

John Whitmore: *Coaching for Performance. GROWing People, Performance and Purpose*
This Third edition first published by Nicholas Brealey Publishing,
London, 2002
Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey
Publishing

© John Whitmore, 2002
Translation © Ing. Aleš Lisa, 1994, 2004
Předmluva k českému vydání © Michal Ondráček, 2004

ISBN 80-7261-101-1

Obsah

<i>Předmluva k českému vydání</i>	7
<i>Úvod</i>	11
1. Co je koučování?	17
2. Manažer jako kouč	30
3. Podstata změn	37
4. Podstata koučování	43
5. Účinné otázky	55
6. Pořadí otázek	64
7. Stanovení cílů	68
8. Jaká je realita?	77
9. Jaké možnosti máte?	89
10. Volba aneb co budete dělat?	95
11. Víme, co je dobrý výkon?	103
12. Učení (se) a pozitivní prožitky	108
13. Motivace	113
14. Koučování a hledání smyslu	120
	5

OBSAH

15. Koučování a krize identity	124
16. Koučování v korporacích	132
17. Zpětná vazba a vyhodnocení	139
18. Rozvoj týmů	150
19. Koučování týmů	157
20. Co brání úspěšnému koučování?	163
21. Co všechno koučování přináší?	171
22. Co dodat na závěr?	175
<i>Dodatky</i>	178
<i>Literatura</i>	184

Předmluva k českému vydání

S prací Johna Whitmora jsem se seznámil v roce 1993 díky své práci pro nadnárodní společnost, která mne vyslala do svého vzdělávacího centra ve Velké Británii na kurs koučování podle metodiky „GROW“. Na závěr kursu jsme dostali knihu, jejíž třetí, přepracované vydání se vám právě dostává do rukou.¹⁾

Kdyby mi někdo tehdy v roce 1993 řekl, že budu o 10 let později psát k tomuto vydání předmluvu, neuvěřil bych.

Pravdou ale je, že málokteré know how mne oslovilo tak jako tato kombinace filozofie a pragmatických nástrojů, jak pomáhat druhým i sobě v rozvoji. Při další návštěvě Velké Británie jsem tedy nezaváhal a na základě kontaktů uvedených v knize jsem se spojil s Johnem Whitmorem a požádal ho o setkání. Byl jsem příjemně překvapen, když souhlasil a pozval mne následující den k sobě. Naše první setkání se po úvodních formalitách a krátké diskusi změnilo v první lekci koučování v praxi – u Johna na zahradě s golfovými holemi, které jsem nikdy předtím nedržel v ruce. Těchto „příležitostí“ jsem měl potom celou řadu. Po půlhodině koučování jsem byl schopen odpálit své první míče. Můj největší šok byl, když mi John na závěr sdělil, že golf nehraje. Lepší a účinnější argument, že kouč nemusí být odborníkem na danou oblast, bych těžko hledal.

¹⁾ V českém jazyce druhé rozšířené vydání (pozn. red.).

Když jsem později absolvoval školení vedená i Davidem Whitakerem nebo Davidem Hemerym,¹⁾ znovu a znovu jsem se při pozorování účastníků přesvědčoval o tom, že není obtížné uchopit metodu „GROW“ a aplikovat ji v praxi. Kouč se ale stává koučem teprve tehdy, když do svého přístupu integruje základní cíl koučování, a tím je zlepšování vnímání reality a zvyšování odpovědnosti koučovaného jedince, a nikoli expertní převaha kouče.

V rámci kursů koučování, které již sedmý rok vedu, a v rámci individuálního koučování vrcholových manažerů i řadových pracovníků se často společně vracíme k základní definici koučování. Koučování je uvolňování lidského potenciálu. Pěkně to zní, ale co to vlastně znamená? Jak můžeme uvolňovat potenciál? Představuji si lidský potenciál jako žárovku, která má schopnost osvětlovat – řešit problémy, ale která bohužel nesvítí jasným bílým světlem, ale svítí přes různě zabarvené a různě tmavé filtry. Tyto filtry jsou vytvářeny našimi znalostmi, dovednostmi a postoji. Zjednodušeně řečeno, například růžový filtr si často nasazují optimisté, šedý naopak pesimisté. Toto slabé a barevné světlo pak zkresluje pohled na daný problém a dává nám nesprávné informace. Navíc do situace vstupují i jiná světla (naši přátelé, kolegové, šéfové) a ještě více znesnadňují naše vnímání reality. My tyto „zabarvené“ informace následně interpretujeme a často s nejpřímnější snahou a podle nejnovějších metod hledáme řešení, které pak aplikujeme, a to opět pod vlivem určitého barevného filtru... s trochou štěstí nám pak „vyjde“ průměrně úspěšné řešení.

Uvolňování lidského potenciálu a úlohu kouče si tedy představuji jako pomoc s odstraňováním těchto barevných filtrů. Nejen koučovaný, ale vlastně každý z nás potřebuje jasné a nezkreslené informace, aby mohl dospět k co nejefektivnějšímu řešení. Toto řešení pak přichází jakoby automaticky. Fáze, kdy si koučovaný jasně a nezkresleně uvědomí, co je jeho cílem a v jaké je přesně situaci vzhledem k tomuto cíli, je jedním z nejkrásnějších zážitků koučování, protože zde většinou dochází k tomu, že najednou a jakoby samozřejmě ví, co a jak udělat.

¹⁾ Kolegové Johna Whitmora, spoluzakladatelé společnosti Performance Consultants.

Pro ty z vás, kdo se setkáváte s koučováním poprvé, může tato kniha splnit roli praktického průvodce fascinujícím světem přirozeného rozvoje, radosti a vysokého výkonu. Vy zkušenější určitě oceňte inovaci příkladů, rozšíření kapitol a hlavně nové kapitoly, a to *Koučování a hledání smyslu*, *Koučování a krize identity* a *Koučování korporací*. Osobně mne velmi oslovila kapitola *Učení (se) a pozitivní prožitky*, která se věnuje procesu učení (se) a která upozorňuje na to, že dlouhodobě udržitelný výkon musí být spojen s rozvojem a radostí. Všichni asi máme praktickou zkušenost s tím, že nás sice krátkodobě těší náš vysoký výkon, ale pokud se dále nic nového neučíme, nebo sklouzneme do rutiny a práce nás přestává bavit, výkon začíná klesat, až se dostane v nejlepším případě na průměrnou úroveň. Tato kapitola je také zajímavou provokací tradičního procesu učení (se), protože nás upozorňuje na rozdíl mezi opakovanou snahou o zlepšení na straně jedné a opakovaným, neposuzujícím pozorováním (bez „barevných filtrů“) toho, co chceme změnit, na straně druhé. Při neposuzujícím pozorování, kterému může kouč velmi účinně pomáhat svými otázkami, totiž dochází k automatické korekci a výraznému zlepšení výkonu bez vědomé snahy o zlepšení. Tento efekt se projevuje nejen ve sportu, kdy tělo jakoby automaticky zapojuje potřebné svalové partie a zvyšuje efektivitu žádaného pohybu, ale i v podnikání. Můj přítel z jedné velké firmy popsal následující zážitek: „Byli jsme překvapeni tím, že „pouhé“ měření klíčových parametrů procesu, který jsme chtěli zlepšit a kdy zaměstnanci věděli, že je za dané parametry nehodnotíme, ale že pouze potřebujeme znát fakta, způsobilo automatické zlepšení měřeného procesu a to ve čtrnácti pobočkách z patnácti...“

Co více dodat? Podle mého názoru je tato kniha nejen základní učebnicí koučování, ale zároveň východiskem, inspirací a závazkem k dalšímu rozvoji nás samých, lidí v našem okolí, firem i celé společnosti. Za to vše bych rád poděkoval Johnu Whitmorovi a nám všem přeji ještě více uvolněného potenciálu – a výkonu, rozvoje a radosti!

Michal Ondráček
CONEO

V Brně dne 15. 1. 2004

Úvod

Koučování je v poslední době v podnikatelských kruzích populární termín. Na každé poradě vedoucích pracovníků, personálních ředitelů, expertů na lidské zdroje, podnikatelů nebo trenérů ho můžete slyšet stejně často jako zisk nebo recese.

VÍC NEŽ
MÓDNÍ SLOVO

Je tomu již 20 let, kdy jsem koučování poprvé použil v souvislosti s podnikáním. Za 10 let, která uplynula od prvního vydání této knihy, se z ní stala uznávaná publikace, pokud jde o metodologii koučování v podnikatelském prostředí. Skutečnost, že vyšla ve dvanácti jazycích, včetně japonštiny, ruštiny a malajštiny, svědčí o tom, že koučování se stalo globální záležitostí.

Popularizace nového termínu vedla bohužel k jeho zneužívání – mnozí manažeři jím zakrývali svoji neochotu nebo neschopnost cokoli měnit na tradičním stylu řízení. Mnoho lidí proto na koučování pohlíží s despektem, chybně ho interpretuje a domnívá se, že koučování se nijak výrazně neodlišuje od dosud používaných metod řízení a nenaplnilo očekávání, která do něj byla vkládána. Mnoho autokratických vedoucích navíc ani na okamžik nepochybuje, že řídí demokraticky a že koučování používá. Protože tito lidé nemají kolem sebe nikoho, kdo by jim mohl bez obav říci, že tomu tak není, a jejich podřízení se toho nikdy neodváží, nadále setrvávají ve své nevědomosti, znevažují koučování a nevyužívají schopnosti svých zaměstnanců.

