to, že bych měl opouštět firmu, se kterou jsem to ‚táhl‘ deset let a teď se potápí. Znáte ten pocit.“
- Marie-kouč: „Znám. Já jsem opouštěla školství po patnácti letech práce. Nebylo to jednoduché.“

Cvičný rozhovor náhle přerušil křik hlavního lektora, který kurz vedl.

„STOP! STOP! Marie, Vy si snad děláte legraci! To si jako kouč nemůžete dovolit! Vy vůbec nesmíte mluvit o sobě! Tohle že je koučink?“ A pokračovala další studená sprcha. O její neprofesionalitě, nekompetentnosti, diletantství. Marie se snažila vysvětlit, že chtěla zmínit vlastní zkušenost, aby zvýšila empatii. Prostě si jen sama vzpomněla, že to opravdu bylo těžké změnit práci, a tak to klientovi řekla. Zvlášť když se jí klient několikrát ptal na její osobní názor.



Poznámka: Strašný zážitek

Marie: „Nikdy jsem si nepřipadala tak ponížena. Byl to pro mě opravdu strašný zážitek.“

Osobně si nemyslím, že je „hrubá chyba“ odpovědět klientovi na jeho otázku. Když druhý chce znát můj osobní názor, řeknu mu ho. Určitě bych dodala, „že já na rozdíl od něj nejsem zaměstnanec firmy a nenesu odpovědnost, takže můj názor ‚nemusí sedět v daném případě‘, také nemusím znát všechny důležité informace atd.“

Koučovanému určitě neříkám hned, co si o tom myslím. Ale mlčet na otázky druhé strany „jako hrob“, je podle mého názoru nesmysl.

Vaše odpověď může být výborným „oslím můstkem“ pro otázky, které jsou určeny partnerovi.

✘ Příklad

Koučovaný: „Jak byste se rozhodovala vy sama?“

Kouč: „Asi by to bylo pro mě těžké. Nějakou dobu by mi to trvalo. Přemýšlela bych, jestli znám představy vedení o mé práci.“

A následují otázky pro koučovaného:

„A vy sám víte, co vedení od vás očekává? ... Mluvil jste o tom s někým z té firmy? ... S kým jste o tom mluvil? ... Co přesně říkal?“

Koučovat versus radit

Koučování je pouze jeden ze způsobů vedení lidí. Jsou situace, kdy je koučování pro vás a pro druhého ztráta času a bylo by efektivnější pracovat jinak. O tom blíže budeme psát v kapitole Kdy a koho může manažer koučovat a kdy naopak ne.

Nekoučujeme jen tak, ale koučujeme ke konkrétnímu cíli

Při koučování v práci je **cílem zlepšení (zvýšení) výkonu a spokojenosti** koučovaného pracovníka. Myslíme tím vyšší počet získaných zakázek, více obslužených zákazníků, zlepšení kvality, změnu chování k ostatním členům týmu, vyváženější poměr času stráveného v práci a času pro rodinu.

Kouč vede koučovaného k tomu, aby si uvědomil:

- Co chce:
 - co je pro něj důležité teď, co později;
 - co je jeho skutečným cílem a co od něj chtějí nebo očekávají druzí.
- Jaká je realita:
 - co se skutečně děje a jaké to má důsledky;
 - co si neuvědomil;
 - na co se soustředil a co „mu uniklo“;
 - z jakých zdrojů vycházel a k jakým výsledkům došel;
 - co potřebuje ještě zjistit, aby znal „objektivní realitu“.
- Co může nyní dělat – jaké jsou varianty.
- Zda mu může někdo pomoci – kdo a s čím.
- Jaká jsou rizika a přínosy daných variant řešení.
- Co bude muset udělat, aby se cíl naplnil.
- Jak si to připravit, rozplánovat, sledovat.

A to vše pro to, aby:

- koučovaný přijal odpovědnost za svá rozhodnutí a uvědomil si důsledky;
- akci udělal a byl spokojený;
- získal pocit, že to dokázal sám;
- si příště poradil sám – bez kouče.

Konečným cílem je, aby koučovaný:

- realizoval to, pro co se rozhodl;
- byl spokojený a věci fungovaly;
- aby věděl sám, jak příště na to.

PROČ JE KOUČOVÁNÍ ÚČINNÉ

Koučování není dávání hotových rad.

*„Obvykle nás lépe přesvědčí důvody, které nalezneme sami,
než ty, které se zrodily v mysli druhých.“*
(Blaise Pascal)



Z PRAXE: Konkrétní pokyny versus otázky

Představte si, že máte vážné neshody s partnerem/partnerkou. Trápí vás to. Nevíte si rady. Uvažujete o rozvodu. Jdete se poradit do manželské poradny a zajdete také k advokátovi, abyste zjistili možnosti rozvodu.

