

Miroslav Hrabovský

Pro zpracování eseje z předmětu Manažerský koučink jsem si vybral titul Koučování – Kdy, jak a proč od Michaely Daňkové, a to v druhém, aktualizovaném a rozšířeném vydání. Jedná se o knihu, která byla opakovaně zmíněna v souvislosti s předmětem Manažerský koučink, a o které jsem také slyšel v minulosti jako o doporučené literatuře na jednom z absolvovaných manažerských školení.

Ve své praxi jsem každodenně konfrontován s nutností efektivně řídit virtuální tým rozmístěný na území tří států střední Evropy. Byl jsem tedy zvědavý, jaké rady mi tato publikace poskytne pro moji každodenní práci. Upřímně, neočekával jsem zázraky, neboť mé zkušenosti s podobnými publikacemi a příručkami na rozličná témata, snažící se být nezbytnou součástí knihovny a potažmo znalostí každého manažera, ve mně budí obavy o přínosnost takovýchto děl. Mnohdy mívám pocit, že autoři se pouští do sepsání těchto příruček po přečtení nějakého fóra na webu a bez jakýchkoliv osobních zkušeností.

Publikace paní Daňkové mě v tomto příjemně překvapila. Nejedná se totiž o teoretický text extrahovaný a přeložený z nějaké původní anglicky psané publikace, případně o pokus o vytvoření vlastní teorie, ale z velké části o soubor uvěřitelných rozhovorů, ať už autentických, nebo ne, které jsou povětšinou trefně komentované a využitelné v profesním životě. Jsem přesvědčený, že základní otázka koučování je „Jak koučovat?“. Dle mého názoru je odpověď na tuto otázku silně individuální, a musí především vycházet z osobnosti daného kouče. Jeho koučování, ať už to tak nazývá, nebo ne, ať už je úmyslné, nebo ne, musí být především přirozené. Forma jeho koučinku musí odpovídat jeho osobnosti, protože cokoli naučeného a násilně implementovaného do praxe bude ve výsledku vypadat uměle a nepřesvědčivě. Jsem proto rád, že zmiňovaná kniha Michaely Daňkové nabízí příklady koučování různými osobnostmi a styly, a věřím, že většina koučů a manažerů se v knize alespoň na některých místech najde.

Velmi poučné jsou části knihy demonstrující na ukázkových rozhovorech, jak nekoučovat. Myslím, že mnohdy se takové nepovedené příklady koučování uchylují právě k výše zmíněné umělosti, v některých situacích je evidentní, že manažer, pravděpodobně nemající s koučkem mnoho zkušeností, se snaží aplikovat nastudované poučky o koučinku. Většinou to nevypadá dobře. Výstupem z této pasáže knihy je pro mě upřesnění mého přesvědčení, že manažer by se měl pouze minimálně snažit osvojit si nějaké koučovací postupy, které nejsou přirozenou součástí jeho osobnosti, raději se s použitím validních informací a zpětné vazby učít vyvarovat se některých fragmentů jeho přístupu, které mohou být kontraproduktivní, aniž on sám si to uvědomuje. Potvrzuje se mi tím zde můj názor (a doufám, že ne účelově), že důležitá pro manažera je konzistentnost v jeho přístupu, doplněná o neustálé drobné cizelování nepřesností a zažitých chyb na cestě za osobním rozvojem.

Výše jsem zmínil, že kniha mě příjemně překvapila svým obsahem, a za její nejzdařilejší část považuji oddíl věnovaný různým typům osobností a příkladům a radám, jak tyto rozdílné osobnosti vést. Myslím si, že jak rozdělení osobností na „vozíka“, „rozzážené oko“, „rozbušku“, „chybí odvalu“ a „tahouna“, tak příklady rozhovorů s jednotlivými typy, velice dobře odpovídají realitě. Já mám ve svém týmu přirozeně různé osobnosti, a ne vždy si s některými z nich vím rady, respektive si nejsem jistý, jak je efektivně řídit tak, aby nastala oboustranná spokojenost. Z tohoto pohledu mi přinesla sekce věnovaná přístupu k jednotlivým osobnostem cenné rady. Samozřejmě, po přečtení rad jsem měl pocit, že je to přece jasné a vím to, aniž bych knihu musel číst, ale jsem přesvědčený, že s odstupem budu za její přečtení ještě raději. Po jejím přečtení je totiž pravděpodobnější, že si v určité situaci na nějaký příklad nebo pocit, který jsem při jeho čtení měl, vzpomenu, a budu schopný určité poznatky efektivně aplikovat při zachování mého stylu vedení a bez zbytečných zvrátů. Tedy konzistentně a systematicky se rozvíjet, získávat zkušenosti a zkoušet si alternativy.

Samozřejmě, ne se všemi pasážemi knihy souhlasím, nebo je shledávám pro mě přínosnými. Především závěrečná pasáž o koučovacím rozhovoru v práci manažera mě příliš nepřesvědčila. Zmiňuje, že vychází z modelu GROW Johna Whitmora, což je takový typický amerikanizmus. Nemám nic proti myšlenkám z Ameriky, pro americkou společnost pracuji, ale jsem možná i na základě svých pracovních zkušeností přesvědčen, že americká a střeoevropská

kultura jsou natolik rozdílné, že v Americe oblíbené modely (jako GROW), využívající nějakého schématu, u nás působí uměle. Nerad je používám. Mnohem raději improvizuji, hledám alternativní cesty v rámci mého typického přístupu. Nemám potřebu napasovat individuální situace do modelových schémat. Proto jsem rady, které poskytuje závěrečná část knihy, neshledal atraktivními. Nemyslím si, že je nutné koučovací rozhovor dělit na fáze, popisovat která fáze následuje po které, ve kterých bodech a co rekapitulovat, jakým způsobem pracovat s alternativami řešení problému, apod. Přestože i v této části knihy jsou pěkné příklady jednotlivých situací, jako celek neodpovídá mé preferenci přirozenosti a koučování formou - nazval bych to - nenuceného rozhovoru. V takovém rozhovoru se cítím většinou dobře, aplikace jakýchkoliv schémat by byla rušivá.

Dle mého názoru je koučování hodně závislé na tom, jak se kouč s koučovaným zná třeba i v osobní rovině. Nedávno jsem měl se svým mentorem diskuzi na téma „Jak moc se mám zajímat o osobní život svých podřízených“, ve které jsme se shodli, že většina podřízených hodnotí zájem o jejich rodiny, plány a problémy velice pozitivně. Buduje to vzájemnou důvěru. Jsem rád, že i publikace Koučování – Kdy, jak a proč ve svých příkladech uvádí jako charakteristiku úspěšného kouče vysokou míru empatie a zájmu i o mimoprofesionální život koučovaného.

Jsem tedy rád, že jsem se k této knize dostal a měl možnost si ji přečíst. Upřímnou poznámku jsem vložil do prvních řádků eseje a vložím ji i na její závěr – v rámci univerzitního studia, které jsem doposud absolvoval, jsem se setkal s minimem informací, které jsou jakýmkoliv způsobem využitelné v praxi. Jednoduše informace z univerzitního prostředí, alespoň doposud, považuji za silně odtržené od reality. Přečtená kniha je jednou z mála světlých výjimek. Děkuji.