

# Koučování

## Kdy, jak a proč

Michaela Daňková



- Kdo může koučovat ⊙
- Komu dát kouče ⊙
- Styly řízení ⊙
- Koučovací rozhovor ⊙

## 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.

**PhDr. Michaela Daňková**

**KOUČOVÁNÍ – KDY, JAK A PROČ**  
**Rady pro všechny manažery**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 3294. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Počet stran 112  
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008  
Cover Photo © profimedia.cz

**ISBN 978-80-247-2047-0** (tištěná verze)  
**ISBN 978-80-247-6499-3** (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# OBSAH

<b>O AUTOROVI</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CO JE A CO NENÍ KOUČOVÁNÍ</b> .....	<b>9</b>
Vymezení koučování a jeho cíle .....	9
Proč je koučování účinné .....	10
<b>KDO MŮŽE KOUČOVAT A KOMU DÁT KOUČE</b> .....	<b>15</b>
Profesionální kouč .....	15
Koučující manažer .....	17
<b>JAK MANAŽER MŮŽE ŘÍDIT SVÉ LIDI A V JAKÝCH SITUACÍCH MŮŽE KOUČOVAT</b> .....	<b>21</b>
Rozbor práce dělníků .....	22
Zájem o lidi může zvýšit jejich výkon .....	24
Výběr dobrého vedoucího je klíčem k úspěchu .....	28
Styl řízení .....	31
Říďte podle situace a lidí .....	33
<b>JAKÉ ROZHOVORY MANAŽER VEDE</b> .....	<b>45</b>
<b>OTÁZKY JAKO NÁSTROJ KOUČOVÁNÍ</b> .....	<b>53</b>
<b>KOUČOVACÍ ROZHOVOR V PRÁCI MANAŽERA</b> .....	<b>59</b>
Začátek rozhovoru .....	60
Popis situace .....	66
Rekapitulace koučem .....	74
Doplňování reality a rekapitulace celku .....	76
Priorita problémů a co budeme řešit .....	88
Možnosti řešení a výběr varianty .....	93
Akční plán .....	97
<b>NEJČASTĚJI KLADENÉ OTÁZKY KE KOUČOVÁNÍ</b> .....	<b>101</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>107</b>

## O AUTOROVI

### **Michaela Daňková**

Je lektorem, poradcem a koučem. Specializuje se na oblast vedení a řízení lidí, vedení týmů, na rozvoj manažerských dovedností, které jsou k dobrému výkonu potřeba. Vystudovala sociologii, následně i psychologii se specializací na psychologii práce a organizace. Absolvovala konzervatoř prof. Ivana Vyskočila. Pracovala jako manažerka v Českém rozhlasu a v Telecomu. Od roku 1998 se Michaela Daňková věnuje výhradně lektorství a koučování. Mezi její klienty patří významné firmy z oblasti telekomunikací, bankovníctví, dopravy, průmyslu, služeb a farmaceutické firmy.

Žije v Praze, je vdaná, má dvě dcery.

### **Kontaktní adresa:**

PhDr. Michaela Daňková  
Otovická 2489/92  
193 00 Praha 9

**e-mail:** [michaela.danková@seznam.cz](mailto:michaela.danková@seznam.cz)

**web:** [www.michaeladankova.cz](http://www.michaeladankova.cz)

## ÚVOD

Milí čtenáři, jsem ráda, že jste vzali do ruky tuto knihu. Je o tom, jak může koučovat člověk, který není profesionálním koučem. Jsem kouč, poradce a lektor manažerských dovedností. Když pracuji s klienty, vidím, jaký netušený potenciál se v nich skrývá. A právě proto jsem napsala tuto knihu. Je pro vás pro všechny, kteří máte chuť do své práce zařadit i koučování. Koučování není všelék, ale je to účinný způsob řízení, který nám může hodně pomoci. Byla bych ráda, aby tato kniha byla pro vás inspirací jak můžete obohatit svůj rejstřík práce s lidmi. Nepředpokládám, že po přečtení této knihy se stanete kouči, ale můžete se naučit mnohé, co je v koučování důležité.

