

## > 1.1 Ekonomické vlivy

### Běžný pracovní den pana P.

Pracovník pan A. přichází za svým vedoucím panem P.

A.: „Šéfe, mám problém.“

P.: *(Myslí si: Už zase! Pořád mě někdo vyrušuje od práce.)*: „Tak copak zase máte?“

A.: „Jak víte, zákazník Z. se při každé příležitosti rozčiluje. A právě teď mi volal, protože nechce dodávku doručit do hlavního sídla firmy, ale do jedné pobočky. A to za stejnou cenu. Jde to?“

P.: *(Myslí si: Připadám si jako ve školce. Musím se starat o každou maličkost, jinak by tu vážně vůbec nic nefungovalo.)*: „To musíme nejdřív spočítat, jestli se to vyplatí.“

A.: „Hm.“

P.: *(Myslí si: Než abych mu to teď vysvětloval, tak to radši udělám sám.)*: „Víte co? Já to dneska večer rychle propočítám a zítra panu Z. zavolám. Pak vám řeknu, co máte dělat.“ *(Myslí si: Už zase přesčasy, ale jinak to nejde. Čím jsem si zasloužil tak neschopné podřízení?)*

Připadají vám tyto či podobné myšlenky a situace povědomé? V tom případě nejste sami. Základem tradičního vedení pracovníků je oddělování rozhodovacích a realizačních kompetencí. Jeden člověk myslí a dvacet jich pracuje. Tímto klasickým rozdělením rolí se postupně začaly vytvářet destruktivní kontrolní mechanismy a strategie, jak je obejít. Problémy se navíc často zpracovávají a rozhodují na jiné úrovni, než na jaké vznikly. Vede to většinou ke zvýšené časové a finanční náročnosti, která byla dosud obecně považována za nevyhnutelnou. Navíc se mezi jednotlivými úrovněmi často ztrácejí důležité informace. Konající osoby na všech stupních hierarchie je nahrazují předstíranými znalostmi a vlastními interpretacemi. Výsledkem jsou omyly a nedorozumění, následkem pak značné ztráty v oblasti kvality.

Kultura vedení, kterou lze vyjádřit slovy „dělejte to tak a tak“, vychovávala pracovníky, kteří redukovují na minimum svou kreativitu a kompetenci řešit pracovní problémy. Pracovníci uplatňují odpovědný aktivní přístup a potřebu po sebe realizaci často ve volnočasových aktivitách („šetříme se pro volný čas“). Výzkumy ukázaly, že schopnosti pracovníků se využívají maximálně ze třiceti procent.

Osobní nasazení v oblastech originálních nápadů, kreativity a nových řešení je často vyhrazeno vedení firmy. Nic na tom nemění ani interní zlepšovateľské procesy ve firmě, které z nejrůznějších důvodů využívají vedoucí pracovníci přinejmenším polovičatě, ne-li přímo kontraproduktivně. Nápady často mizí bez povšimnutí a bez komentáře v šuplíku, někdy je zase vedoucí dokonce prezentují jako nápady vlastní. Snaží se tak zajistit si své mocenské pozice a zabránit konkurenci ve vlastních řadách. Zaručeně tím ničí chuť pracovníků dělat více, než „mají v popisu práce“.

V budoucnu bude tvrdá konkurence klást na výkonnost a flexibilitu firem a jejich pracovníků pořád nové a náročnější požadavky. Produkty si jsou stále podobnější a jsou stále zaměnitelnější, úspěch firmy bude rostoucím způsobem záviset na kvalitě služeb a poradenství. Globalizace, nutnost expandovat, zkrácení výrobních cyklů a především vyšší nároky zákazníků vytvářejí větší tlak. K tomu se přidávají ještě decentralizované struktury a větší záběr vedoucích pracovníků. Mnoho firem naráží při zvládnání těchto výzev na své hranice. Jejich bezradnost den za dnem víc a víc ukazuje, že jsou překonané všechny formy dělby práce, při nichž pracovník nepřebírá veškerou odpovědnost a plně neuplatňuje svůj potenciál. Tato změna si žádá i moderního pracovníka (a také moderního vedoucího!).

V této knize se dozvíte, jak by mohl pan P. jako moderní vedoucí vést výše uvedený rozhovor zcela jinak (a přispět k tomu, aby se pan A. rozvíjel v moderního pracovníka)...

## > 1.2 Moderní pracovník

Moderní pracovník (a také moderní vedoucí!) musí být schopen odpovědně a iniciativně reagovat na složité a specifické požadavky. Musí to chtít (motivace), umět (kvalifikace) a smět (povolení, prostor k jednání).

Je ochoten komunikovat a spolupracovat v týmu a využívat jeho synergii. Umí navazovat a udržovat vztahy a je schopen konstruktivně přistupovat k řešení konfliktů. Respektuje ostatní a jejich názor.

Změny jsou pro něj šancemi, které využívá prozíravě, flexibilně a s ochotou riskovat. Kriticky uvažuje a neustále hledá možnosti zlepšení. Předvídavě plánuje a mění svůj tvůrčí potenciál v praktická řešení. Pozorně vnímá impulsy z okolí a průběžně získává informace z trhu.





Důvěřuje svým schopnostem a sebevědomě je využívá. Vyznačuje se zvědavostí a otevřeností vůči novým věcem. Má schopnost učit se a reflektovat své chování.

Je aktivní a dává k dispozici své znalosti. Přemýšlí a jedná, jako kdyby byl spolumavlastníkem firmy, a přebírá odpovědnost za její zdar.

Již vás takoví pracovníci obklopují? Nebo máte pocit, že jste dennodenně konfrontováni s velmi laxními podřízenými? Pak na rozdíl od výše uvedeného ideálního moderního pracovníka evidentně využívají jen zlomky svých možností a vnitřního potenciálu (což si často sami vůbec neuvědomují) a nejsou nastaveni na aktuální svět práce. Disponují pouze omezenou schopností vnímat vlastní pocity a vnitřní pochody. Jsou zvyklí jenom na reprodukované myšlení a jednání a umějí pracovat jen podle daných předpisů. Mají sklon se uzavírat a utajovat chyby, případně se k nim neznají, když vyjdou na světlo. Tito pracovníci si na základě svých předchozích zkušeností přejí jít za šéfem jako ovce, i když ho zároveň frustrovaně kritizují, bojkotují a obviňují z toho, že brání jejich seberealizaci.