Smyslem této knihy je popsat a ilustrovat, co to koučování je, k čemu, kdy a jak je možné ho použít, kdo může dobře koučovat

DOVEDNOST,
UMĚNÍ A PRAXE
KOUČOVÁNÍ

a kdo ne. Jinak řečeno, tato kniha si klade za cíl uvést na pravou míru vše, co bylo o koučování až dosud nepravdivě řečeno. V podnikání neexistuje nic, čemu by bylo možné se rychle naučit (jak se nás pokoušejí přesvědčit líbivá tvrzení v knize *Minutový manažer*). Umět dobře koučovat je dovednost a částečně i umění, které není možné ovládnout bez hlubšího pochopení jeho souvislostí a bez dostatečných zkušeností a praxe. Jen tak je možné využít úžasný potenciál, který

Koučování je styl
řízení, který je
protipólem přika-
zování a kontroly

koučování má. Přčtete-li si tuto knihu, nestane se z vás zkušený kouč. Pomůže vám to ale uvědomit si mimořádný význam a potenciál koučování a možná to ve vás vyvolá i touhu víc poznat sami sebe. To vše výrazně ovlivní vaši úspěšnost v podnikání, rozvoj sportovních i jiných dovedností a v neposlední řadě i kvalitu vztahů s druhými lidmi, a to jak v zaměstnání, tak i v rodině.

Na této skutečnosti se od prvního vydání této knihy v roce 1992 nic nezměnilo. Z koučování se naštěstí nestal módní výstřelek, který zazářil a rychle upadl v zapomnění, jak někteří jeho odpůrci cynicky předpovídali. Koučování je naopak považováno za významnou a relevantní součást podnikání. Oceňují a podporují ho populární lídři i mnoho dalších představitelů podnikatelské komunity.

Snaha využít potenciál koučování vedla ovšem v mnoha případech k tomu, že ho začali používat manažeři, kteří nebyli na koučování dostatečně připraveni (stejně jako mnoho „rádobykoučů“) a nedokázali proto naplnit očekávání koučovaných. Tito manažeři a „koučové“ často nepochopili psychologické principy, z nichž koučování zaměřené na zlepšení výkonnosti lidí vychází. Mohli proto sice koučovaným „naordinovat“ jednotlivé kroky nebo použít některé typické metody koučování, jako je kladení otázek, nemohli ale dosáhnout očekávaných výsledků.

Znovu opakují – krása koučování spočívá v tom, že proniká pod povrch, jde k podstatě, je mimořádně účinné a můžete ho používat, aniž byste se museli pyšnit titulem z psychologie. V tomto vydání věnuji obzvlášť velkou pozornost principům koučování. Při jejich vysvětlování se pokud možno vyhýbám odborným termínům a ilustruji je na jednoduchých analogiích z podnikání a ze sportu. Podstatné věci často pochopíme snadněji a rychleji, když opustíme

zažité stereotypy a předpoklady, které jsme si vytvořili ve svém oboru a podíváme se na ně očima nezúčastněného pozorovatele.

V tomto vydání využívám také poznatky a zkušenosti získané během tisíců hodin, které jsme já a moji kolegové během posledních deseti let věnovali výuce koučování.

V uplynulých deseti letech se na trhu objevilo několik knih o koučování. Některé se zaměřily na využití koučování pro osobní rozvoj nebo pro rozvoj kariéry. Přestože jde o mimořádně produktivní oblast koučování, nepředstavuje podle mého názoru nejdůležitější aplikaci principů koučování. Více se tímto problémem budu zabývat v dalších částech knihy.

Další knihy a články se soustředily na osobu kouče. Ředitelé velkých korporací a vrcholoví manažeři mohou být společenšití, ale současně také velmi osamělí lidé. Lidé, které by mohli požádat o pomoc, není mnoho, v jejich organizaci pak často vůbec nikdo. Nejistota, komu mohou důvěřovat a komu ne, vnitrofiremní konkurence a kluzkost žebříčku, po němž stoupají vzhůru, jim často brání obrátit se v případě pracovních problémů nebo obav o své postavení (nebo s obdobnými problémy svých kolegů) na některého dalšího člena vedení společnosti. Často tak zůstane u přání pohovořit si o svých problémech s někým mimo společnost, s někým, kdo není zatížen jejími problémy, kdo k ní není vázán ani ovlivněn její kulturou. Nezávislý kouč může reflektovat myšlenky, evokovat řešení a podpořit jejich realizaci tak, jako málokdo ve společnosti.

Vrcholoví manažeři si stále více začínají uvědomovat, že pravidelné konzultace s koučem jim umožňují podívat se na problémy jinak, než byli až dosud zvyklí, že při nich mohou objevit nové příležitosti a nová řešení problémů. Totéž platí, pokud jsou tito lidé členy týmu. Protože často pracují na značně vzdálených místech a jsou mimořádně vytížení, jako tým se scházejí jenom zřídka. Chtějí proto, aby jejich jednání bylo co nejproduktivnější. Nezávislý kouč, který sleduje dynamiku týmu a dává pozor na to, aby proces jednání byl efektivní, pomáhá týmu soustředit se na úkol a uvolňuje jeho členům ruce k řešení problémů. Stále více společností si uvědomuje, že nezávislý kouč jim může pomoci a poptávka po jejich službách roste.

VEDOUcí
PRACOVNÍCI
A KOUČOVÁNÍZkušený kouč
jenom málokdy
navrhuje řešení

ROVNOVÁHA
V ŽIVOTĚ

Do našich kursů pro manažery často zařazujeme téma „rovnováhy v životě“. Účastníci kursu si při vzájemném koučování nejenom procvičí koučování, ale lépe si uvědomí, jak jsou (nebo nejsou) v jejich životě vyváženy pracovní povinnosti a ostatní aspekty života – partnerské vztahy, vztah k dětem, volný čas, zábava, adrenalinové aktivity, čas pro sebe, zdraví a tělesná kondice, podíl na životě komunity, jejímiž jsou členy.

Podnikání od lidí hodně vyžaduje a cena, kterou mnoho lidí platí, je příliš vysoká. Jejich osobní život je podřízen práci, místo aby tomu bylo naopak. Příliš mnoho manažerů nepracuje pro to, aby mohli žít, ale žije, aby mohli pracovat. Stres, rozvody, děti, na které nemá nikdo čas, a podkopané zdraví jsou mnohem častějším jevem, než jsme ochotni si připustit. Koučování nenásilně umožňuje uvědomit si existující nerovnováhu a pomoci koučovanému sladit různé stránky života tak, aby se to příznivě projevilo jak na jeho práci, tak i v osobním životě. To si často vyžaduje schopnost vyhýbat se problémům a vytvořit si představu potenciálního nebo ideálního stavu, ke kterému chceme směřovat.

Mnoho manažerů zjišťuje, že pravidelná setkání s externím koučem (pokud je to nutné, třeba i po telefonu) jim pomáhají podávat lepší výkon, dosahovat lepších výsledků a vylepšit vztahy v rodině. Přestože je toto aktivní využití koučování mimořádně cenné, spíše řeší důsledky, než aby působilo preventivně. Pokud se ve společnosti prosadí duch koučování, stane se rovnováha, která je významným faktorem dobrého řízení a vysoké výkonnosti, přirozenou součástí agendy manažera.

Ještě užitečnější, i když stále ne tou nejužitečnější aplikací koučování, které se nevěnuje příliš pozornosti ani na seminářích a tré-

KOUČOVÁNÍ
SEBE SAMÝCH

nincích, ani v literatuře, je sebekoučování. Každý, kdo pochopil podstatu koučování, brzy začne koučovat sám sebe, počínaje volbou kariéry a lepšími údery v golfu konče (a samozřejmě ve věcech, o nichž jenom velmi neradi hovoříme s někým jiným). Sebekoučování umožňuje osvojit si bez velkého rizika schopnosti a dovednosti potřebné pro koučování – a začít s důvěrou koučovat druhé.

KULTURA
KOUČOVÁNÍ

Jaká je tedy nejdůležitější aplikace koučování?
Pouze tehdy, když se principy koučování důsledně

uplatní při řízení a promítnou se do chování manažerů a do jejich vztahů s ostatními lidmi ve společnosti (což se časem jistě stane), plně se uvolní a projeví pracovní potenciál lidí. Tato kniha chce přispět k většímu využívání principů koučování, které umožňují zásadním způsobem zvyšovat pracovní výkonnost. Přestože myšlenky v ní obsažené mohou být v rozporu s některými tradičními názory na zvyšování výkonnosti a mohou vyžadovat změnu některých zažitých zvyklostí, odmítnout racionální uvažování a zdravý rozum, z nichž tato kniha vychází, lze stěží. Kniha říká, abychom opět začali používat své smysly, doslova i obrazně. Vyzývá nás od základu změnit styl řízení a firemní kulturu. Neschopnost mnoha firem přestat o změně své kultury pouze hovořit, ale také ji uskutečnit, je největší překážkou na této cestě.