Jde o to, pochopit hlavní principy koučování a učit se je naplňovat v každodenní praxi. Cílem knihy je, abyste si věci sami zkoušeli. Doufám, že motivací pro zkoušení budou příběhy klientů, které jsou v textu uvedeny. Jsou změněna jména osob a názvy firem, ale to hlavní z příběhů zůstalo. Věřím, že pro vás budou dobrým vodítkem, jak něco dělat jinak.

Trvalou inspirací jsou pro mne knihy sira Johna Whitmora, vynikajícího kouče. Nevyčerpatelnou studnicí, ze které s vděčností čerpám, jsou mí klienti. Bez své rodiny bych nebyla tím, čím jsem. Děkuji přátelům, nejenom za to, že poctivě přečetli celou knihu a dali mi podporu a cenné rady, ale také za to, že jsou se mnou. Vám, milí čtenáři, přeji, abyste se do knihy začeti a chtěli koučovat.

# CO JE A CO NENÍ KOUČOVÁNÍ

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

Možná, že jste tuto knihu otevřeli díky tomu, že vás v názvu knihy zaujalo slovo koučování. Často je slyšet „tak jsem ho zkoučoval, kouč nám dobře poradil, jak máme zlepšit prodej, nejsem na tom tak špatně, abych měl kouče“. Pod pojmem koučování rozumí každý trochu něco jiného. Abychom se sjednotili v základním bodě co koučování je a co koučování není, začínáme právě touto kapitolou.

Při koučování můžeme vycházet z více teoretických směrů. Můj vzor je již v úvodu zmíněný sir John Whitmore. Zároveň jsem přidala vlastní praktické zkušenosti z koučování. Je pravděpodobné, že až budete číst jiné knihy o koučování, v detailech se budeme lišit. A to je dobře, protože koučování je hodně individualistická technika, do které každý přidává kus sám sebe.

V této kapitole vysvětlím, co koučování je. Jaký je cíl koučování. Proč je koučování účinné. V odstavci nazvaném Z praxe je uveden reálný příběh, k němuž se vyjadřuji v bloku Poznámka. Budu potěšena, když zvážíte můj pohled na věc, ale vyberte si z příběhu pouze to, co je pro vás osobně cenné.

## © Vymezení koučování a jeho cíle

**Koučování je pouze jeden ze způsobů vedení lidí.** Jsou situace, kdy koučování je v podstatě jediná možnost, jak dlouhodobě pracovat s výkonnými pracovníky tak, aby byli motivováni a zůstali ve firmě. Zároveň je pravda, že jsou situace, kdy koučování je pro vás a pro druhého ztráta času a bylo by efektivnější pracovat s nimi jinak. O tom blíže budeme psát v kapitole Jak manažer může řídit své lidi a v jakých situacích může koučovat.

Základní nástroj koučování nejsou podrobné instrukce, ale základem jsou dobré otázky kouče. Otázky vedou koučovaného k tomu, aby si sám uvědomil, v čem je problém, jaké má možnosti řešení, a aby věc zrealizoval do konce. Koučování je dialog, ve kterém dáváte druhému možnost, aby se zlepšoval.

**! Nekoučujeme jen tak, ale koučujeme ke konkrétnímu cíli.**

Při koučování je **hlavním cílem zlepšení (zvýšení) výkonu** koučovaného pracovníka. Myslíme tím vyšší počet získaných zakázek, více obslužených zákazníků, zlepšení kvality, změna chování k ostatním členům týmu, větší spokojenost s rozložením práce a mimopracovních aktivit.



Kouč vede pomocí koučovacích otázek druhého k tomu:

- aby si lépe uvědomil, jaká je realita,
- jaké má možnosti řešení,
- jaká jsou rizika a přínosy daných variant řešení,
- aby přijal odpovědnost za svá rozhodnutí.



**Konečným cílem je, aby koučovaný zrealizoval to, pro co se rozhodl.**

## ☉ Proč je koučování účinné

**Koučování není dávání hotových rad.**

Místo vstupních informací si nejprve uvedeme názornou ukázkou.