Proces výchovy v právě takové pracovníky probíhá v různých fázích života: doma, ve škole, na univerzitách. Ve větší intenzitě pak většinou pokračuje na pracovišti. I tam je často na denním pořádku striktní vedení a silné ovlivňování bez vyžadování vlastní iniciativy. Pracovníci získávají jen minimum informací o souvislostech, chybí transparentnost a zapojení do rozhodovacích procesů. Ačkoli se žádá týmová práce, odměňování jsou stále jen jednotliví bojovníci. Očekává se aktivita, ale chybí uznání. Místo toho, aby byl pracovníkovi umožněn úspěch, profilují se na úkor svých „poddaných“ sami vedoucí.

Chování pracovníků, které je výsledkem tohoto vývoje, je pak naprosto pochopitelné. Je přece přirozené, že vedoucím je zatěžko laxní pracovníky akceptovat a iniciovat proces jejich pozvolné přeměny v moderní pracovníky. Místo toho udržují nežádoucí stav například prostřednictvím autoritativního tlaku nebo nevhodných motivačních strategií (motivační prémie, zvýšení platu apod.). Často je důsledkem rezignace: „S takovým personálem se prostě nedá nic dělat! Mám kolem sebe samé malé děti (blbce, lenochy atd.)! Stejně je to všechno k ničemu! Mám přece důležitější věci na práci, než vysvětlovat pořád dokola základní věci! Nakonec tento proces často končí odchodem (od) těchto pracovníků.

Na rozdíl od výrobních faktorů, jimiž jsou půda, práce a kapitál, tvoří totiž potenciál pracovníků zdroj, ke kterému nemají šéfové firem snadný přístup. Potenciál znalostí, kreativity, motivace atd. se skrývá v hlavách a srdcích pracovníků. Potřebujeme více než jen finanční podněty, abychom vzbudili ochotu lidí

tento potenciál uplatnit. Takový pohled na věc je ovšem v manažerských kruzích rozšířen zatím jen zřídka.

Paralelně ke skupině laxních pracovníků vznikl v posledních letech nový typ pracovníka, který se v literatuře o managementu označuje jako *gold collar worker*. Tito lidé jsou vysoce specializovanými a vysoce motivovanými odborníky, a proto jsou na trhu práce velice žádaní (*war for talent*). Nejsou vybíráni, jsou to oni, kdo si vybírají své pracovní místo. A sice podle jiných kritérií, než bylo dosud běžné.

## > 1.3 Změna hodnot

Firma tyto profesionály nezaujme penězi nebo vyhlídkou úspěšné kariéry. O atraktivitě pracovního místa a firmy rozhodují otázky: Kde se můžu nejvíce naučit? Kde budou optimálně podporovat můj rozvoj? Kde je dobré vedení lidí? Kde najdu ve své práci smysl?

Pro stále více lidí se rozhodujícím faktorem motivujícího pracovního prostředí stává učení. Cílená podpora individuálního rozvoje – jak odborného, tak osobního – se stává důležitým základem úspěšné personální politiky. Tento trend již bere v úvahu mnoho personalistů. V praxi jsou však závislí na vedoucích, kteří jsou s pracovníky v každodenním kontaktu. Zatímco dříve se lidé učili především v kurzech či na seminářích a ve firmě pracovali, dochází dnes rostoucí měrou k integraci těchto oblastí. Stále více se aplikuje učení na pracovišti (*on the job*) s orientací na řešení problémů a získávání zkušeností. Školící akce jsou lépe přizpůsobeny aktuálním potřebám, firmy je interně připravují a navazují na ně – ideálně tak činí samotní vedoucí pracovníci. Zvyšuje se tím transfer při učení.

Pro mladou generaci se již rozvoj automaticky nerovná postupu. Strmá kariéra výtahem na vrchol ztratila mnoho ze svého dřívějšího lesku. Mladí lidé kriticky zvažují výhody a nevýhody kariéry a některé hodnotí jinak, než tomu často bývalo u předchozích generací. Moc a sociální prestiž již pro ně nemají stejnou prioritu. Kvalifikovaní odborníci stále více vnímají své funkce jako vlivné a žádané, aniž by však chtěli přebírat klasické úkoly vedoucích. Využívají své sociální kompetence při komunikaci s kolegy a se zákazníky, případně jako členové projektových týmů. Ani celoživotní spojení s jednou firmou není pro tyto většinou velmi vzdělané mladé lidi již tak důležité. Stále vyhodnocují, zda jsou ještě splněny jejich nároky



na osobní rozvoj a podnětné prostředí, nebo zda je již na čase znovu se porozhlédnout na pracovním trhu.

Posun od materiálních k nemateriálním (postmateriálním) hodnotám a motivům lze vyčíst z řady studií, které dokládají, že se nároky na práci změnily. Jestliže dříve byly významnými kritérii příjem a možnosti postupu, dnes je důležitá nejednotvárná činnost, možnost uplatnit své nápady a udržovat mezilidské kontakty.

Podrobnější informace na toto téma najdete v pasáži *Motivace* v kapitole *Příloha: Prohlubující informace*.

## > 1.4 Výzva pro vedoucího

Úvodem zmiňované ekonomické vlivy, všeobecná změna hodnot a obě popsané skupiny pracovníků (se všemi nuancemi uvedených extrémů) podmiňují radikální změnu role vedoucího, nezbytnou pro to, aby firmy mohly úspěšně fungovat. Nadřízený již nesmí jen rozdělovat a vést práci, nesmí jen řídit a konat. Již nesmí jen přikazovat, protože už dávno není jediný, kdo ví, kam to povede.

Již není „lékařem“ pracovníka, který ví, co mu chybí, a zná recept, jak jej vyléčit. Musí opustit svou tradiční roli operativního hasiče a vládce, který se stará, aby pracovník dělal to, co šéf považuje za správné. Manažerskou strategií již nesmí být co možná nejmenší poskytování informací, které dříve vyvolávalo nepostradatelnost vedoucího. Pokud je předpokladem úspěšné existence firmy různost schopností, nejsou již únosná rozhodnutí jednotlivce bez dalšího vysvětlování, která redukuje na minimum jakékoli spolurozhodování pracovníků. Vedoucí již nesmí „krást“ podřízeným kompetence tím, že jim bude dávat dobře míněné rady, aniž by o to stáli, a předhazovat jim svá rozhodnutí. Tyto způsoby veřejného zbavování pravomocí vedou k tomu, že pracovníci přestávají myslet.

