

## **Manažérsky koučink – MKH\_MAKO**

Jaro 2016, kombinovaná forma

**Patrik Kočiš, UČO: 390 948**

### **ESEJ: DAŇKOVÁ MICHAELA - Koučování - kdy, jak a proč**

Pre moju esej som si zvolil knihu od autorky, ktorá je lektorkou, poradkyňou a koučkou. Autorka sa špecializuje na oblasť vedenia a riadenia ľudí, vedenie tímu, na rozvoj manažérskych zručností, ktoré sú k dobrému výkonu potrebné. Autorka je teda aj v praxi koučovania uznávaná, čo podporuje záujem jej klientov, medzi ktoré patria významné firmy.

Túto knihu som sa si vybral najmä preto, pretože poukazuje na to, ako môže koučovať človek, ktorý nie je profesionálnym koučom, no môže mať v sebe skrytý potenciál. Dôraz je tak vo veľkej miere kladený na všetkých, ktorí majú chuť zaradiť do svojej práce koučovanie, ktoré ako autorka uvádza nie je všeliek, ale je to účinný spôsob riadenia, ktorý nám môže dosť pomôcť. Dôraz je taktiež kladený na pochopenie hlavných princípov koučovania a spôsobov ako ich naplniť v každodennej praxi. V knihe ma taktiež zaujali reálne príbehy klientov, ktoré môžu slúžiť ako dobré vodítko, ako niečo robiť inak.

Musím však podotknúť, že spracovávaná esej nie je pritom zameraná výhradne na jedinú knihu, ale uvádzam zaujímavosti a myšlienky aj z jej ďalších vydaní, konkrétne 2. a 3. vydania, ktoré sú doplnené o nové názory, pasáže a ďalšie aspekty.

Hneď v úvode prvého vydania knihy sa autorka venuje vymedzeniu koučovania, kedy uvádza myšlienky a názory čo je koučovanie a čo už za koučovanie považovať nemožno. Koučovanie pritom označuje ako len jeden zo spôsobov vedenia ľudí. V úvode taktiež uvádza, že základný nástroj nie sú podrobné inštrukcie, ale základom sú práve dobré otázky kouča, kedy otázky vedú koučovaného k tomu, aby si sám uvedomil, v čom je problém, aké má možnosti riešenia a aby sa vec realizovala do konca.

Zaujímavý je výrok, ktorý Daňková zdôrazňuje: „Nekoučujeme len tak, ale koučujeme ku konkrétnemu cieľu“. Zároveň dodáva, že hlavným cieľom pri koučovaní je zlepšenie výkonu koučovaného pracovníka. Pod tým sa dá chápať napríklad vyšší počet zákaziek, viac obslužených zákazníkov, zlepšenie kvality a podobne. Myšlienku autorka ďalej rozvíja, kedy konkretizuje, že kouč vedie pomocou koučovacích otázok druhého k tomu, aby si lepšie uvedomil aká je realita, aké má možnosti riešenie, aké sú riziká a prínosy daných variant riešení, aby prijal zodpovednosť za svoje rozhodnutia. Konečným cieľom teda je, aby koučovaný zrealizoval to, pre čo sa rozhodol.

Ďalšia časť prvého vydania knihy sa zaoberá z môjho pohľadu podstatným objasnením, prečo je koučovanie účinné, kedy podstatnú rolu zohráva fakt, že koučovanie nie je dávanie hotových rád. Koučovanie potom môže pomáhať nielen pri vyriešení konkrétneho problému, ale pomáha sa taktiež naučiť, ako by sa dalo postupovať v budúcnosti. Rozvíja sa potenciál, sebadôvera a aj schopnosti.

V nasledujúcej časti knihy autorka uvádza myšlienky a názory ohľadom toho, kto môže koučovať a komu dať kouča. Píše, že koučuje profesionálny kouč, ktorý buď vo firme pôsobí ako zamestnanec, kedy predstavuje interného kouča, alebo do firmy dochádza a jedná sa o externého kouča, kedy ďalej stručne zhrňa prínosy prípadne problémové miesta oboch prípadov. Zaujímavý je jej názor, kedy tvrdí, že je presvedčená, že do princípov koučovania môže preniknúť každý, kto o to má záujem (napr. manažér môže koučovať svojich ľudí, rodičia deti, poradca zákazníka). Môžeme koučovať taktiež jednotlivca, tím a dokonca aj sami seba. Daňková sa v tejto knihe primárne zameriava na situáciu, kedy koučujeme jedného pracovníka. V tejto rámci tejto kapitoly sa zameriava na to, čo koučovanie prinesie, čo od koučovaných bude koučovanie vyžadovať, aké riziká musia podstúpiť ale aj to, aký prínos vďaka koučovaniu môžu získať.