### Z PRAXE: Kdy využít služeb kouče

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

V poradně vás nechají vypovídat váš příběh se všemi detaily. Manželský poradce vás nebude přerušovat. Jeho hlavním cílem je, abyste to ze sebe dostali. Ví, že pravděpodobně přijдете znovu a on si bude moci doplnit všechny informace, které bude potřebovat. U advokáta budete odpovídat na jeho otázky. „Je možná dohoda mezi vámi manželi? Máte děti? V jakém jsou věku? Jaké jsou důvody rozvodu? 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 které budete přemýšlet velmi dlouho. (Například: „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 chcete.



### Poznámka:

**Kdy radíme a kdy koučujeme:** Přejde-li za námi pracovník a je rozhodnutý, co udělá a potřebuje jen konkrétní radu, pak nekoučujeme, ale radíme. Pokud druhý nemá hotové řešení a vy víte, že má na to, aby se sám rozhodl, pak koučujeme. V obou případech budeme vést rozhovor jinak. Stejně jako psycholog a advokát.

**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, které se zdvojovaly, řešit společně. Ale nedařilo se jí to. Vedoucí druhého úseku Jana se držela svého a začaly mezi nimi vážné problémy. Jana 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. Jak říkala kamarádka – já jsem to v práci udělala a od té doby máme klid. Dominice se do direktivního rozhovoru nechtělo, nebylo jí to vlastní. Nicméně se odhodlala a rozhovor provedla. Jana se v rozhovoru nezmohla ani na slovo. Další dny se Janě podařilo získat většinu pracovníků na svoji stranu, začala šířit nepodložené informace, pomlouvala a lobovala u nadřízeného. Situace vyvrcholila tím, že Dominika se rozhodla odejít.



### Poznámka: V některých situacích se dobrá rada neosvědčí.

Dominika po dvou měsících od rozhovoru s Janou podala výpověď. Odcházela s pocitem, že to nezvládla. Po roce se dozvěděla, že Jana měla uzavřené s některými dodavateli pro sebe výhodné smlouvy, z kterých mohla financovat svůj 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. 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.

## Víra a přesvědčení ve schopnosti druhého

Při koučování vycházíme z toho, že **druhý člověk má potenciál na to, aby danou věc zvládl bez naší pomoci.** V této souvislosti hovoříme o tzv. **Pygmalionském efektu.** Míní se tím známá skutečnost, že když druhého považují za schopného, tak se schopným v podstatě stane. A opačně.



### Z PRAXE: Návuk prezentačních dovedností

Výcvik v prezentačních dovednostech pro začátečníky probíhá podle scénáře: Takhle se dělá prezentace, já vám to vysvětlím a ukážu. Pak si to budete zkoušet vy. Pokud člověk nemá žádnou zkušenost s prezentací, tak doporučení, která si může vyzkoušet, jsou dobrá. Začátečník bude působit jistěji. Pro pokročilé prezentátory je efektivnější „neučit“ prezentační dovednosti, ale koučovat při prezentacích. To znamená: Ukaž mi svoji prezentaci. Řekni, čeho tím chceš dosáhnout, co chceš, aby posluchači na konci věděli, cítili a udělali. Já jako nestranný člověk ti dám zpětnou vazbu, jak to na mne působilo. Řeknu ti, co je na tobě výjimečného v porovnání s ostatními lidmi, čím můžeš zaujmout. Společně budeme zkoušet, jak udělat tvoji prezentaci lepší.



### Poznámka: Příště už sami

Při koučování prezentačních dovedností vycházíme z toho, že daný prezentátor je schopný. My mu pomáháme, aby to dělal lépe a rozvíjel svou dovednost.

Cílem koučinku je **osamostatnění koučovaného**. Naším cílem je, aby si lidé poradili bez nás. Aby uměli reagovat a řešit situace, které nastanou. Je dobré si pro sebe vyjasnit, jestli opravdu chci, aby to druhý zvládl beze mne.

Tento jev je vidět ve výchově. Nejprve jsme to jen my rodiče, kteří „věci umí“. Chválíme děti za jejich samostatnost, šikovnost. V určitém období se začínou síly vyrovnávat. První výhry dětem „darujeme“. Pak soutěžíme. Pak přijde období, kdy oni „darují výhry nám“. Místo abychom se radovali, jak jsou samostatné, tak se sami utvrzujeme v tom, že na to ještě nemají. Naše úloha rodiče je odlišit, na co děti mají a na co ne. A nebránit jim v prostoru, který zvládají samy.