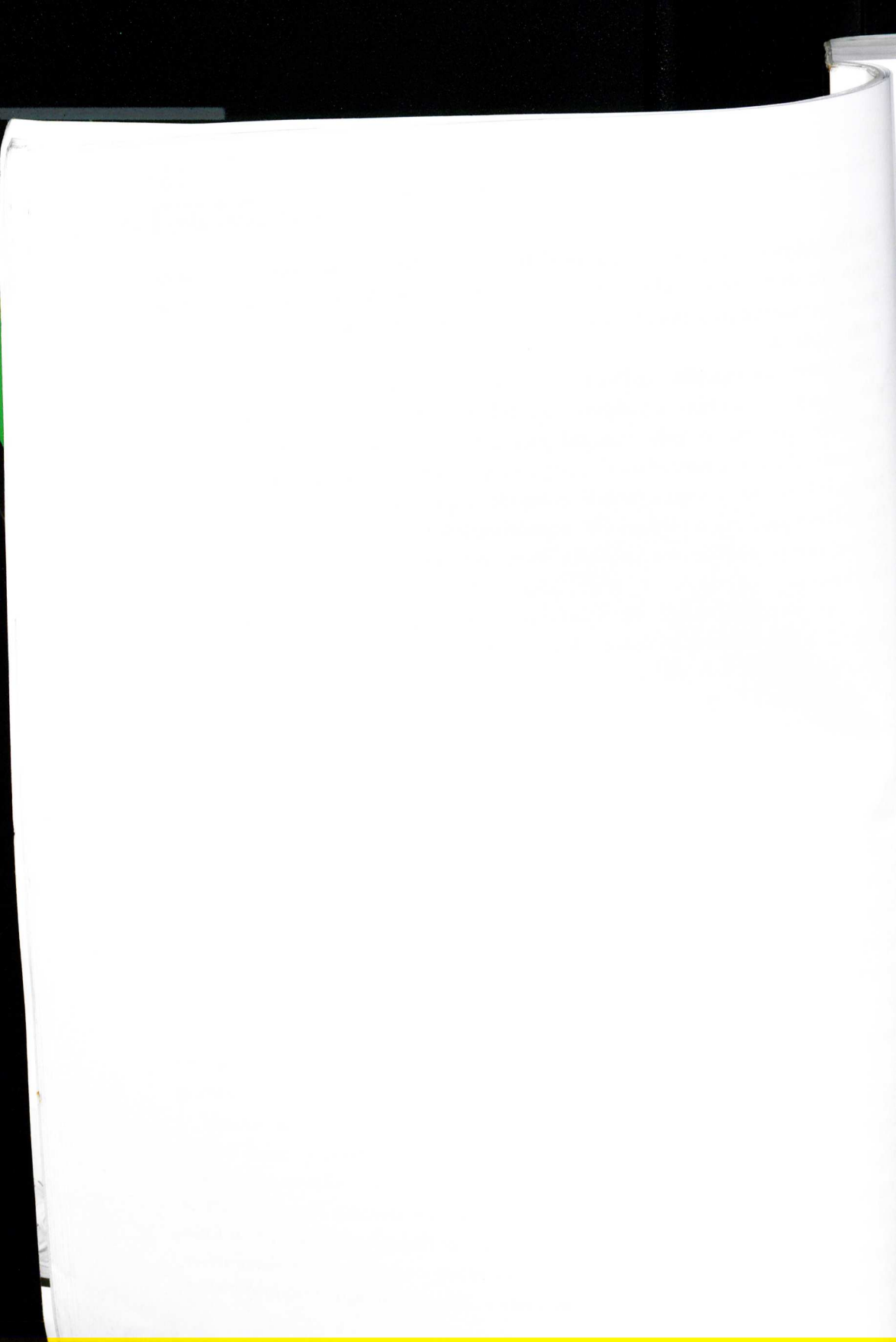
Vedoucí dnes musejí naopak umět rozpoznat a rozvíjet schopnosti podřízených. Musejí lidem pomáhat, aby optimálně využívali veškerý svůj potenciál, i když někteří pracovníci přínos pro sebe poznají až po počátečním váhání. Vedoucí se musejí naučit diferencovat, aby rozpoznali konkrétní stupeň zralosti pracovníků a aby mu přizpůsobili vlastní chování. Musejí vycházet z individuálního stavu každého pracovníka a poskytnout mu kvalifikovanou podporu při odborném a osobním rozvoji. Největší ze všech hříchů vedoucího spočívá v tom, že své

podřízené podceňují. Jen s „velkými“ lidmi lze dokázat velké věci. Firmy jsou nejméně ohroženy, pokud své pracovníky zapojují, pokud pracovníci mají vlastní názor a vyjadřují jej a pokud mají možnost kdykoli vyjádřit kritiku a podílet se na rozhodnutích.

K tomu jsou zapotřebí vedoucí, kteří kolem sebe silné partnery nejen snesou, ale dokonce o ně usilují a podporují je. Individuální růst se posiluje vytvářením atmosféry plné důvěry a vhodné delegací zajímavých, podnětných úkolů a odpovědnosti. Zahnuje partnerské dohody o cílech, otevřenou a vzájemnou zpětnou vazbu týkající se výkonů a osobní spolupráce i společné vypracovávání perspektiv dalšího profesního rozvoje. Nic nenadchne lidi více než jejich vlastní pokrok. Pokud pro to nadřízený něco udělá, bude mít pracovníky, kteří ze sebe vydají maximum.

Úspěšný vedoucí se stále více stává dirigentem. Být dirigentem neznamena být nejlepším houslistou nebo ovládat hru na každý nástroj, ale soustředit se na svou vlastní důležitou roli: udávat takt a starat se o pokud možno perfektní souhru a dobrý zvuk. Dirigent si musí zachovat přehled, musí mít na očích zákazníky, tedy publikum, a vědět, že jeho hudebníci jsou skutečné hvězdy, které on smí vést a motivovat k ještě lepším tónům. Slávu a uznání si dirigent získá tím, že se s *ním* do popředí dostanou *také* druzí. Vedoucí je pro své pracovníky dirigentem a má zájem na jejich úspěchu. Výstižně to vyjádřil Lao-c': „*Kdo chce lidi vést, musí jít za nimi.*“ Prvotřídní vedoucí bývají obklopeni prvotřídními pracovníky, druhořadí vedoucí zpravidla třetířadými.