Do třetího vydání jsem zařadil část (kapitoly 14–16), věnovanou emoční inteligenci, jejíž význam pro dosahování lepších výkonů jsme si teprve nedávno začali uvědomovat, duchovní inteligenci, o níž se dnes začíná mluvit, a tomu, co SMYSL A ÚČEL mají společného s koučováním. Rostoucí očekávání zaměstnanců a zvyšující se počet lidí, kteří chtějí dělat smysluplnou a účelnou práci, budou klást na kouče stále vyšší nároky. Pokud budou koučové chtít vyhovět potřebám těchto lidí, budou muset rozvinout své schopnosti. Zabývám se zde proto i tím, které to jsou a jak je získat. Firmy se rovněž musí smířit s tím, že jejich hodnoty a etické normy přestávají odpovídat požadavkům doby a někdy se pod pozorným pohledem zaměstnanců a zákazníků ukazují jako zcela chybné. Koučování umožňuje efektivně nalézt hodnoty adekvátní pro současnost a přijmout je. Pokud to neučiníme, výkony lidí nikdy nedosáhnou svého optima.

V knize budu používat převážně mužský rod. Nečiním tak proto, že bych byl zastáncem nadřazenosti mužů (což nejsem), ani proto, že bych se obával literární těžkopádnosti spojení „on nebo ona“ a „jeho nebo její“ (která ostatně používám). Vede mě k tomu poznání, že jsou to zejména muži, kdo musí věnovat pozornost tomu, o čem kniha je. Na všech kursech koučování, které jsme já a moji kolegové vedli, projevovaly ženy větší přirozenou schopnost přijmout filozofii koučování, neboť více odpovídá jejich stylu jednání. Pokud se bude stále více žen dostávat do

MLUVNICKÝ ROD

vyšších manažerských funkcí, pomůže to možná vytvořit v podnikání z koučování normu komunikace. Doufám, že tomu tak bude a že přinejmenším některé ženy budou považovat model koučování popsany v této knize za prospěšný a užitečný.

V mnoha kapitolách využívám pro ilustraci jednotlivých tvrzení příklady a analogie z podnikání a různých sportů. Aby byl proces koučování ještě jasnější a srozumitelnější, obsahují některé kapitoly imaginární dialog, ilustrující typický příklad komunikace mezi koučovaným a koučem. V knize rovněž naleznete standardní otázky, z nichž může kouč vycházet při setkání s koučovaným. Tyto otázky musí samozřejmě používat v souladu s konkrétní situací a okolnostmi.

Problémy je nutné řešit na hlubší úrovni, než na jaké se projevují

Přestože jsem zastáncem a propagátorem myšlenky, že koučování je v první řadě styl managementu (a méně nástrojem, který by manažeři nebo poradci při vhodné příležitosti občas použili), ve velké části této knihy se snažím na příkladech strukturovaného koučování a popisem jeho jednotlivých kroků a prvků ukázat, co to koučování je a umožnit tak lépe pochopit a osvojit si jeho principy. Teprve praxe a čas umožní, aby se koučování v plném rozsahu promítlo do stylu řízení a stalo se jeho nedílnou součástí.

Co je koučování?

Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou.

Ve známém výkladovém slovníku *Concise Oxford Dictionary* se sloveso koučovat definuje jako „vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta“. To nám ovšem při hledání odpovědi na otázku, co je koučování, příliš nepomůže – možností, jak tyto věci dělat, je mnoho, přičemž některé z nich nemají s koučováním nic společného. Jak něco děláme, je pro úspěch koučování stejně důležité, jako to, co děláme. Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.

Původ koučování ve sportu

Z nějakého důvodu máme tenisové kouče, ale lyžařské instruktory. Ve skutečnosti jsou všichni, alespoň podle mých zkušeností,

instruktoři. Výuka tenisu je sice v poslední době o něco méně dogmatická a zaměřená na technickou stránku hry, než tomu bylo dříve, ale stále ještě zbývá ujit velký kus cesty. Výuka lyžování se naproti tomu do značné míry oprostila od pouhého instruování a přiblížila se skutečnému koučování. To ovšem platí pouze ve Velké Británii. V Evropě se nezměnilo téměř nic a adepti lyžování se stále učí správně vytáčet kolena. Evropa tak zaostává i za Spojenými státy.

Výukou tenisu, lyžování a golfu se před více než dvaceti lety začal zabývat tenisový odborník a učitel z Harvardu Timothy Gallwey. Jeho kniha *The Inner Game of Tennis*, po níž v krátké době následovaly *Inner Skiing* a *The Inner Game of Golf*, byla hrozenou rukavicí dosavadním praktikám. Gallwey použil v názvu svých knih slovo inner (vnitřní) zcela záměrně,

Kouč ví, že vnitřní bariéry se často překonávají obtížněji než bariéry vnější

aby ukázal, že jeho metoda se zaměřuje na to, co se odehrává v těle a myslí hráče. Jak sám řekl, „stav naší mysli je mnohem silnější soupeř, než ten na druhé straně dvorce“. Každý, kdo někdy zažil situaci, kdy nebyl na kurtu schopen udělat jedinou věc správně, dobře ví, o čem mluvím. Gallwey tvrdí, že pokud kouč pomůže hráči odstranit vnitřní překážky (nebo alespoň zmenšit jejich vliv), které mu brání podat dobrý výkon, hráč se výrazně zlepší, aniž by kouč rozvíjel technickou stránku jeho hry.

V době, kdy Gallweyova první kniha vyšla, nenašly myšlenky v ní obsažené u většiny koučů a instruktorů příliš velké pochopení, ačkoli hráči ji doslova hltali a mezi sportovci se brzy stala skutečným bestsellerem. Nechuť a nedůvěra profesionálních koučů byly pochopitelné, protože Gallweyova kniha bořila všechny jejich zažité představy. Domnívali se, že Gallwey chce od základů změnit sportovní výuku, že jeho publikace podkopává jejich ego, autoritu a principy, do nichž tolik investovali. Svým způsobem tomu tak opravdu bylo. Jejich obavy byly ale přehnané. Gallwey je nechtěl připravit o práci. Chtěl jenom ukázat, že pokud změní metody, mohou pracovat efektivněji a dosahovat lepších výsledků.

PODSTATA KOUČOVÁNÍ

Gallwey uhodil hřebík na hlavičku, když napsal, že koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.

Naučit se koučovat může být snadnější než se zbavit nutkání udělovat instrukce

Pokud máte pocit, že to není nic nového, máte pravdu. Totéž říkal už před dvěma tisíci lety Sókratés. Materialistický redukcionismus posledních dvou století ale jeho filozofii úspěšně potlačil. Kyvadlo se ale dnes vrací zpět a koučování (když už ne Sókratova filozofie) je zde, přinejmenším na jednu nebo dvě generace. Gallwey ve své knize, v souladu s rozvojem psychologického poznání a vytvořením nového, optimističtějšího pohledu na člověka, nechápe člověka jako prázdnou nádobu, kterou je nutné naplnit (klasický behaviorální model), ale vnímá ho spíše jako žalud a potenciálem stát se monumentálním dubem. Potřebuje k tomu výživu, povzbuzení a světlo, k němuž bude růst – stejně jako my, pokud máme využít svůj potenciál, který v nás již je.

Přijmeme-li tento model (který odmítají pouze někteří stárnoucí nudní patroni), musíme se zamyslet nejenom nad tím, jak se učíme, ale zejména, jak učíme a instruujeme. Zvyk je železná košile a staré metody přezívají, i když téměř všichni si uvědomují jejich meze.

Zkusme rozvinout analogii s žaludem a dubem. Možná nevíte, že u mladých doubků rostoucích volně v přírodě se rychle vyvíjí jeden tenký, křivý kořen, zajišťující dostatečný přísun vody. Tento kořen dorůstá délky až jednoho metru v době, kdy nadzemní část stromku nepřesáhne třicet centimetrů. Když se duby pěstují průmyslově, tento kořen se obvykle obtočí kolem dna nádoby, v níž stromky rostou. Při přesazování se většinou odlomí (mnoho lidí si ho ani nevšimne, nebo neví, k čemu slouží). Růst stromku se po přesazení proto znatelně zpomalí.

Pěstitel, který chce dosáhnout co nejlepších výsledků, si při přesazování dá pozor, aby tento kořen neulomil a při sázení mladého dubu na jeho nové místo vyhloubí dlouhou, tenkou díru, do které kořen zasune. Chvilka času, kterou tomu věnuje, se mu mnohonásobně vyplatí. Mladý stromek se bez potíží uchytlí, roste rychleji a je silnější a odolnější než jeho komerčně pěstovaní sourozenci. Zkušení lidé se o totéž snaží v podnikání. Řídí se příkladem dobrého pěstitele a koučují.

Poskytnout univerzální důkaz úspěšnosti nových metod je obtížné, protože těch, kteří je plně pochopili a využili, není zatím mnoho. Většina manažerů dosud nenalezla odvahu přestat používat staré,

ověřené metody na dobu dostatečně dlouhou pro to, aby mohli začít sklízet plody praktické aplikace nových postupů. S pojmy jako účast zaměstnanců, decentralizace, odpovědnost a koučování se přesto v podnikatelském světě setkáváme stále častěji. Částečně proto, že mnohým nezbývá nic jiného, než je začít brát vážně; částečně proto, že vývoj nelze zastavit. A někdy se jimi lidé dokonce i inspirují a řídí.