### Z PRAXE: Delegování pravomocí v týmu

Zbyněk se vypracoval z řadového servisního technika do pozice vedoucího montážní jednotky. I v nové funkci řešil se zákazníky jejich konkrétní problémy. Bylo to rychlejší a jednodušší než vysvětlovat svým lidem co a jak. Svůj systém vedení změnil poté, když se musel po dvou dnech vrátit domů z dovolené v zahraničí. Došlo k problému, který jeho podřízení nebyli schopni řešit. „Až v ten okamžik jsem si uvědomil, že je budu muset vést jinak. Takhle by to nešlo.“ Zbyněk si vytipoval dva lidi z týmu, které začal cíleně koučovat a přenášel odpovědnost i na celý tým. Zpočátku se to nikomu nelíbilo a někteří z týmu odešli. Lidem vadilo, že Zbyněk se změnil. Že jim nepomáhá tak jako dřív. Nakonec zůstalo zdravé jádro, které si umělo v krizi poradit, i když tam Zbyněk nebyl.

## Příště už sami

Cílem koučování je nejen optimálně vyřešit danou konkrétní situaci, ale naučit se, jak věci řešit lépe a efektivněji i v budoucnu.

## Rozhovor, který plyne sám od sebe

Koučovaný by neměl na první pohled poznat, že je koučován. Mělo by se jednat o **přirozený rozhovor** dvou lidí, kteří se respektují a mají otevřenou komunikaci.

## Koučink je prakticky orientovaný trénink

Při koučování řešíme **konkrétní problémy**. Nejčastěji řešíme to, co se právě děje, nebo se připravujeme na věci, které mají nastat. Zároveň veškeré výstupy z koučinku vedou koučovaného k tomu, aby věci udělal.



### Shrnutí

- Koučování je jeden ze způsobů vedení lidí.
- Není to jediný správný nástroj, který je vhodný pro všechny situace. Když se druhý od nás potřebuje dozvědět konkrétní odborné informace, které nemá, pak je vhodnější poradenství. Když víme, že druhý na to má, aby celou věc zvládl sám, a má i dostatek času, pak zvažujeme koučování.
- Otázkami vedeme druhého k tomu, aby se zamyslel nad svou situací. Aby zvážil možnosti, jejich důsledky a vybral optimální řešení, které je ochoten realizovat. Koučujeme vždy k nějakému cíli. Konečný cíl koučování je realizace navržených opatření.
- Pomáháme mu tím nejenom k tomu, aby vyřešil konkrétní problém, ale učíme ho, jak by mohl postupovat i v budoucnu. Rozvíjíme jeho potenciál, sebedůvěru a tím i jeho schopnosti. Zároveň rozvíjíme i sami sebe, protože od druhého se můžeme hodně naučit i my.

# KDO MŮŽE KOUČOVAT A KOMU DÁT KOUČE

Koučuj profesionální kouč. Buď ve firmě působí jako zaměstnanec, pak je to interní kouč, nebo do firmy dochází a jedná se o externího kouče. Pro zjednodušení v dalším textu budeme i u interního a externího kouče hovořit jako o externím koučovi. Jsem přesvědčená, že do principů koučování může proniknout každý, kdo o to má zájem. Manažer může koučovat své lidi, rodič dítě, poradce zákazníka. Můžeme koučovat jednotlivce, tým a dokonce i sami sebe. Tato kniha se zaměřuje pouze na situaci, kdy koučujeme jednoho pracovníka.

V této kapitole si přiblížíme roli externího kouče. Ale zejména se budeme věnovat důvodům, proč by měli koučovat lidé, kteří přicházejí do styku s druhými lidmi. Pro zjednodušení budeme říkat manažeři. Zaměříme se na to, co jim koučování přinese, co od nich bude koučování vyžadovat, jaká rizika musí podstoupit. A také jaký přínos díky koučování mohou získat oni sami.