## Co přináší koučování?

- 
- Přínos pro pracovníka
  - Přínos pro vedoucího
  - Přínos pro firmu a klienty
-



## > 2.1 Co přináší koučování pracovníkovi?

U pracovníka, který má možnost dosáhnout na vlastní odpovědnost úspěchu, sám činit rozhodnutí a stále se při tom učit a rozvíjet, se posiluje pocit vlastní hodnoty a sebedůvěra. Vidí hodnotu svého přispění ke společnému dílu. Podpora vedoucího mu dodává jistotu. Vnímá, že je pro něj koučování užitečné, protože s jeho pomocí nachází smysl své práce a zvyšuje si motivaci. Více než dříve cítí, že je ceněna celá jeho osobnost, a je pozitivně překvapen svými schopnostmi, které si možná sám dosud neuvědomoval.

Uspokojují se jeho základní potřeby rozvoje, seberealizace, vlivu a uznání. Obecně se zlepšuje pracovní atmosféra, protože vzájemný respekt a týmová práce se stávají samozřejmostí. S rostoucím sebevědomím navíc pracovník poznává, že si i sám může splnit přání mít určitou jistotu uprostřed stále se měnících životních podmínek, neboť není tolik odkázán na nadřízené, kteří mu umetají cestičku a starají se o něj. Jeho schopnosti a osobnost mu umožňují být nezávislý a zvládat nejrůznější situace.

## > 2.2 Co přináší koučování vedoucím?

Pokud pracovníky koučujete, rozvíjejí se a přebírají stále větší odpovědnost a s ní i více různých úkolů. V běžné práci poznáte tuto změnu podle toho, že vy sami budete mít více času na své úkoly. Místo abyste museli být jako dosud zapojeni do konkrétních pracovních úkonů, kdy působíte jako odborník, řešíte, pobízíte a kontrolujete, můžete se jako koučující vedoucí více věnovat strategickým úvahám a cílenému rozvoji pracovníků. Enormně se tím zvyšuje výkonnost organizace (oddělení, skupiny). Úspěch, který bude nakonec i vašim úspěchem.

Vy sami se rozvíjíte spolu s pracovníky, jakmile se rozhodnete přijmout koučink jako postoj a formu chování. Překonáte izolaci samojediného rozhodovatele a navážete s pracovníky partnerský, respektující vztah. Koučující vedoucí se mění ze zdánlivě bezchybné a za všech okolností silné „pevné skály“ v „normálního“ člověka, který si může dovolit zapochybovat o dění kolem sebe i sám o sobě, může si dovolit povolit a uvolnit se. Může se radovat z úspěchu svých pracovníků a s ním spojené motivace a loajality a být si stále více jist jejich podporou – i bez nucení a manipulace. A důvěřovat stojí mnohem méně energie než kontrolovat!

Koučink vyžaduje samozřejmě ochotu chtít udělat z ostatních silné a úspěšné lidi. Předpokládá, že se vzdáme mocenských nároků plynoucích z dosavadního vedení. Odměnou nám bude, že získáme přirozenou autoritu a budeme vysoce uznávaní jako moderní lídři.

To, jaké překážky se mohou postavit do cesty, která obsahuje zdánlivou „ztrátu moci“ nadřízeného a nové sebezpojetí jako „poskytovatele služeb“ pro pracovníky, a jaké obavy může tato změna vyvolat i u samotného vedoucího, bude ještě tématem našeho dalšího pojednání.

## > 2.3 Co přináší koučování firmě a zákazníkům?

Z pohledu firmy slouží koučování celkovému zvýšení výkonnosti a produktivity. Koučováním se dosahuje toho, že jednotlivci a skupiny více a více využívají svůj potenciál, což je stále potřebnější pro přežití firmy. Změnu kultury vedení lze tedy z pohledu firmy zdůvodnit zcela pragmaticky (orientace na výsledek).

Hospodářská organizace, firma, která je zaměřena na přežití a zisk, je s pomocí motivovaných pracovníků lépe schopna dosáhnout svých cílů. Na rozdíl od minulosti jsou však lidé dnes více ochotni angažovat se pro cíle firmy, pokud jsou akceptovány a podporovány i jejich vlastní potřeby vykonávat smysluplné činnosti při současném důrazu na kompenzační aktivity ve volném čase.

Nikdo nenechává ráno při vstupu do práce svůj soukromý život na vrátnici. Oddělit u jednotlivce soukromí a práci je nemožné. Soukromý život ovlivňuje pracovní prostředí a naopak. Tuto souhru musí vedení firmy nejen akceptovat, ale i využívat, jak se to již ostatně výrazně praktikuje ve Spojených státech. Motivovaní vedoucí a pracovníci, jejichž vlastní cíle a zájmy se pokud možno kryjí s cíli a zájmy organizace, se starají o to, aby hladce fungovala spolupráce a udržovaly se co nejnižší náklady. Zvyšuje se kreativní potenciál pro praktická řešení problémů. Zúčastnění reagují na výzvy flexibilně a iniciativně. Pracovníci budují svým permanentním růstem stále se učící a rozvíjející organizaci, která je předpokladem pro existenci v měnících se podmínkách.

Firma může nabízet atraktivní pracovní místa pro *gold collar worker*, což opět posiluje její pozici v konkurenčním prostředí. A každý pracovník bude podle



svého osobního stupně rozvoje a podle svých úkolů stále více rozvíjet své schopnosti. Intenzivněji se bude zapojovat do práce firmy a jako spolupodnikatel bude přebírat odpovědnost za úspěch celku.