V poradně vás nechají vyprávět váš příběh se všemi detaily. Manželský poradce vás nebude přerušovat. Jeho hlavním cílem je, abyste to ze sebe dostali. Ví, že pravděpodobně přijdete znovu a on si bude moci doplnit všechny informace, které bude potřebovat. U advokáta budete odpovídat na jeho otázky. „Máte děti? V jakém jsou věku? Jste schopni se dohodnout na rozdělení majetku? Na koho je napsán byt?“ Zdálo by se, že přístup advokáta je efektivnější. Během jedné hodiny dostanete konkrétní informace. U psychologa můžete odejít s jednou otázkou, o níž budete dlouho přemýšlet. (Např.: „Jste připraveni, že neuvídíte denně své děti?“)

Advokát je v roli experta. Psycholog v roli, která je v této části rozhovoru podobná koučovi. Jestliže jste došli k rozhodnutí, že rozchod s partnerem je nevyhnutelný, pak je pro vás výhodnější návštěva advokáta. Do poradny zajdete pro rady, jak překonat rozvod, co dělat, aby to nejméně zasáhlo děti. Jestliže nevíte, zda se rozvést nebo zda je šance na zlepšení vztahu, pak je pro vás rozhovor s manželským poradcem zásadní. Společně s ním si vyjasníte, co skutečně chcete.



Poznámka: Víme, co chceme?

Pokud máme vážné rodinné problémy, většinou jdeme rovnou k advokátovi. Ten s námi neřeší, zda se chceme rozvést, nebo ne. Přijímá jasnou zakázku – rozvod. A jeho úkol je nás rozvést, ne zachovat vztah. V průběhu vyřizování rozvodu se může stát, že nejsme připraveni, že to bude tak těžké a že nechceme situaci řešit jednoznačně a definitivně, tedy rozvodem. Ale to bývá pozdě. Akce „běží“ a je těžké ji zastavit.

Výhodou koučování je, že nikoho nenutíte k něčemu, co mu nesedí a co mu nejde. Někdy v dobrém úmyslu druhému říkáme, co pomohlo nám. Ale pro něj to nemusí být nejlepší řešení.



Z PRAXE: „Já jsem to udělala takhle“

Dominika nastoupila jako vedoucí oddělení zásobování. Nadřízený od ní očekával, že zracionalizuje svěřený úsek. Dominika spolupracovala s oddělením, které mělo na starosti také zásobování, ale od jiných dodavatelů. Dominika se snažila zakázky, jež se zdvojovaly, řešit společně. Ale nedařilo se jí to. Jana, vedoucí druhého úseku, určité informace zatajovala, uzavírala smlouvy, aniž se spolu na tom dohodly, překrucovala výsledky jejich dohod. Dominika si postěžovala své kamarádce a ta jí poradila, aby si to s Janou vyříkala rovnou, bez „servítek“. „Musíš ji postavit před hotovou věc. Buď budeme spolupracovat, nebo bude boj.“ Já sama jsem to takhle ve své práci udělala a mám klid.

Dominice se do direktivního rozhovoru nechtělo, nebylo jí to vlastní. Nicméně se odhodlala. V rozhovoru s Janou byla přímá, nekompromisní a tvrdá. Jana byla v šoku. Během rozhovoru se nezmohla ani na slovo.

Dominika byla spokojená, ale nevěděla, že několik dní po rozhovoru bude následovat „peklo“. Jana se začala mstít – podařilo se jí získat většinu pracovníků na svoji stranu, začala šířit nepodložené informace a pomlouvala Dominiku u nadřízeného i u klientů.



Poznámka: V některých situacích se dobrá rada neosvědčí

Dominika po dvou měsících od rozhovoru s Janou sama podala výpověď. Odcházela s pocitem, že to nezvládla. Po roce se dozvěděla, že Jana měla uzavřené s některými dodavateli pro sebe výhodné smlouvy, ze kterých mohla financovat nový byt. Aby se to neprozradilo, nemohla s Dominikou spolupracovat. Když na ni Dominika vyrukovala s ostrým rozhovorem, pochopila, že buď bude muset odejít ona, nebo Dominika. A tak jednala ve svůj prospěch. Kdyby Dominice došlo, že jde o peníze do vlastní kapsy, a ne o ochotu spolupracovat, určitě by volila jinou metodu. Dobré ozkoušené rady kamarádky Dominice nepomohly, spíše naopak.



Z PRAXE: „Tak mu nabídní dvě varianty“

David byl zkušený manažer, ale v dané věci si neuměl poradit. Měl nadřízeného, kterého respektoval, ale v osobním kontaktu s ním často nebyl. David měl projekt