## © Profesionální kouč

Kouč často bývá člověk „zvenku“, mimo firmu. Externí kouč má výhodu v tom, že není osobně ničím ani nikým ve firmě vázán. Jeho vztah ke koučovanému může být jiný než manažera z firmy. Externí kouč může přinést nový pohled.

Kouč v určitých situacích **může působit i jako mentor**. Mentorem myslíme někoho, kdo předává svoje zkušenosti druhým. Přibývá manažerů, kteří nemají vlastní zkušenosti s vedením lidí a mají řídit tým. V tomto případě je účelnější, aby kouč-mentor předal své nebo cizí zkušenosti, znalosti a tím pomohl koučovanému.



### Z PRAXE: Kouč jako motivační nástroj

Ondřej se aktivně podílel na řízení své firmy a nyní přenáší odpovědnost na provozního ředitele. Ten byl zvyklý, že s Ondřejem byl v každodenním kontaktu. Nová situace, kdy Ondřej není přítomen, mu nevyhovuje. Provozní ředitel požádal Ondřeje o kouče. Dostal ho a je spokojený. Oceňuje, že je někdo, kdo mu může nabídnout i zkušenosti mimo firmu. Možnost mít svého kouče je pro provozního ředitele silným motivačním nástrojem.



### Poznámka: Kouč jako přítel

Někdy je kouč definován jako placený přítel. V tomto případě asi tuto roli částečně také plnil. Koučování je časově ohraničeno a nemělo by být trvalým vztahem.

**Externí koučování by mělo být za odměnu,** za dobrou práci. Jsi dobrý, tak ti dávám šanci být ještě lepší. Dostáváš svého kouče.



### Z PRAXE: Kouč by neměl být poslední řešení

Personální ředitel řeší problém. V útvaru jakosti pracují dva špičkoví odborníci. Pro firmu jsou téměř nenahraditelní. Mají ale mezi sebou špatné vztahy a nespolupracují. Personální ředitel vážně uvažuje o tom, že vyhledá externího kouče, který by je individuálně koučoval a „vysvětlil“ jim, že musí spolupracovat.



### Poznámka: Výběr koho koučovat a koho ne

Kdo by si zasloužil mimořádnou pozornost, by měl být podle mého názoru nadřazený obou pracovníků. Neřešil problém a nechal ho dojít k podání výpovědi klíčového člověka. V tomto případě jsem doporučila intervenci poradce, protože je třeba jednat rychle. O kouči bych v této chvíli neuvažovala. Ve firmě nikdo nemá s koučováním zkušenosti a pokud by byl koučován někdo z této trojice, pak by se vytvořil precedens, že koučování je metoda na toho, kdo dělá problémy.

Využívání externího kouče není levné a nemělo by se dávat plošně všem pracovníkům.



### Z PRAXE: Kouče pro každého

V jedné počítačové firmě měl téměř každý svého kouče. Správce počítačové sítě, manažer, sekretářka. Ředitel firmy byl sám na sebe pyšný, že každému dopřál kouče.



### Poznámka: Negativní důsledky když má kouče téměř každý

Výsledkem plošného zavedení koučů bylo, že kdo neměl kouče, byl nespokojený a ublížený. Ten, kdo kouče měl, ten si toho nevážil.

Pokud se rozhodnete využít služeb externího kouče, doporučuji prostudovat si literaturu, která se tímto tématem zabývá. My se budeme zabývat naším ústředním tématem – koučujícím manažerem.

## ☉ Koučující manažer

Zatím jsme hovořili o profesionálním kouči, který přichází zvenku. Všichni lidé, kteří pracují s druhými, mají možnost využívat principů koučování. Koučování je vhodné zejména pro manažery. Co tím získáte a co ztratíte, když budete koučovat? O tom je následující text. Uvádím nejčastější argumenty, proč koučovat nebo nekoučovat při manažerské práci.



### Důvody proč nekoučovat

#### **Bude na mě poznat, že to neumím**

- Lidé to poznají, že na ně něco zkouším.
- Dostanu se do situace, kdy nebudu vědět, jak dál pokračovat.
- Nikdy se nenaučím koučovat dobře, není to můj obor.
- Nevím, jak bych koučovací rozhovor vedl.
- Zkoušel jsem to. Načetl jsem literaturu, byl jsem na kurzu. Ale nezafungovalo to.