V neposlední řadě je firma uplatňující koučování atraktivnější i pro své zákazníky. Klient bude rád v kontaktu s lidmi, kteří pracují v příjemné atmosféře a přenášejí do vztahu se zákazníkem svou pozitivní energii. Koučováním změněný vzájemný postoj lidí přináší partnerské vztahy, ve kterých se zákazník cítí chápán, ceněn a akceptován. Kromě toho lze nástroje koučování analogicky použít při každém prodejním rozhovoru. Usnadňují uvědomit si a zjistit konkrétní potřeby a očekávání zákazníka. Motivovaní a odpovědní pracovníci pak uspokojují tyto potřeby zákazníků rychle a individuálně.



3

## Co rozumíme pod pojmem koučování?

- 
- Charakteristika koučování
  - Vedení a koučování
  - Příklady
  - Náměty k sebereflexi
-

V této knize se pojednává výhradně o koučovacích aktivitách, které můžete jako vedoucí integrovat do své činnosti. Nejedná se tedy o externí koučování, které provádí dlouhodobě odborně školený expert formou konkrétního koučování jednotlivce nebo týmu. Externí koučování má smysl při podpoře jednotlivců nebo skupin v určitých – většinou velmi náročných – životních nebo pracovních situacích.

My zde mluvíme o neustále se opakující interakci mezi vámi a pracovníky v rámci běžného pracovního procesu. Na jedné straně se projevuje ve zcela konkrétním postoji nadřízeného k podřízenému a na druhé straně se vyznačuje určitými přínosnými způsoby chování. Kromě toho se soustředujeme v oblasti chování především na interakci mezi vedoucím a pracovníkem, aniž bychom se zde podrobně věnovali paralelám a specifikům při práci s celým týmem.

Koučování předpokládá neustálou sebereflexi vedoucího týkající se jeho vlastní role, jeho osobního postoje k pracovníkům a k sobě samému, i sebereflexi vlastních sociálních a komunikačních kompetencí. Pokud zastáváte názor, že potřebujete rozsáhlé psychologické, či snad dokonce terapeutické znalosti, abyste mohli fungovat jako kouč svých pracovníků, můžeme vás uklidnit. Ke koučování námi popisovaným způsobem se v žádném případě nemusíte stát „psychologickým guru“. Mnohem důležitější je, abyste se více dozvěděli sami o sobě. Zabývat se sám sebou neznamená se neustále analyzovat. Důležitější je naslouchat si, uvědomovat si vlastní reakce a reflektovat, z jakých vnitřních přesvědčení tyto reakce plynou. Každý druh sebereflexe představuje velký osobní přínos na cestě vlastního rozvoje.

**Kdo zná ostatní, je chytrý,  
kdo zná sebe, je moudrý.**

*Lao-c'*

**Jen ten, kdo řídí sám sebe, může vést ostatní.**

*Warren Bennis*

K dosažení výše popsaných výhod koučování však rozhodně nestačí osvojit si jen pár šikovných technik! K potřebné sebereflexi vám pomůžou podněty a cvičení uvedené v této knize.

Koučování v našem pojetí znamená rozvíjení potenciálu všech pracovníků podle jejich aktuální úrovně rozvoje, aby mohli optimalizovat své výkony. Koučování aktivuje schopnost člověka, aby zvyšoval svůj výkon sám od sebe. Pomáhá mu učit se sám, místo aby jej učil někdo jiný. Koučování znamená, že vedoucí vnímá své úkoly a jedná s pracovníky tak, aby dokázali poznat a rozšiřovat své možnosti, a mohli tak zvyšovat svou výkonnost a motivaci.

Podle stávajících modelů vedení má vedoucí své pracovníky motivovat. My se na to díváme jinak. V našem pojetí je vedoucí určen k tomu, aby vytvářel atmosféru důvěry a co nejlepší podmínky k tomu, aby pracovníci mohli sami nalézt, aktivovat a zvyšovat svou motivaci.

Jako nadřizený cíleně podporujete podřízené v tom, aby mohli své úkoly plnit ještě lépe (aby mohli lépe dosáhnout stanoveného cíle), aby je mohli plnit co nej-samostatněji a paletu úkolů si postupně rozšiřovali. Automaticky to vede k zažívání úspěchu a k faktu, že práce baví jak vás, tak pracovníky.

V koučování se jedná o odhadnutí potenciálu pracovníků, společné vypracování a formulování cílů a úkolů, společnou definici odpovědnosti, metod a kontrolních bodů, o pravidelnou výměnu vzájemných očekávání a reciproční poskytování zpětné vazby.

Jsme přesvědčeni, že potřeba být vedoucím koučován je stálá. Každý člověk má elementární potřebu rozvíjet se, přičemž individuální výchozí bod může být velmi rozdílný. V závislosti na příslušném stupni rozvoje vyžaduje potřeba rozvíjet se jinou formu uspokojení. V kontinuální diskusi vedoucí a pracovníci specifikují, co je konkrétně třeba. Kromě toho je každé setkání s lidmi, ke kterým přistupujeme s následně popsáním základním postojem, ku prospěchu jejich osobního rozvoje, a my již taková setkání chápeme jako určitou formu koučinku.

**Koučování je proces, při kterém pomáhá vedoucí pracovníkovi naučit se, jak může úkoly/problémy řešit sám!**



## > 3.1 Charakteristika koučování

**Koučování se vyznačuje následujícími charakteristikami:**

- Koučování je nástrojem vedoucího pro osobní rozvoj lidí na pracovišti.
- Koučováním se iniciuje rozvoj osobnosti, spočívající jak ve zralosti pro plnění úkolů (schopnosti, dovednosti), tak v psychické zralosti (sebedůvěra, odvaha, motivace, smysl konání, ochota převzít odpovědnost) pro dané pracovní místo.
- Koučováním se má docílit trvalého zlepšení pracovních výsledků.
- Koučování je důvěrným procesem mezi nadřízeným a příslušným pracovníkem za tím účelem, aby byl pracovník ještě lepší. Základem je partnerský vztah obou zúčastněných.
- Koučování znamená „požadovat a podporovat“, ne „být hodný a rozmazlovat“.
- Koučování je podporou při řešení problémů, a to formou, která podporuje a rozvíjí pracovníkovy kompetence řešit problémy („pomůžu ti, aby sis uměl pomoci sám“).
- Koučování je proces, který končí, je-li dosaženo společného cíle nadřízeného a pracovníka. Většinou se spolupráce mezi koučujícím vedoucím a příslušným pracovníkem vyznačuje sledem mnoha dílčích procesů koučování, bez časového ohraničení. Předem není omezen ani výsledný stupeň rozvoje pracovníka.
- Koučování vyžaduje od vedoucího jak sociální kompetence, tak i osobní kompetence, znalosti o efektivním vedení koučovacího rozhovoru a určitou míru kompetencí plnit pracovníkovy úkoly. Pak lze včas odhalit deficity a vytvořit program pro zlepšení výkonu.
- Koučováním se pracovník stává z člověka, kterého se daná věc týká, člověkem který se na věci podílí. Uvědomuje si své možnosti ovlivnit situaci a stále více požaduje důvěru ve své schopnosti, jež také v rámci dosažení cíle využívá.
- Koučování je procesem společného rozvoje mezi nadřízeným a pracovníkem, a nelze jej proto nařídit. Vynucené koučování nemůže existovat, protože v důsledku nese odpovědnost za to, co udělá s nabídkou rozvoje od vedoucího sám pracovník. Ten nese ovšem i odpovědnost za důsledky, které s sebou můžou nést odmítnutí této nabídky.