Ze světa sportu do světa podnikání

I když někteří manažeři ve filozofické rovině projevovali pochopení pro Sókratovu metodu, reálně měli k dispozici spíš akademické teze než praktické modely, které by jim umožnili koučovat. Tim Gallwey byl zřejmě první, kdo představil jednoduchou a přitom komplexní, všestrannou metodu koučování, použitelnou téměř ve všech situacích. Asi nepřekvapí, že Gallwey přednášel mnohem častěji podnikatelům než sportovcům, i když prvně jmenovaní nejspíš doufali, že se zlepší nejenom v řízení lidí, ale také v golfu. Gallwey se ve svých prvních knihách spíše než učit koučovat snažil identifikovat problémy, s nimiž se ve sportu a podnikání často setkáváme, a ukázat, jak je překonat vlastními silami. Gallweyova metoda koučování byla ovšem příliš novátorská na to, aby jí bylo možné učit pouze prostřednictvím knih, zejména v prostředí plném nepřátelských výpadů „takýkoučů“, obhajujících převládající názory a přesvědčení. Totéž platí i pro knihu, kterou právě čtete.

Před mnoha lety jsem vyhledal Toma Gallweye. Absolvoval jsem jeho trénink a založil Inner Game ve Velké Británii. Brzy vznikl malý tým koučů (Inner Game). Zatímco první členové týmu absolvovali kursy Tima Gallweye, další jsme již připravovali sami. Začali jsme organizovat kursy Inner Tennis a Inner Skiing. Kursy Inner Golf umožnily zlepšit výkony mnoha hráčům golfu. Nedlouho poté se nás klienti začali ptát, zda bychom dokázali aplikovat stejné postupy na řešení problémů v jejich společnostech. Zkusili jsme to. A výsledek? Všichni významní lektori a zastánci koučování ve sféře podnikání absolvovali nebo byli výrazně ovlivněni Gallweyovou školou koučování.

V průběhu mnoha let působení v podnikatelské sféře jsme získali zkušenosti, které nám umožnily **INNER BYZNYS** původní metodu rozpracovat a přizpůsobit problémům a podmínkám současného světa podnikání. Někteří z nás se specializovali na výuku manažerů, jiní pracují jako nezávislí koučové pro zájemce z výkonných orgánů firem nebo pro podnikatelské týmy. I když si navzájem konkurujeme, zůstali jsme přáteli a nezdědka pracujeme spolu. To samo o sobě říká o této metodě mnohé. Tim Gallwey ne nadarmo prohlašoval, že váš protihráč při tenisovém utkání je, pokud vás donutí běhat a protáhnout svaly, ve skutečnosti váš přítel. Nebude jím ale, pokud bude jen lehce vracet míč na vaši stranu dvorce, protože vám nepomůže zlepšit vaši hru. Není to náhodou přesně to, co se všichni snažíme dělat?

Ačkoli Tim Gallwey, moji kolegové v Performance Consultants a mnoho dalších, kteří dnes koučují v podnikatelské sféře, začínali s koučováním ve sportu, sportovní koučování se nijak nezměnilo. Stále se zde aplikují staré behaviorální modely a převažuje instruktivní. Za postupy, používanými dnes při koučování v podnikatelské sféře, zaostává sportovní koučování přinejmenším deset let. Je tomu tak proto, že před dvaceti lety, kdy pojem koučování začal pronikat do světa podnikání, bylo koučování pro lidi z byznysu něčím novým a tradiční metody koučování jim byly neznámé. Mohli jsme proto uplatnit nový koncept koučování, aniž bychom museli bojovat s představami o tom, jak má správné koučování vypadat.

To samozřejmě neznamená, že bychom se nesetkali s žádným odporem. I dnes se občas setkáváme s lidmi, kteří kupodivu zůstávají netknuti změnami, jimiž prochází hodnoty, názory, přesvědčení, postoje a chování lidí. Koučování je ale zde a bude se ve sféře podnikání používat i tehdy, když sám pojem (možná) zmizí z našeho slovníku, protože hodnoty, přesvědčení, postoje a chování lidí, které jsou pro koučování typické, se stanou běžnou normou jednání. Definovat pojem koučování je ale prozatím rozhodně užitečné a možná i nezbytné.

Protože se pokouším definovat, co je to koučování, měl bych se na závěr zmínit ještě o jednom pojmu, který v současnosti proniká do jazyka podnikatelů. Je jím mentorování. Toto slovo má svůj původ v řecké mytologii. V báji **MENTOROVÁNÍ**

o Odysseovi se dovídáme, že když odjížděl do války s Trójany, svěřil dům a vzdělání svého syna Télemacha svému příteli Mentórovi. „Řekni mu všechno, co znáš,“ požádal ho při svém odjezdu a nevědomky tak vymezil obsah pojmu mentorování.

Mentorem moderní doby byl Mike Sprecklen, kouč neporazitelného veslařského páru Holmes a Redgrave. „Nevěděl jsem, co mám dělat. Naučil jsem je všechno, co jsem sám uměl, pokud šlo o techniku veslování,“ prohlásil Sprecklen na konci kursu koučování. „Teď ale mohu jít dál, protože oba mohou pociťovat věci, o kterých nemám ani ponětí.“ Sprecklen začal při práci s oběma veslaři využívat jejich zkušenosti a postřehy mnohem víc než svoje vlastní. Dobré koučování, a tudíž i dobré mentorování, může a mělo by koučovanému zaručit vyšší výkonnost, než umožňuje omezené koučovo nebo mentorovo poznání.

Mentorování se ve skutečnosti v podnikání i jinde často používá místo koučování. David Clutterbuck v knize *Everyone Needs a Mentor* (Každý potřebuje mentora) uvádí:

„Navzdory množství různých definic mentorování (a pojmenování, kterých se mu dostává, od koučování a poradenství až po podporu a pomoc) se zdá, že všichni odborníci i ti, kteří o koučování hovoří, se shodují v tom, že má kořeny v konceptu učení (se), v předávání znalostí o tom, jak řešit určitý úkol a jak se chovat ve světě podnikání.“

Eric Parsloe v knize *Coaching, Mentoring and Assessing* (Koučování, mentorování a hodnocení) uvádí poněkud odlišnou definici, když říká, že koučování

„usiluje o okamžité zvýšení výkonnosti a rozvoj schopností cestou učení nebo instruování. Mentorování je něco trochu jiného a týká se dlouhodobého osvojování dovedností v průběhu kariéry cestou poradenství a konzultací.“

Souhlasím s Parsloem, pokud jde o poradenství a konzultace jako součást mentorování a jako protipól instruování. Používám je ale se stejnými účinky pro okamžité zvýšení výkonnosti i pro krát-

kodobě a dlouhodobě koncipovaný rozvoj schopností. Osobně jsem přesvědčen, že nezáleží na tom, jaký pojem používáme. Ať už se rozhodneme pro koučování, poradenství, konzultování nebo mentorování, budeme-li postupovat správně, účinek se dostaví. Jak velký bude výsledný efekt, záleží do značné míry na tom, jak dalece manažer věří v potenciál lidí, které řídí.

Výrazy „dostat z někoho to nejlepší“ a „jeho skrytý potenciál“ naznačují, že v člověku se ukrývá něco, co je možné uvolnit. Pokud manažer nebo kouč nevěří, že potenciál lidí je větší než ten, který se projevuje v jejich každodenním jednání, nemohou jim pomoci ho využít. **POTENCIÁL** **Musí proto o svých lidech uvažovat nikoli na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu.** Většina systémů hodnocení tento požadavek splňuje pouze velmi omezeně nebo vůbec ne a nemá proto valnou hodnotu.

Lidé, hodnocení na základě podávaného výkonu, se jenom obtížně vymaňují z „přihrádek“, do nichž si je zařadili jejich manažeři nebo kam podle svého vlastního názoru patří.

Chceme-li z lidí dostat to nejlepší, musíme věřit, že v nich skutečně něco je. Jak ale můžeme něco takového vědět? Jak poznáme, co se v nich doopravdy ukrývá? A jak jejich potenciál uvolníme? Nečekejte ode mě vědecké důkazy. Žádné nemám. Osobně jsem o takové možnosti přesvědčen na základě svých zkušeností. Když jsem byl profesionálním sportovcem, objevil jsem v sobě rezervy, o nichž jsem neměl sebemenší tušení. Lidé, kteří se ocitnou v krizové situaci, obvykle dokáží věci, které by oni sami ani jiní lidé od nich nikdy neočekávali. Obyčejní lidé, jako jste vy i já, dokáží výjimečné věci, když jim nic jiného nezbyvá. Kdo by nepřekonal sám sebe a neprojevil nadlidskou sílu a odvahu, když by se jeho děti ocitly v nebezpečí?