#### **Lidi koučování nechtějí**

- Lidi čekají, že jim přesně řeknu, co a jak mají dělat.
- Lidi nechtějí přijímat odpovědnost.
- Lidi zajímají peníze, ne žádný řečičky.
- Co když nedosáhnou výsledků, jako když to jasně nařídím.
- Ztratím autoritu. Budu vypadat jako bych sám neznal řešení.
- Koučování je příliš osobní.

#### **To už dělám sám od sebe**

- Já koučuji, nepotřebuji se to učit.
- My se odkoučujeme na party, kterou jednou za čas děláme a tam si s lidmi popovídám.

#### **U nás je vše jinak**

- To se u nás ve firmě nedělá. Na to máme externího kouče.
- To je dobré do jiného oboru, ale ne pro ten náš.
- U nás jsme provoz, my nemáme tolik času jako někde jinde. U nás se musí makat, ne mluvit!
- Nemám lidi natrvalo ve svém útvaru. Působím jako projektový vedoucí. Někdy je projekt na tři měsíce, na rok. Asi by to nemělo smysl.
- Mám tým, jehož účastníci se moc nesetkávají. Jeden je v Ostravě, druhý v Brně, pak mám přidělené kolegy v Holandsku.



## Důvody proč koučovat

### Už nejsem ten nejchytřejší

- Dříve platilo, že vedoucí umí všechno, co dělají jeho podřízení. Že je schopen jim ukázat, jak se to správně dělá. Dnes už málokdo z manažerů má tu výhodu, že se opravdu vypracoval „od píky“ a je schopen porozumět všemu, co jeho podřízení dělají. A pak je otázka, **jaká je moje pomoc konkrétnímu pracovníkovi**. Co mohu nabídnout, je lepší orientace v tom, co se děje, kde je problém, jaké jsou možnosti, jaké dopady, posílení sebedůvěry. A to mohu dosáhnout koučováním. Jako manažer samozřejmě mohu pomoci i s prosazením, podporou určitého řešení.

### Přibývá lidí, kteří chtějí odpovědnou práci

- Přibývá zaměstnanců, kteří chtějí mít odpovědnost za svou práci. Oceňují, že mají určitou míru svobody, že nemusí jen poslouchat příkazy nadřízeného.

### Může mi to získat ocenění u týmu i u vedení

- Koučování posiluje a účinně formuje pracovní tým.
- Tím, že se zajímám o to, co lidé dělají, tak získávám jejich sympatie.
- Je-li firemní kultura nakloněna tomuto typu vedení lidí, můžete získat sympatie a následnou podporu lidí, které potřebujete pro svůj útvar.

### Koučování rozvíjí i manažera-kouče

- Může vás to vyvést z manažerského stereotypu a oživit to váš manažerský styl řízení.
- Stanete se tolerantnější a budete více otevření pro nové podněty a tím budete lépe připraveni na změny, ke kterým stále dochází.
- Zažijete i neúspěchy a ty vás budou vést k tomu, abyste o věcech přemýšleli jinak.
- Naučíte se techniku, kterou můžete použít i v jiném zaměstnání.
- Dozvíte se více i sami o sobě.
- Budete své lidi rozvíjet – budou mít sami v sebe větší důvěru, budou se stále učit a budou více spojení s praxí. Budou odpovědnější. Budou si vědět rady, i když tam nebudete.

## Úskalí, která koučujícího manažera mohou potkat

### • Dozím se věci, které neznám a neumím na ně reagovat.

Při koučovacím rozhovoru se může stát, že druhý vám v uvolněné atmosféře řekne informace, které jste nevěděli. Například se dozvíte, jak reálně probíhá kontrola zboží. Že se nekontroluje vše tak, jak je na papíře a jak vy si myslíte (a na poradách dostáváte informace).