Nikdo vám však jako vedoucímu nemůže bránit v tom, abyste jako kouč jednali (viz kapitola 5 *Základní postoje*) a adekvátně se tak i chovali (viz kapitola 6 *Nástroje*)!

Dnes koučování pracovníků většinou ještě iniciuje vedoucí, v rámci společenského vývoje směřujícího k větší osobní odpovědnosti však bude podporu rozvoje ze strany vedoucího stále více požadovat a vítat i sám pracovník.

Koučování vyžaduje silný vztah důvěry mezi nadřízeným a pracovníkem. Důvěru si můžete vysloužit tím, že budete obezřetně zacházet s poznatky, které získáte v rámci koučovacího procesu, a nebudete je používat v jiných souvislostech proti zájmům pracovníka. Především to ale znamená od prvopočátku jasně stanovit cíle a očekávání, jež vnášíte do koučovacího procesu ze své strany.

Zatímco koučování externím nezávislým koučem je definováno kritérii, mezi něž patří dobrovolnost koučovaného, definice cíle koučováním a (podle situace) symetrický vztah mezi koučem a koučováním, v případě práce vedoucího platí jiná pravidla.

Jako koučující vedoucí musíte mít – na rozdíl od externího poradce – neustále na zřeteli firemní cíle a cíle úseku, za který nesete odpovědnost, a zaměřovat podle nich koučovací proces. Proto bude vaším úkolem, abyste učinili akceptovatelnou dohodu, v níž sladíte svá očekávání, očekávání svých pracovníků a očekávání organizace, ve které se pohybujete. Koučující vedoucí přitom musí dát partnerům jasně na srozuměnou, které požadavky a která očekávání považuje ze své role a perspektivy za dané a nezbytné, a co lze naopak modifikovat či přerozdělit. Pouze pokud je v tomto směru jasno, může se vytyčit rámec, který – i přes celkově asymetrický vztah – umožní určitý stupeň otevřenosti a důvěry, partnerství a dobrovolnosti.

Cílem koučování, ať plánovaným či neplánovaným, je samozřejmě změna chování. Tento fakt uvádějí někteří kritici ihned do souvislosti s manipulací. Objevuje se výtky, že se přece vůbec nejedná o člověka, ale výhradně o zvýšení výkonu. Ani my rozhodně nepopíráme, že jde o zvýšení výkonu. A rozumný vedoucí, který se chová podle toho, jak chápeme koučink my, s námi bude zajedno. Ovšem na rozdíl od manipulace prostřednictvím dosavadních modelů vedení pracovník v rámci koučovacího procesu sám vidí, jaký užitek mu zvýšení výkonu přinese, a bude proto rozvíjet svůj potenciál sám od sebe.

Koučování v našem pojetí se tedy aplikuje jako otevřené partnerství mezi vedoucím a pracovníkem. Zohledňují se cíle, zájmy a potřeby obou. Jasně a jednoznačně se mluví o pevně daných podmínkách. Právě tato kritéria umožňují kontakt mezi dospělými, založený na vzájemném respektu. Vylučují, aby byl pracovník záměrně ovlivňován proti svým potřebám a bez svého vědomí.



Neustále je v centru pozornosti pracovník – vždy ovšem ve vztahu ke své profesní roli a s ní spojeným úkolům. Hranice soukromé sféry života pracovníka by se měla – pokud vůbec – překračovat jen s jeho souhlasem. To vede i k elementárnímu odlišení od externích forem poradenství, například od životního a sociálního poradenství, případně psychoterapie. Důraz leží jednoznačně na profesní sféře a na pohledu do budoucnosti, který se zaměřuje na hledání řešení, aniž by se zabýval obecnými psychologickými koncepcemi a jejich pozadím.

Přes všechny výhody koučování není od této chvíle heslem „Koučovat místo vést“! Otázka pro koučujícího vedoucího zní takto: „Které z mých činností jsou součástí vedení a které souvisejí s plněním konkrétních pracovních úkonů? V jakých situacích v rámci vedení může být koučink vhodný a přínosný a v jakých ne?“