To, že naše přesvědčení o potenciálu lidí se přímo promítá do jejich výkonu, potvrzují pokusy z oblasti vzdělání. Při těchto experimentech učitelé po určitou dobu učili skupiny průměrně nadaných žáků předem dohodnutou, stejnou látku. **EXPERIMENT** Zatímco některým učitelům bylo řečeno, že jejich noví žáci jsou výborní studenti, druhí se dověděli, že jejich žáci mají studijní problémy. Při ověřování získaných znalostí prokázali ve všech případech lepší vědomosti žáci, o nichž se jejich učitelé domníva-

li, že jsou výbornými studenty, a naopak. Neexistuje jediný důvod, aby totéž neplatilo i na pracovišti, ve vztahu manažera a zaměstnanců.

Dejme tomu, že Fred se domnívá, že jeho potenciál je omezený. Cítí se dobře pouze tehdy, když po něm šéf nechce nic, co by přesahovalo jím samým stanovené hranice toho, co je schopen podle svého názoru dělat dobře. Jinak řečeno, nechce opustit bezpečnou ulitu, kterou si vytvořil. Jeho šéf se dívá na věc stejně – dá mu úkol A, protože věří, že Fred ho může realizovat, a ten ho úspěšně splní. Nedá mu úkol B, protože si myslí, že přesahuje Fredovy schopnosti. Rozděluje úkoly na základě podáváných výkonů a nepřihlíží k potenciálu. Když dá úkol B místo Freda Jane, což je z jeho pohledu správné a pochopitelné, jenom tím posílí Fredovo přesvědčení o tom, že na takové úkoly nestačí. Měl by ve skutečnosti udělat pravý opak – pomoci Fredovi opustit jeho ulitu, pomoci mu nebo ho koučovat tak, aby úspěšně zvládl úkol B.

Abychom mohli úspěšně koučovat, musíme si osvojit mnohem optimističtější představu o skrytém potenciálu lidí, a to všech lidí. Nestačí optimismus předstírat, protože to, co si myslíme, se navenek projevuje mnoha, někdy sotva znatelnými způsoby, které si neuvědomujeme.

PRAKTICKÁ APLIKACE

Koučování je možné využít pro aktivní řešení problémů, v průběhu práce na úkolech nebo při jejich kontrole

Kdy, kde a s jakým cílem používáme koučování? Na následujících řádcích naleznete několik příkladů:

Motivace zaměstnanců	Ocenění a hodnocení
Delegování	Realizace úkolů
Řešení problémů	Plánování a kontrola
Vztahové problémy	Osobní růst zaměstnanců
Vytváření týmů	Činnost týmů

Tímto krátkým seznamem výčet příležitostí pro koučování samozřejmě zdaleka nekončí. Pokud se manažer/kouč rozhodne koučovat, může jít o výrazně strukturovaný, řízený dialog nebo strukturovaný, ale méně formální rozhovor, navenek připomínající běžnou konverzaci (přičemž pojem koučování nemusí během celého rozhovoru vůbec zaznít). Principy, z nichž koučování

vychází, by manažer měl mít na paměti a využívat je také při každém kontaktu se zaměstnanci během dne. V těchto případech, kdy se interakce manažera a zaměstnance často omezí na jednu větu či otázku, nehovoříme většinou o koučování. Formulace, záměr a účinky toho, co během tohoto často velmi krátkého kontaktu se zaměstnanci řekneme, ale mohou být velmi různé.

Sue pracuje na úkolu, o němž před týdnem hovořila se svým manažerem a dohodla se s ním na určitém postupu. Protože se jí nedaří úkol zvládnout, rozhodla se za ním znovu zajít.

PŘÍKLAD

SUE: Udělala jsem, na čem jsme se dohodli, ale nefunguje to.

MANAŽER: Určitě děláte něco špatně! Udělejte to takhle...

Jak jste si jistě všimli, k žádnému koučování nedošlo. Podívejme se, jak by bylo možné postupovat a využít principy koučování:

SUE: Udělala jsem, na čem jsme se dohodli, ale nefunguje to.

MANAŽER: Musím teď na chvíli odejít, protože potřebuji něco projednat s Jiřím. Zkuste zjistit, kde přesně a kdy vznikají problémy. Až se vrátím, pomohu vám najít řešení.

Když se o deset minut později manažer vrátil, situace se změnila:

SUE: Přišla jsem na to. Všechno funguje bezvadně.

MANAŽER: Skvělé. Co jste udělala? Bude to mít dopad na něco jiného?

SUE: Problém spočíval v... a vyřešila jsem ho takto... Nemá to žádné vedlejší účinky, ověřila jsem to.

MANAŽER: Zdá se, že je to v pořádku. Vidíte, co všechno dokážete, když se snažíte!

Věta „Zkuste zjistit, kde přesně a kdy vznikají problémy“ (všimněte si, že v tomto případě dokonce nejde o otázku, přestože je v manažerově výroku implicitně obsažena) obsahuje dva klíčové principy koučování, kterými se budu podrobněji zabývat ve čtvrté kapitole – VNÍMÁNÍ REALITY a ODPOVĚDNOST. A nejen to.

Manažer během tohoto krátkého rozhovoru dal Sue najevo, že ji dosavadní neúspěch při řešení úkolu neklade za vinu, že ho situace nijak nepopuzuje, že jsou partneři, kteří mají společný zájem úkol vyřešit, že všechnu práci zatím dělala sama a že dokáže víc, než si myslí.

Až dosud jsem zdůrazňoval, jak důležité je, aby manažeři brali v úvahu potenciál lidí, které řídí, a podle toho s nimi také jednali.

U lidí musíme vnímat potenciál, který mohou uplatnit, ne jejich dřívější výkony

Ještě důležitější ale je, aby si lidé uvědomovali svůj vlastní, skrytý potenciál. Všichni jsme přesvědčeni, že bychom mohli podávat lepší výkony. Víme ale, jakých výkonů jsme skutečně schopni? Jak často slyšíme nebo říkáme takové věci jako: „Ano, je mnohem schopnější, než si myslí.“

Na následujících řádcích naleznete tři užitečné otázky, které vám mohou pomoci. Zkuste si na ně odpovědět ještě před tím, než si přčetete odpovědi.

Jak velkou část svého potenciálu lidé při práci v průměru využívají?

Odpovědi účastníků našich kursů Performance Coaching na tuto otázku se často značně odlišovaly a pohybovaly se od jednociferných hodnot až po hodnoty přesahující 70 procent. V průměru ale u většiny skupin až překvapivě často dosahovaly hodnot kolem 40 procent.

Jaké důkazy pro své tvrzení máte?

Tři nejkonzistentnější odpovědi jsou:

- To, že lidé dokáží v mimopracovní době dělat mnoho věcí mimořádně dobře.
- To, jak lidé dokáží reagovat v krizových situacích.
- Víím, že bych mohl být mnohem produktivnější.

Jaké vnější a vnitřní překážky brání tomu, aby se potenciál člověka plně projevil?

K nejčastěji uváděným vnějším překážkám patří:

- Restriktivní struktury a postupy uplatňované ve společnosti.
- Nedostatek příležitostí a nedostatečná podpora.
- Převládající styl řízení ve společnosti, resp. u přímých nadřízených.

Vnitřní bariéra existuje pouze jedna. Nezáleží přitom, jak ji nazveme – strach z neúspěchu, nedostatečná sebedůvěra, nedůvěra v sebe sama nebo nedostatek sebevědomí – je to stále stejná, univerzální bariéra, která nám brání lépe využívat náš potenciál.

Myslím, že mi nezbyváá než souhlasit. Víím, že je tomu tak v mém případě. Pokud se lidé nemusejí obávat negativních důsledků, mají sklon říkat o sobě pravdu. Jestliže si nevěříme a máme pocit, že oprávněně, nezáleží na tom, zda si nevěříme právem nebo se mýlíme. Výsledek bude pokaždé stejný. Měli bychom se proto ze všech sil snažit u zaměstnanců rozvíjet sebedůvěru. Koučování je pro tento účel mimořádně vhodné. Mnoho manažerů ale přestává logicky uvažovat, pokud by to znamenalo změnit styl řízení. Místo aby se pokusili zajistit vyšší výkonnost rozvojem lidí nebo uplatněním psychologických metod, upínají se k technologickým nebo strukturálním řešením, investují do nich nemalé prostředky a doufají, že a jejich pomocí vyřeší své problémy.

Pokud chceme u lidí vytvářet a posilovat sebedůvěru, musíme se zbavit nutkání neustále je kontrolovat nebo v nich pěstovat přesvědčení, že jsme schopnější než oni sami. Jedna z nejlepších věcí, kterou pro ně můžeme udělat, je pomáhat jim být lepší, než jsme my sami. Každé dítě si velmi dobře pamatuje, kdy poprvé vyhrálo nad rodiči ve hře, při níž hlavní roli nehrála náhoda, ale schopnosti. Právě proto je zpočátku necháváme občas vyhrát. Chceme, aby dosáhly víc než my, a jsme hrdí, když se jim to podaří. Totéž by mělo platit i v případě našich zaměstnanců! Z jejich lepších výkonů a z uspokojení, které nám přináší možnost pozorovat jejich rozvoj a pomáhat jim při něm, můžeme jenom získat. Často to ale neděláme, protože se obáváme, že přijdeme o práci či sebedůvěru, ztratíme autoritu nebo přestaneme působit věrohodným dojmem.