- **Než lidé zjistí, že je nečeká při tomto rozhovoru nic špatného, tak se mohou bránit, být ostýchaví a nedůvěřiví.**  
Spolupracovníci si musí zvyknout, že jsou situace, kdy se vám mohou svěřit i se svými pochybnostmi a neobráti se to proti nim. První rozhovory mohou být trochu rozpačité. Když vytrváme a lidé zjistí, že to myslíme vážně, tak každý další rozhovor bude lepší. Bude se posilovat důvěra mezi námi.
- Chci zdůraznit výhodu, o které se příliš nehovoří. Díky koučování budete mít mnohem větší **přehled** o tom, co se ve vašem útvaru **skutečně děje**.



### Z PRAXE: Projekt pokračuje

Manažeři na kurzech se dělili o své zkušenosti, jak na poradách vedení komentují stav plnění výroby. Vedení se ptá: „*Jak to jde, co projekt, jak pokračuje plnění nového dodávkového programu?*“ Oni odpovídají, pracuje se na tom, mám to v pozornosti, sleduji zakázku pečlivě každý den, běží to, plní se. Což je pravda. Zároveň je pravda, že se plní jen na 75 %.



### Poznámka: O co jde v koučovacím rozhovoru

V koučovacím rozhovoru se ptáme zejména na konkrétní fakta, nikoli na obecné hodnocení. Nakolik procent se plní plán výroby za poslední tři dny? Kolik je procent neshodných výrobků na dílně v posledním týdnu? Na tyto otázky musejí následovat konkrétní odpovědi. Plán výroby se plní v posledním týdnu na 75 %, ubylo 15 % zákazníků za dva měsíce, nový člověk se nezpracovává podle plánu, největší handicap je ve znalosti sortimentu, zná ho jenom na 30 %.

Příběh z praxe následuje v kapitole Koučovací rozhovor, kdy si tuto důležitou myšlenku osvěžíme.



### Shrnutí

- Koučování je způsob, jak můžeme pracovat s druhými lidmi. Koučovat může profesionální kouč. Profesionální kouč je buď zvenku, nebo je to zaměstnanec firmy. Ve firmě může koučovat manažer nebo pracovník, který přichází do kontaktu s lidmi.
- Platí, že když jste v pravidelném kontaktu s druhými, můžete sledovat jejich vývoj lépe. Ale i u méně intenzivních pracovních vztahů můžete použít principu koučování. Oproti externímu kouči jste v určitých ohledech v těžší situaci. Zároveň máte možnosti, které externí kouč nemá. Koučování od vás bude působit při-

rozeně. Druhé lidi znáte, víte, jak pracují, jaké mají problémy, s čím jim můžete pomoci. Lidé vás přirozeně respektují. Koučovat znamená pomáhat druhému růst, vidět věci v jiném světle, a to jim můžete nabídnout.

- Koučováním získáte i větší přehled, jak vaši lidé pracují. Zároveň rozvinete sami sebe.

# JAK MANAŽER MŮŽE ŘÍDIT SVÉ LIDI A V JAKÝCH SITUACÍCH MŮŽE KOUČOVAT

*„O vedení náhodou něco vím... Nevedete lidi tím, že je mlátíte po hlavě.  
To může dělat každý zatracený blázen,  
ale obvykle se to nazývá ‚napadení‘, a nikoli ‚vedení‘...  
Řeknu vám, co je to vedení.  
Je to přesvědčování a usmiřování – a výchova – a trpělivost.“  
(Generál armády Dwight D. Eisenhower)*

Aby koučování bylo úspěšné, musí se použít ve správné situaci a u člověka, který na to má. Proto tato kapitola je ještě předtím, než se budeme učit vést koučovací rozhovor. Názorů na vedení lidí existuje hodně. Podívejme se pouze na názory, které by pro nás mohly být v souvislosti s koučováním inspirativní. Zároveň si všimněte, jak některé staré a překonané názory na vedení lidí se objevují i v současné praxi. Možná, že u některých myšlenek se vám vybaví chování vašeho nadřízeného nebo kolegy. A možná, že poznáte nástroje, které k řízení lidí používáte vy sami.

U každé teorie jsou krátce uvedeny hlavní myšlenky, abychom si danou teorii osvěžili. Jak bychom dnes danou myšlenku mohli použít, nebo jak se používá, obsahuje odstavce Aplikace dnes. Pod názvem Praktický tip se skrývá dobrá rada od zkušených manažerů.