## > 3.2 Vedení a koučování

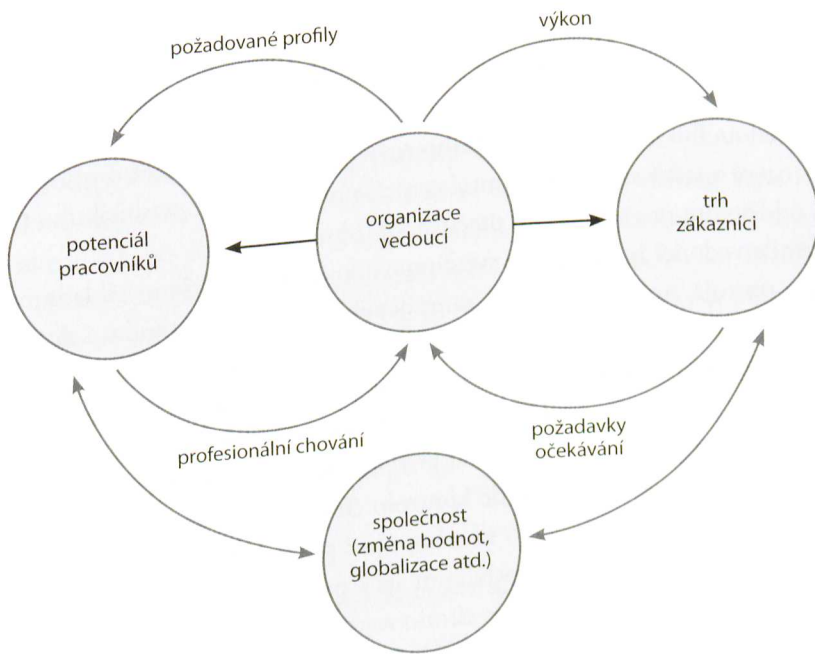
Obrázek 1 ukazuje prostředí, do kterého je zasazena činnost vedoucího. Trh klade požadavky na organizaci a očekává odpovídající výkony. Aby bylo možné tyto výkony podávat, vytváří organizace požadované profily pracovníků a očekává od nich odpovídající profesionální chování (výkony jednotlivce, týmovou práci, aktivitu, kompetenci řešit problémy atd.). Vedoucí je v tomto procesu řídicím centrem, které je navíc ovlivňováno společností a společenskými změnami. Musí se starat o stabilitu organizace v tomto náročném prostředí.

Ve své funkci musí vedoucí vyhovět jak požadavkům pracovníků, tak organizace. Umění spočívá ve vytvoření rovnováhy mezi potřebami organizace, členů skupiny a vedoucím samotným, což je všemi zúčastněnými – pokud se to daří – vnímáno a ceněno jako „spravedlivá sociální směna“.

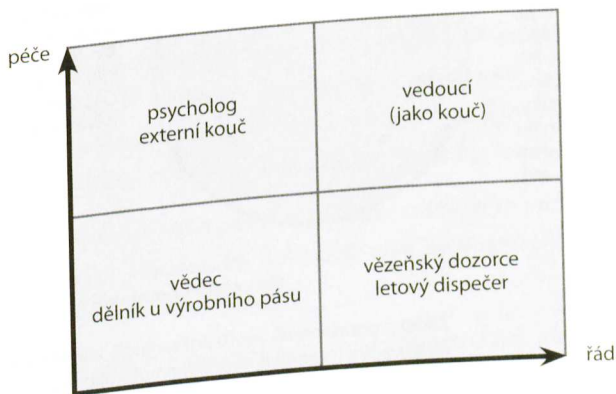
Práci vedoucího charakterizuje spojení dvou principů: péče a řádu. Zatímco některé profesní skupiny se mohou plně soustředit na člověka a jeho potřeby (např. psycholog a externí kouč) a jiné jsou téměř výlučně povinovány principem řádu (např. letový dispečer), výzva pro vedoucího spočívá v umění koordinovat oba prvky. Integrace koučinku do vedoucí práce je podle našeho názoru pokusem o optimální proces této koordinace.

Prakticky se koordinační činnost projevuje v nejrůznějších úkolech. Všechny jsou podřízeny cíli zajistit úspěch celé firmy.





**Obrázek 1** Proces podávání výkonů  
(Podle seminární práce Ruth Seliger)



**Obrázek 2** Péče – řád  
(Podle seminární práce Fritze B. Simona)



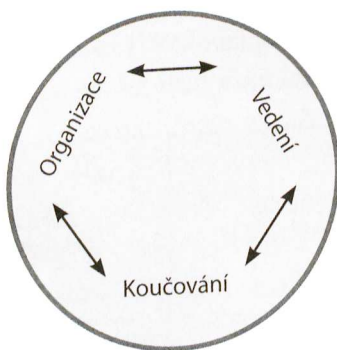
Koučování je tou částí práce vedoucího, při které je ústředním bodem pracovník. Jde o podporu pracovníků v rámci stanovených a jasně sdělených podmínek (např. cíle, zdroje) k pokud možno optimálním výkonům. Tím se rozšiřuje paleta úkolů vedoucího o téma personálního rozvoje. Vedoucí se stará o přímý personální rozvoj a stává se pojítkem mezi centrálním oddělením personálního rozvoje nebo oddělením pro vzdělávání pracovníků (obrázek 3).

Jakmile vedoucí integruje do své činnosti koučování se všemi základními přístupy a postoji, projeví se kromě zamýšleného rozvoje pracovníků i dopady na další aspekty práce vedoucího. Zřejmě bude nadále organizovat, rozhodovat, dávat pokyny, kontrolovat, hodnotit atd., spektrum použití koučinku se však bude pořádkem rozšiřovat. Koučováním bude možné dosahovat stále většího efektu, stále méně bude mít vedoucí pocit, že musí dávat pokyny a kontrolovat. Díky zlepšení vztahů mezi vedoucím a pracovníky bude kontrolu čím dál tím více nahrazovat důvěra. V důsledku větší víry vedoucího ve schopnosti pracovníků vzroste jejich kompetence řešit problémy a budou potřebovat stále menší pomoc ze strany vedoucího. Rostoucí vzájemná akceptace bude eliminovat překážky a zvyšovat motivaci.

Základní postoje koučování samozřejmě nejsou slučitelné ani s autoritativním stylem vedení („já řeknu, ty uděláš“), ani s liberálním stylem zvaným *laissez-faire*.

#### Vytváření pracovních systémů

Vytváření jasných struktur a podmínek, management zdrojů, analýza procesů, organizování, řízení, optimalizace, management kvality, výběr personálu a personální rozhodování atd.



#### Vytváření smyslu

Poskytování orientace formou vizí a strategií, corporate identity, být vzorem, určování cílů, kontrola dosažení cílů, rozhodování, dávání pokynů atd.

#### Vytváření komunikace

Žádat a podporovat, využívání synergií, koordinace, moderace a integrace, vytváření motivující atmosféry důvěry, zajištění výměny informací, personální rozvoj atd.

**Obrázek 3** Systemický pohled na vedení

(Podle M. Fischer, P. Graf: *Coaching*, 1998)

(„já neřeknu nic, ty si budeš dělat, co chceš“). Již nejde o to, aby se vedoucí rozhodoval mezi přísností a naprostou svobodou. Záleží na tom, aby byly stanoveny jasné podmínky a požadavky a aby byla pracovníkovi zároveň poskytnuta kvalifikovaná podpora, umožňující splnění těchto požadavků.