Cílem kouče je zlepšovat vnímání reality, vytvářet a posilovat odpovědnost a sebedůvěru

SEBEDŮVĚRA

Protože využití potenciálu a dosažení vysoké výkonnosti vyžaduje sebedůvěru, je naprosto nezbytné udržovat si přehled o dosažených úspěších. Úspěchy hovoří samy za sebe. Při koučování je nejdůležitější, aby koučovaný dosáhl výsledků, které si v průběhu koučování stanovil. Kouč si to musí uvědomovat a musí mít jistotu, že koučovanému pomáhá ujasnit si,

Základním cílem každého koučování je posilovat sebedůvěru koučovaného

co chce dělat, vytváří u něj potřebné odhodlání a pocit vnitřního závazku a pomáhá mu preventivně se vypořádat se všemi překážkami. Koučové se často obávají „dotlačit“ koučovaného k úspěchu, protože nechtějí působit agresivně. Koučování, které nepřináší viditelné úspěchy, pouze oslabí sebedůvěru koučovaného a naruší primární cíl koučování.

ší primární cíl koučování.

K vytváření a zvyšování sebedůvěry je kromě přibývajících úspěchů nutné, aby lidé věděli, že úspěchy jsou výsledkem jejich vlastního snažení. Musejí rovněž vidět, že ostatní lidé v ně mají důvěru, že věří v jejich schopnosti – v to, že dokáží sami volit mezi různými možnostmi a rozhodovat – a že je při tom podpoří a povzbudí. Jinak řečeno, že s nimi jednají jako s rovnými, přestože jejich pracovní zařazení je nižší. Povýšené jednání, instruování, ignorování, obviňování, vyhrožování, pomlouvání a zostouzení, už slovní, nebo skutkem, zde nemají místo. V chování, které lidé od manažerů obvykle očekávají a akceptují, se bohužel těchto negativních projevů vyskytuje víc než dost. Výsledkem je pokles sebeúcty těch, které manažer řídí.

Pro posilování sebedůvěry je důležité mít možnost rozhodovat se, úspěšně jednat a uvědomovat si odpovědnost za svá rozhodnutí a činy

Základním, i když na první pohled ne vždy viditelným cílem koučování je, bez ohledu na konkrétní úkol nebo problém, jehož se koučování týká, vytvářet a posilovat sebedůvěru koučovaného. Pokud manažer nespouští tento princip že zřetel a jednají v souladu s ním, odměnou jim budou nejenom výrazně lepší vztahy, ale také vyšší výkony zaměstnanců.

Koučování není postup, který můžeme vzít a rigidně aplikovat v určitých situacích a podmínkách. Je to způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života. Těším se na den, kdy slovo koučování zmizí ze stránek slovníků a stane se součástí našich vztahů na pracovišti i jinde.

Abychom lépe pochopili základní principy koučování, budu se v příštích několika kapitolách zabývat jeho různými aspekty. Až se s nimi blíže seznámíte a principy koučování vám přejdou alespoň hluboko do krve, budete je moci používat, aniž byste na ně museli myslet.

2 Manažer jako kouč

Manažer musí nabízet podporu, ne vybrožovat

Název této kapitoly obsahuje zdánlivý paradox, protože manažer tradičně rozhoduje o platech, odměnách, postupu i trestech. Paradox je to ovšem pouze tehdy, pokud jste přesvědčeni, že jediný možný způsob motivace spočívá v aplikaci metody cukru a biče.

Chcete-li používat koučování na pracovišti opravdu dobře, vztah mezi koučem a koučovaným musí být vztahem dvou partnerů společně usilujících o dosažení cíle. Musí to být vztah založený na vzájemné důvěře, na pocitu jistoty a bezpečí a na minimálním nátlaku. Peníze, postup a tresty sem nepatří, protože mohou takovýto vztah pouze narušit.

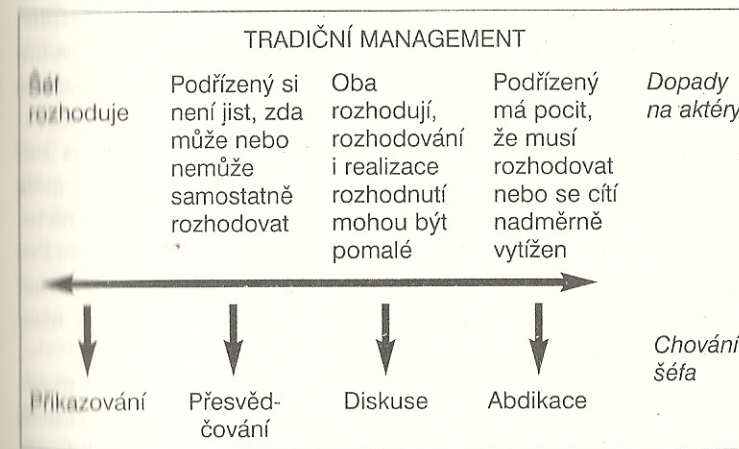
Může tedy manažer vůbec být koučem? Je-li opravdu dobrý, pak ano. Musí ovšem mít vlastnosti a schopnosti špičkového

**MŮŽE BÝT
MANAŽER
KOUČEM?**

manažera: musí se umět vcítit do situace druhých lidí, být objektivní a upřímný vůči sobě samému, být ochotný jednat se svými lidmi naprosto jinak než dosud. Musí umět najít svůj vlastní způsob koučování, protože dobrých příkladů, které by mohl využít, existuje málo. Musí být schopen překonat počáteční odpor některých lidí, nedůvěřivých vůči všemu novému v managementu, kteří se mohou obávat zvýšené osobní odpovědnosti, kterou tento styl řízení př

ností. Tyto problémy lze předvídat a koučováním poměrně snadno odstranit.

Pokud bychom si znázornili různé styly managementu nebo komunikace v přehledném schématu, na jednom pólu bude autoritativní styl řízení, na druhém styl *laissez faire*.



Když jsem byl malý, rodiče mi říkali, co mám dělat, a zlobili se, když jsem to neudělal. Ve škole mě učitelé kárali, když jsem nesplnil uložený úkol. Na vojně mi četář dával rozkazy, a protože mi nic jiného nezbyvalo, dělal jsem, co po mně chtěl! Nic se nezměnilo, ani když jsem nastoupil do svého prvního zaměstnání – šéf mi nařizoval, co mám udělat. A tak když jsem se vypracoval výš, co jsem dělal? Říkal jsem ostatním, co mají dělat, protože tak to dělali všichni, které jsem znal. Většina z nás jedná stejně. Byli jsme tak vychováni a umíme to velmi dobře!

PŘÍKAZOVÁNÍ

Příkazovat nebo sdělovat je nejenom snadné a rychlé, ale současně tento styl přináší pocit, že máme věci pod kontrolou. To je samozřejmě omyl. Manažer, který příkazuje, demotivuje své podřízené a svým stylem jednání vytváří atmosféru strachu. Podřízení proto nedávají své pocity najevo, ani se nesnaží poskytnout šéfovi zpětnou vazbu, o kterou stejně nestojí. V jeho přítomnosti se chovají jinak, než když se nedívá – jejich zášť se promítá v lepším pří

padě do špatného výkonu a lajdáctví, v horším případě do poškozování zařízení a jiných forem tiché sabotáže. O tom, že kontroluje situaci, si manažer může nechat jenom zdát.

S prikazováním se pojí ještě jeden problém – schopnost zapamatovat si. Jednoduše řečeno, nedokážeme si příliš dobře zapamatovat to, co nám někdo říká. Následující tabulka téměř zdomácněla v materiálech, které dostávají účastníci různých kursů a seminářů. Přesto ji zde uvádím, protože je velmi užitečná. Tabulka přináší část výsledků výzkumu realizovaného firmou IBM. Tyto výsledky později potvrdil další výzkum provedený UK Post Office. Při těchto výzkumech byla skupina lidí náhodně rozdělena na tři podskupiny. Každá podskupina se měla naučit stejnou jednoduchou věc, ale pomocí jiné vyučovací metody. Výsledky obsahuje zmíněná tabulka a hovoří samy za sebe. Pro nás je zajímavé zejména to, jak dramaticky se sníží vybavovací schopnost (ve srovnání s jinými postupy), když se lidem něco pouze říká.

Dobře se pamatuji, jak jsem tyto výsledky ukázal dvěma trenérům parašutismu. Fakt, že různé postupy pro případ nebezpečí učili své frekventanty pouze verbálně, je po jejím shlednutí natolik vydatil, že se rozhodli urychleně změnit systém výuky – dřív, než dojde k prvnímu smrtelnému úrazu.

	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
Po 3 měsících si vybaví	10 %	32 %	65 %

Napravo od prikazování se nachází přesvědčování. Vedoucí předloží svůj návrh a pokouší se nás přesvědčit, jak skvělý tento návrh je. Víme své a nechceme ho zbytečně provokovat. Zdrženlivě se usmíváme a plníme jeho instrukce. Přestože vše působí poněkud pokrytecky, situace se zdá být příjemnější, než když šéf pouze prikazuje, a vyvolává dojem větší demokratičnosti. Je tomu tak ale doopravdy? Nakonec stejně děláme přesně to, co chce šéf, a vklad z naší strany je minimální. Ve skutečnosti se nezměnilo téměř nic.