## Proč vedení lidí je dnes náročnější než dříve

Vedení lidí není jednoduchá činnost. A nebude jednodušší ani v budoucnu. Souvisí to s tím, že **se zvyšuje úroveň pracovníků**. Rostou jejich znalosti, dovednosti, míra samostatnosti, jejich nároky na vedení, zcestovalost, mění se vztah k autoritě. Dříve se jednalo o vyváženější vztah, ve kterém vedoucí byl starší, zkušenější a měl přirozenou autoritu.

Dalším důležitým faktorem pro vedení lidí je, že **nároky na firmy jsou rok od roku vyšší**. O tom svědčí každoročně navýšené plány prodeje, výroby a produktivity práce. Je třeba se stejnými lidmi a za stejných podmínek dosahovat výrazně vyšších výkonů.

## Výkon versus potenciál

Pokud bychom vycházeli z hodnocení reálného výkonu pracovníků, mohli bychom dojít k závěru, že nebudeme schopni zvládnout nároky, která má na nás trh, potažmo naše společnost.

Při řízení lidí musíme uvažovat **ne z hlediska jejich aktuálního výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu**. Tím můžeme dosahovat vyšších výsledků se stejnými lidmi. Způsob řízení musí směřovat k tomu, aby u pracovníka rozvíjel zejména jeho potenciál. **Účinnou metodou pro rozvoj potenciálu schopných pracovníků je koučování**.

## ◎ Rozbor práce dělníků

Nejstarší teorie (Frederick Winslow Taylor) se zaměřovaly na analýzu a korekci **práce dělníků**. **Dělaly se časové snímky dne**. Analyzovaly se jednotlivé pohyby při práci. Výsledkem byly navržené úpravy, které odstraní zbytečné pohyby a dojde k vyšší efektivitě. Určitým dovršením této myšlenky je systém pásové (masové) výroby, ve které práce chodí za dělníkem. Tuto teorii zavedl úspěšně do praxe Henry Ford (1863–1947), zakladatel moderního automobilového průmyslu. Repräsentantem této teorie je i náš český Tomáš Baťa (1876–1932).



### Poznámka: Aplikace dnes

I dnes se ve firmách provádějí **snímky pracovního dne** a doporučují se změny organizace práce. Tyto zakázky jsou oblíbené u poradenských firem, které je provádějí, a nelibě je mnohdy nesou pracovníci, kteří jsou do akce zařazeni. Tam vidím příležitost manažerů, aby do akce vstoupili – ve fázi samotného měření a ve fázi dodržování navržených opatření, která z měření vzejdou.

## Vstup manažera před a v průběhu měření práce



### Z PRAXE: Snímek pracovního dne

Michal, Václav, Jana a Jiří pracovali jako obchodníci. Každý měl svůj systém jak získávat zakázky a jako týmu se jim dařilo dosahovat dobrých výsledků. Firma se připravovala na změnu vlastníka a součástí změny byly aktivity, které zmapují fungování celé organizace.

Do firmy se „nastěhovala“ poradenská firma, která v prvním kroku prováděla snímky pracovního dne. Pro všechny obchodníky to bylo stresující. Nebyli zvyklí, aby se stopkami v ruce jim někdo měřil, jak dlouho trvá napsání e-mailu s nabídkou, jak dlouho trvá telefonát se zákazníkem. Útvar zatím neměl jmenovaného vedoucího. Michal a Václav došli k přesvědčení, že když budou mít nejlepší snímek pracovního dne, mají šanci být vedoucí. Během měřeného týdne proto doma dělali to, co by se špatně měřilo. Doma si připravili složitou nabídku pro zákazníka, realizovali některé hovory se zákazníkem, které byly motivační (na udržení vztahu bez konkrétní nabídky či dojednání smlouvy). Ve firmě dělali pracovní činnosti, které „měly tah na branku“. Obvolávání klientů s nabídkami, psaní a posílání doma vypracovaných nabídek, prováděli jednání s dodavateli. V konečném výstupu poradenské firmy bylo hodnocení Jany a Jirky neefektivní, zatímco Michal a Václav vyšli z hodnocení dobře.