Je skoro nemožné poskytnout návod, které úkoly může vedoucí lépe vyřešit koučinkem, a které nikoli. To, zda vede koučink k požadovanému cíli, závisí jak na typu úkolu, tak na konkrétní situaci, aktuálních podmínkách a konajících osobách. Vedoucí musí v každé situaci zvážit obě varianty z hlediska přínosu pro dosažení cíle, musí zakalkulovat případné nevýhody a na základě toho se vědomě rozhodnout, zda koučinku využije, či nikoli. V každém případě ovlivňuje aktivity vedoucího změna postoje k lidem.

## PŘÍKLADY

### **Příklad 1: Hledání řešení**

*Předpokládejme, že vedoucí již ze zkušenosti zná osvědčené řešení nějakého problému.*

- *V některých situacích (např. krize) může být vhodné dát pracovníkům pokyn s příslušným vysvětlením, jak vyřešit problém osvědčeným způsobem.*

**Možná nevýhoda:** *Minimální zážitek úspěchu a nízká identifikace pracovníka s řešením, protože nepochází od něj samotného; nevyčerpá se možný potenciál ke zlepšení.*

**Možná výhoda:** *Šetří se čas, neriskuje se.*

*Vnitřní dialog, pokud chci zvolit koučovací přístup: Důkladně jsem reflektoval svou motivaci dát pokyn. V zájmu celého systému a za daných podmínek jsem dospěl k následujícímu rozhodnutí: Pracovníku, v tomto případě je nejlepší, pokud použiješ osvědčený způsob řešení, ačkoli ti rozhodně věřím, že bys našel řešení lepší.*

*Vnitřní dialog před udělením pokynu z pozice tradičního vnímání vedení by naopak mohl znít takto: Pracovníku, jako vždy vím, co je nejlepší, a proto udělej, co ti řeknu! (Pracovník přijímá rozkazy.)*

- *V jiných situacích pomáhá vedoucí jako kouč pracovníkovi, aby našel vlastní, snad lepší řešení.*

**Možná nevýhoda:** *Hledání řešení stojí více času; nové řešení obnáší více rizika, protože ještě není vyzkoušené.*



**Možná výhoda:** Umožňuje se pokrok, protože může vzniknout lepší řešení; pracovník se identifikuje s vlastním řešením; rozšiřuje se jeho kompetence řešit problémy a vedoucí to vnímá; pracovníkův zážitek úspěchu vede k větší sebedůvěře a motivaci; využívá se existující potenciál.

### **Příklad 2: Řízení procesů**

- Vedoucí řídí a rozhoduje jako koordinátor a odpovědná osoba sám a poté dává pokyny. Možné výhody a nevýhody viz příklad 1.
- Vedoucí řídí a rozhoduje ve své funkci jako koordinátor, osoba odpovědná za průběh procesu a kouč po společné analýze s pracovníky.

**Možná nevýhoda:** Může se dospět i k rozhodnutí proti zájmům jednotlivců, není vždy možný konsenzus; časová náročnost.

**Možná výhoda:** Využije se jak přehled a případný informační náskok vedoucího tak kompetence pracovníků řešit problémy, čímž jsou optimálně hájeny zájmy celého systému. Pracovníci cítí, že jsou respektováni a integrováni, což zvyšuje jejich aktivitu.

### **Příklad 3: Definování cíle**

- Předpokládejme, že koncernové plány nebo hospodářské okolnosti vyžadují dosažení fixního cíle (např. obrat, personální obsazení, koncernový jazyk angličtina, zavazování nové technologie, stěhování atd.).

Pak je povinností vedoucího tento cíl jasně a s rozhodností prezentovat jako nezvratnou podmínku a poskytnout potřebné informace. Koučink může pracovníkovi pomoci, aby poznal užitek dosažení cíle, a může sloužit při nalézání optimálního řešení.

- Předpokládejme, že je možné společné nalezení cíle s pracovníkem, které není omezené fixními pravidly (např. plánování kariéry, rozvoj kompetencí a personálního rozvoj, plánování dalšího vzdělávání, rozšiřování palety úkolů; obrat, pokud možno stanoven, ale lze jej upravit podle potenciálu pracovníků).

Koučink pomáhá při identifikaci potenciálu pracovníků a brání jejich nedostatečnému vytížení nebo přetěžování. Pracovník je ve zvýšené míře motivován, aby dosáhl cíle, na jehož formulování se sám podílel.

Samozřejmě budete jako vedoucí vzhledem ke své odpovědnosti i nadále někdy muset činit rozhodnutí, která se nesetkají u pracovníků s příznivým ohlasem. Pokud ovšem budou pracovníci zásadně vnímat vaše vedení tak, že je respektujete, podporujete jejich rozvoj a projevujete jim svou účast, vznikne velice perspektivní vztah. Pracovníci, kteří mají neustále pocit, že jejich osoba a schopnosti jsou akceptovány a vnímány jako cenné, jsou pak také ochotni přijmout nezbytná rozhodnutí a jejich někdy i bolestné důsledky, aniž by ztratili svou motivaci.

### Náměty k sebereflexi

Následující otázky vám pomůžou, abyste si jako vedoucí uvědomili vlastní motivy a mohli v každé situaci činit kvalifikovaná rozhodnutí dle zásad koučování nebo v rozporu s nimi:

- Jaké jsou oficiální cíle a pravidla chování, které určují a omezují vztah mezi mnou a koučovaným partnerem?
- Které z nich jsem stanovil sám?
- O kterých z nich si jen myslím, že mi byly někým určeny?
- Z jakého důvodu dodržuji pravidla, která jsem sám stanovil?  
Slouží především k tomu, aby zajistila mé mocenské postavení?
- Do jaké míry jsem ochoten vžít se do pracovníků, do jejich způsobu myšlení a chování?
- Kdy skutečně panuje časová tíseň nebo jak často slouží jen jako dobrá výmluva?
- Do jaké míry věřím tomu, že pracovník najde lepší řešení?
- Co pro mě znamená, pokud pracovník najde lepší řešení než já?
- Proč je pro mě tak těžké, abych vzal své řešení zpět?
- Při jakých příležitostech se stává, že se chci předvést se svým vlastním řešením?
- Jak hodně jsem ochoten riskovat a vsadit na jiné řešení?