PŘESVĚDČOVÁNÍ

Ještě více vpravo je diskuse. V tomto případě se skutečně využívají všechny dostupné zdroje a dobrý vedoucí je připraven za předpokladu, že se věci ubírají správným směrem, jít i jinou, než svou vlastní cestou. Sir John Harvey-Jones v rozhovoru pro knihu Davida Hemeryho *Sporting Excellence* vedení týmů říká:

DISKUSE

„Ještě všichni směřují někam jinam, než bychom se podle mého názoru měli ubírat, půjdu s nimi... když už jsou věci v pohybu, můžeme jejich směr změnit kdykoli. Může se ukázat, že měli pravdu, nebo naopak zjistit, že jsme se dostali někam, kde bychom být neměli, a vydat se směrem, který jsem původně navrhoval. Nebo si všichni uvědomíme, že nejlepší bude nějaká úplně jiná alternativa. Chcete-li se někam dostat, musíte zapojit srdce i rozum.“

Představa demokratické diskuse může být velmi přitažlivá. Může být ale časově velmi náročná a nemusí dospět k žádnému rozhodnutí.

Na pravém konci schématu manažer nechává věcem volný průběh. To mu umožňuje věnovat se vlastní práci a podřízeným dává možnost rozhodovat. Je to samozřejmě riskantní pro obě strany. Manažer abdikuje na svoji odpovědnost, ačkoli i nadále odpovídá za konečné výsledky. Podřízení mohou podávat nevalné výkony, protože mnoho aspektů úkolu, na němž pracují, jim uniká.

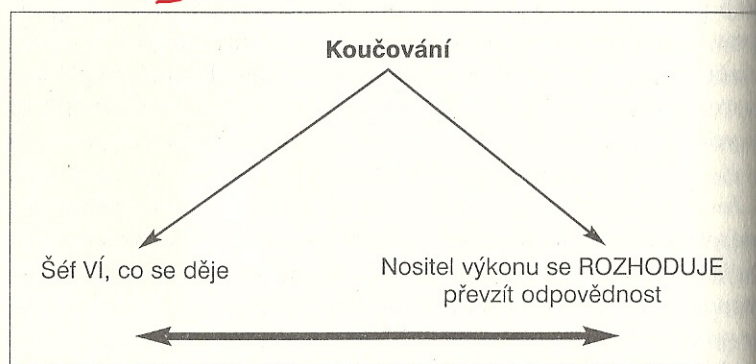
ABDIKACE

Manažer někdy nezasahuje podřízeným do práce v dobrém smyslu naučit je vyrovnat se s větší odpovědností. To je v pořádku. Problém je v tom, že tato strategie málokdy splní svůj účel.

Pokud podřízení mají pocit, že musí převzít odpovědnost a rozhodovat, nevytvoří se u nich silný vnitřní vztah k vlastní práci a úkolům, na nichž pracují (který by vznikl, kdyby se sami rozhodli převzít odpovědnost a rozhodovat), ani sebedůvěry, kterou chce manažer rozvinout.

KOUČOVÁNÍ

Většina manažerů se nachází někde mezi krajními póly našeho schématu. Koučování, které spojuje výhody obou jeho koncových bodů, aniž by obsahovalo jejich rizika, zde ale nehldejte. Svoji povahou patří totiž zcela jinnam.



Při hledání odpovědi na otázky manažera, který ho koučuje, si podřízený uvědomí všechny aspekty úkolu a aktivit, nutných k jeho realizaci. To mu umožní zvážit, jaká je šance na úspěch, a rozhodnout se, zda chce převzít odpovědnost. Manažer tím, že pozorně sleduje odpovědi koučovaného, získá informace nejenom o tom, co chce jeho podřízený dělat, ale také o tom, proč se rozhodl postupovat právě takto. Má tak k dispozici mnohem víc informací, než kolik by jich měl, kdyby podřízenému řekl, co má udělat, a tudíž i větší možnost kontrolovat situaci. Protože diskuse a vztahy při koučování nejenom nikoho neohrožují, ale naopak napomáhají oběma stranám zvládat jejich úkoly, nic se nezmění ani tehdy, když manažer nebude osobně přítomen. Koučování neposkytuje manažerovi iluzorní, ale skutečnou kontrolu a podřízenému přináší skutečnou, a nikoli iluzorní odpovědnost.

Úloha manažera

Jakou úlohu má tedy manažer? Mnoho manažerů příliš často zjišťuje, že svůj čas věnují tomu, aby zajistili splnění stanovených úkolů. Sami přitom přiznávají, že jim nezbyvá dost času na dlouhodobé plánování, vytváření vizí, na zkoumání alternativ, na sledování konkurence a nových produktů, na to, aby si udrželi celkový přehled, a na mnoho dalších věcí, které by měli dělat. Nemají proto, a to je ze všeho nejhorší, čas ani na zajištění profesionálního růstu svých lidí. Posílají je na různé kurzy a namlouvají si, že se tím problém řeší. Málokdy se jim to vyplatí.

Jak při tom všem mohou manažeři nalézt čas potřebný na koučování? Příkazovat je časově tak nenáročné. Odpověď, kterou nabízím, se může na první pohled zdát poněkud paradoxní. Pokud manažer koučuje, podřízení přebírají mnohem větší odpovědnost a zbavují tak manažera povinnosti zabývat se každodenními náročnými úkoly. To mu umožní víc času věnovat koučování a těm úkolům, které může řešit pouze on sám. Starat se o růst lidí je tudíž v zájmu manažera. Není to výraz nepraktického idealismu, ale osvědčeného způsobu realizace vlastních zájmů. Jistě, někdy bude nutné, aby všichni všeho nechali a pomohli zvládnout obtížnou situaci. V takovém případě bude muset jít koučování a všechno ostatní stranou. V prostředí, prochnutém kulturou, jejímž výrazným rysem je péče o člověka, je to ale přijatelné a lidé to budou akceptovat.

Manažeři se mě často ptají, kdy mají koučovat nebo na základě čeho volit mezi koučováním a příkazováním. Odpověď je celkem jednoduchá.

Pokud je v určité situaci klíčovým problémem čas (například v neočekávané krizové situaci), určitou práci zajistíte pravděpodobně nejrychleji tak, že ji uděláte sami nebo dáte někomu podrobné instrukce, co má přesně dělat.

Je-li nejdůležitějším kritériem kvalita výstupu (například mistrovské umělecké dílo), nejlepší výsledky nejspíš přinese koučování zaměřené na přesné vnímání reality a na vysokou míru odpovědnosti.

Úkol manažera je jednoduchý – zajistit, aby se udělalo, co se udělat má, a zabezpečit, v mezích daných časovou a finanční náročností, profesionální růst podřízených. Při koučování se realizuje obojí najednou

Pokud je cílem co nejvíce se naučit (například dítě při vypracování domácího úkolu), koučování umožní nejenom osvojit si co nejvíce nových poznatků, ale také si je zapamatovat.

Management orientovaný na koučování a jemu odpovídající kultura vedou k tomu, že lidé 250 dní v roce dobře pracují, rozvíjejí se a zvyšuje se jejich sebedůvěra

Na pracovišti jsou ve většině případů v určité míře důležité všechny tři aspekty. Bohužel, čas se často preferuje na úkor kvality a učení se ocitá na okraji zájmu. Nemělo by nás proto překvapovat, že pro manažery je tak obtížné přestat přikazovat a že výkonnost lidí je často na hony vzdálena tomu, jaká by mohla (a měla) být.

Pokud manažeři při řízení respektují principy koučování, jejich lidé pracují kvalitněji a současně dochází k jejich osobnímu růstu. Představa, že 250 dní v roce lidé úspěšně pracují a současně se profesionálně rozvíjejí, se zdá příliš krásná na to, aby byla pravdivá. Jenže právě to manažer, který je současně koučem, dělá.

3

Podstata změn

Pokud nezměníme směr, ocitneme se nejspíš tam, kam směřujeme.

Tlak na změny nebyl ve sféře podnikání nikdy tak silný jako dnes. A tím, že tradiční podnikatelská kultura musí doznat změn, souhlasí stále více lidí. V poslední době se navíc často dodává: „pokud mají přežít“. Jak k tomu došlo? Proč osvědčené postupy selhávají? Neusilujeme o změny pro ně samé? Jak můžeme vědět, že se věci změň k lepšímu? A na jak dlouho?

Mnoho lidí na tyto požadavky sarkasticky odpovídá: „Podívejte se na všechny velké změny, které jsme udělali – nic nového nepřinesly.“ „Stejně budeme muset všechno znovu měnit ještě dřív, než to dokončíme.“ „Nemá cenu se vzrušovat, je to jenom další módní vlna.“ Nejistota a obavy, které změny vyvolávají a nevyhnutelně přinášejí, nedávají spát mnoha lidem. Otázky, které jsme si položili, jsou ale opodstatněné (stejně jako obavy lidí). Máme-li úspěšně řídit proces změn, potřebujeme na ně znát odpověď.