Osobne ma tiež zaujala časť, kde sa uvádzajú dôvody prečo nekoučovať. Autorka poznamenáva napríklad dôvod, že bude na mne poznať, že to neviem (ľudia spoznajú, že na nich niečo skúšam; dostanem sa do situácie, kedy nebudem vedieť ako ďalej pokračovať; nikdy sa nenaučím koučovať dobre, nie je to môj odbor a pod.). Zaujímavé dôvody sú taktiež napríklad že ľudia koučovanie nechcú, že už to robia sami od seba alebo že u nich v podniku je to všetko úplne inak. Na druhej strane je však vhodné doplniť, aké výhody mi môže koučovanie podľa autorky priniesť. Koučovanie mi tak môže priniesť lepšiu orientáciu v tom, čo sa deje, kde je problém, aké sú možnosti a aké dopady, alebo posilniť sebadôveru. Koučovanie môže ďalej posilniť a účinne formovať pracovný tím, kedy mi môže pomôcť práve so získaním ocenenia u tímu aj vedenia. Tým, že by som sa ako kouč zaujímal o to, čo ľudia robia, tak získavam ich sympatie. Ak som manažér a kouč v jednom, a firemná kultúra je naklonená tomuto typu vedenia ľudí, môžeme získať sympatie a následnú podporu osôb, ktoré potrebujem pre svoj útvar. V konečnom dôsledku využívanie koučovacích prvkov manažéra rozvíja – aj ako manažéra, aj ako človeka. Môže nás to vyniesť z manažérskeho stereotypu a oživiť náš manažérsky štýl riadenia. Môžeme sa stať tolerantnejší a budeme viac otvorený novým podnetom – tým budeme lepšie pripravený na zmeny, k nim neustále dochádza. Autorka uvádza, že zažijeme aj nezdary no tie povedú k tomu, aby sme o veciach

premýšľali inak. Naučíme sa techniku, ktorú môžeme použiť v inom zamestnaní a dozvieme sa viac o sebe.

Ďalšia zaujímavá kapitola sa zaoberá problematikou ako môže manažér riadiť svojich ľudí a v akých situáciách môže koučovať. Podľa autorky vedenie ľudí nie je jednoduchá činnosť a nebude jednoduchšia ani v budúcnosti. Súvisí to s tým, že sa zvyšuje úroveň pracovníkov, kedy rastú ich znalosti, zručnosti, miera samostatnosti, ich nároky na vedenie zcestovalosť, mení sa taktiež vzťah k autorite. Ďalším dôležitým faktorom pre vedenie ľudí je ten, že nároky na firmy sú rok od roku vyššie. O tom svedčia aj každoročné navýšené plány predaja, výroby a produktivity práce. Autorka tiež uvádza, že je potrebné rozlišovať výkon a potenciál. Pri riadení ľudí je nutné uvažovať nie z hľadiska ich aktuálneho výkonu, ale z hľadiska ich potenciálu. Tým sa dá dosahovať lepších výsledkov s rovnakými ľuďmi. Spôsob riadenia musí smerovať k tomu, aby u pracovníka rozvíjal najmä jeho potenciál. Účinnou metódou pre rozvoj potenciálu schopných pracovníkov je podľa Daňkovej práve koučovanie.

Pri posudzovaní výkonu je dôležitá znalosť problematiky. Autorka odporúča sledovať svoju prácu, aby sme objektívnou metódou zistili, čo a ako robíme. Ďalej píše, že predtým, ako budeme robiť rozbor výkonu, musíme ľuďom povedať, k čomu výsledky merania budú slúžiť. Nesmieme zabudnúť taktiež na sledovanie, či sú navrhnuté opatrenia v praxi dodržiavajú.

Medzi najvýznamnejšie a najzaujímavejšie pasáže kníh patria z môjho pohľadu pasáže pomenované „Z praxe“, kde je uvedený reálny príbeh, čo je podľa mňa značne efektívne, pretože som si z týchto pasáží mnohé zapamätal. Napríklad môžem spomenúť zaujímavý príbeh, kedy sa poukazuje na chybu pri koučovaní, ktorej sa dopustila samotná koučka, kedy podľahla tlaku a apelu od klienta a hovorila za seba, resp. odpovedala na jeho otázku. Daňková však poznamenáva, že si nemyslí, že je „hrubá chyba“ dať odpoveď klientovi na otázku, pretože ak druhý chce poznať jej osobný názor, povie mu ho, avšak s určitým dodatkom. Mlčať na otázky druhej strany ako hrob považuje za nezmyselné.

Vybrané publikácie považujem za veľmi vydarené, najmä ak zoberiem zreteľ konkrétne na to, že sa jedná o české vydania a českú autorku. Oceňujem najmä fakt, že autorka kníh, Daňková, má priame osobné a dlhoročné skúsenosti so samotným koučovaním, čo sa podpisuje aj na praktickej stránke obsahu. Konkrétne teda ide o pasáže, ktoré sa zaoberajú reálnymi príkladmi z praxe. Kniha mi pomohla objasniť samotnú podstatu koučovania, jeho zmysel a prínosy, ktoré mi môže dať či už ako koučovanému, alebo prípadne ako samotnému koučovi.