Kromě toho existuje mnoho pragmatických důvodů, proč realizovat změny. Rostoucí globální konkurence si vynucuje přechod ke štihlejšímu, efektivnějšímu, flexibilnějšímu, lépe reagujícím jednotkám. Tempo technologických inovací je takové, že manažeři často ani netuší, co dělají lidé, které zaměstnávají. Demografické změny,

postupující integrace Evropy, financování transformace ve státech bývalého východního bloku – to vše přináší nové problémy a otevřené otázky. Podnikání se stalo nedílnou složkou globálních ekonomických, sociálních a psychologických trendů a je jimi výrazně ovlivňováno. Poptávka a finanční nároky, které podnikatelská sféra má, její síla a postavení ve společnosti nesmírně hluboce ovlivňují naši kulturu.

JAKÉ ZMĚNY? Kultura se musí změnit – ale jak? Odpověď na tuto i většinu ostatních výše uvedených otázek je věcí individuálního názoru a nelze proto v tomto směru očekávat nějaký výraznější konsensus. Nová kultura, ať už bude jakákoli, bude muset zajistit výkonnost přesahující současný stav. Žádná korporace nebude riskovat změny pro změny nebo proto, aby se zalíbila zaměstnancům. Změna kultury bude, a nemůže tomu být jinak, směřovat k vyšší výkonnosti. V konkurenčním prostředí není jiné cesty, protože společnosti a jednotlivci, kteří nebudou výkonnější než dosud, na současných nestabilních trzích nepřežijí. Jak ale zvyšovat výkonnost, když příležitosti na kariérní postup a šanci na zvýšení platu je ve většině sektorů stále méně?

Z prohlášení jako „naši lidé jsou naším nejcennějším zdrojem“, „musíme delegovat pravomoci na všechny zaměstnance“, „musíme uvolnit skrytý potenciál“, „nastal čas pro zeštíhlování a přenášení odpovědnosti“ a „dostat z lidí to nejlepší“ se stala klišé. Přestože jsou to často jenom prázdná slova, která rádi říkáme, ale málokdo v souladu s nimi jedná, neztratila nic na svém původním významu. Koučování zaměřené na zvýšení výkonnosti je nástroj pro dosažení optimálního výkonu. Nástroj, který vyžaduje fundamentální změnu postoje lidí, chování manažerů a organizační struktury. Při koučování různá klišé získávají zpět původní obsah a smysl.

Většina firem, s nimiž pracujeme, nás sama oslovila, protože se rozhodla začít realizovat podstatné změny (nebo přinejmenším takové, o kterých by si to mohla myslet). Uvědomili si, že pokud chtějí, aby jejich lidé podávali lepší výkony, musejí jejich manažery používat styl řízení založený na koučování.

NOVÝ STYL Tyto společnosti zjistily, že koučování je styl managementu typický pro transformovanou podnikovou kulturu a že kultura v organizaci se mění průběžně, tak jak se při

řízení přechází od prikazování ke koučování. Nadřízení nepřikazuje, ale vytvářejí podmínky pro zvládnání pracovních úkolů a poskytují podřízeným potřebnou podporu; obviňování uvolňuje cestu k férovému hodnocení; místo vnějších motivačních faktorů nastupuje schopnost motivovat sám sebe; tak, jak se vytvářejí týmy, mizí ochranné bariéry; změny nevyvolávají obavy, ale jsou vítány; šéf se stává zákazníkem, kterému je možné s potěšením vyhovět; místo utajování a cenzury nastupuje otevřené a upřímné jednání; pracovní úkoly představují výzvu a ne nepříjemný tlak; krátkodobé „hašení požárů“ je nahrazeno dlouhodobějším strategickým uvažováním. To jsou některé charakteristické rysy nově se objevující podnikatelské kultury. Každá společnost či firma je bude samozřejmě rozvíjet podle svých potřeb a bude mít vlastní priority.

Existuje ovšem i další, možná subtilnější, ale natolik vše prostupující faktor, že před ním někteří raději zavírají oči. Tímto faktorem je rostoucí úroveň vědomí běžných lidí, kteří chtějí mít větší možnost podílet se na rozhodování o věcech, které se jich dotýkají – ať už v práci, při odpočinku, lokálně, národně nebo globálně. Rozhodnutí přijímaná tradičními strukturami státní správy, vládami a dalšími institucemi, dříve imunní vůči protestům, jsou zpochybňována a média, nátlakové skupiny nebo angažovaní jednotlivci je občas dokonce volají k odpovědnosti. Není to právě to, co se dělo v bývalém Sovětském svazu a zemích východního bloku a co vedlo k pádu komunismu? V naší společnosti nebylo nikdy tak snadné získat posluchače jako dnes a na denní světlo se dostávají i problémy objevující se v až dosud nedotknutelných baštách slušnosti a počestnosti. Ti, kteří mají co skrývat, se raději na veřejnosti moc neukazují. Většina rozumných lidí tyto změny vítá i přesto, že vyvolávají pocit nejistoty. Není podstatné, zda tento stav vědomí považujeme za výsledek evoluce nebo za důsledek toho, že avět se stále hlouběji noří do hlubin oceánu bezprostřední komunikace. Rozhodující je, že jen na nás záleží, co uděláme.

To, že lidé si přejí mít vliv na to, co se děje, a mít možnost volby, je v naší společnosti vnímáno jako široce založený proces změn a často je obrazně vyjadřováno jako přechod od „nátlaku“ k „volbě“. Co se tím chce říci? Nejlepší odpověď možná poskytne konkrétní příklad.

**OD NÁTLAKU
K VOLBĚ**

Každý denně dostává nevyžádanou komerční i charitativní elektronickou poštu, která nás obtěžuje. Něčí adresa figuruje na více rozslacích seznamech, někdo je méně „populární“. Někomu tyto zprávy vadí více, jinému méně. Asi jste správně uhodli, že patří k těm druhým! Internet nám umožňuje přístup k informacím, které chceme, a můžeme je získat, kdy chceme. Máme větší možnost volby. *Bereme si z Internetu to, co chceme, místo abychom neustále házeli do popelnice, co nám někdo proti naší vůli vhadzuje do poštovní schránky.* Jistě, tak jednoduché to není. Když si procházím elektronickou poštu nebo se připojím na Internet, reklama se často objeví dříve než nahlátnu myš, abych ji vymazal.

Pamatuji se na dobu, kdy jsme ve Velké Británii měli pouze dva televizní kanály. Dnes si můžeme vybírat mezi stovkami různých programů a občas si dokonce můžeme zvolit, z které kamery chceme sledovat záběry sportovního přenosu. To není nic jiného než další příklad přechodu od nátlaku k volbě. Je to výsledek požadavku mít možnost si vybrat, na co se budu dívat. I v televizi se ale musíme bránit záplavě vtíravých reklam.

Tyto procesy se nevyhnuly ani řízení lidí. Dříve jsme byli zvyklí a mohli jsme lidem říkat, co mají dělat, nebo jsme je mohli tlačít k tomu, aby něco udělali. Dnes od nás očekávají a požadují něco jiného. Není to krok zpět, jak se nás někteří zapřísáhlí příznivci tradičních metod snaží přesvědčit. Je to vyvíjející se vědomí naší kolektivní společnosti, za které bychom měli být vděční, protože obsahuje příslib dosažení vyšší výkonnosti. Lidé v hloubi duše chtějí mít možnost volby a chtějí odpovědnost, a v mnoha případech se jim jich skutečně dostane. Přesto všechno vedoucí pracovníci, bez ohledu na to, jak často hovoří o posilování pravomocí, stále nejsou schopni zbavit se starých návyků.

Odpovědnost vyžaduje možnost volby. Možnost volby znamená svobodu. Lidé, obyčejní lidé, si začínají uvědomovat nejenom to, že právě toto chtějí, ale také to, že tyto procesy musejí i v naší složité a rozmanité sociální struktuře jít mnohem dále a realizovat se ve větším rozsahu, než jsme si až dosud mysleli. Manažeři by se těmito procesy neměli cítit ohroženi. Naopak, měli by si uvědomit, že z nich mohou těžit. Poskytnou-li lidem odpovědnost, ti jim vše vrátí zlepšenými výkony. Všichni tak něco získají.

Ve společnostech se dnes často a dlouze hovoří o nutnosti opustit „kulturu obviňování“ – a u toho také většinou zůstane. Obviňování je pro sféru podnikání typické, stejně jako pro vládnoucí podnikatelskou filozofii. Obviňování reprezentuje pohled do minulosti, obavy a strach. Potřebujeme ale něco jiného – soustředit pozornost na aspirace, naděje a budoucnost. Obava, že budeme z něčeho obviňováni, nejenom brzdí či zcela maří ochotu riskovat (a to i tehdy, když jsme vše pečlivě zvážili), ale brání nám rozpoznat, že systém je v něčem neefektivní, identifikovat jednotlivé problémy a upřímně a otevřeně přiznat jejich existenci. Bez této klíčové a přesné zpětné vazby není možné realizovat potřebné změny, které by vedly k nápravě! Tam, kde se nepodaří potlačit obviňování – a pro většinu společností i jednotlivců to nebude nic snadného – není možná fundamentální změna kultury.

Pro posilování odpovědnosti na pracovišti existují i další důvody. Stres spojený s vykonávanou prací se šíří, přinejmenším v USA, rychlostí epidemie. Nedávný výzkum, který uskutečnila nezávislá výzkumná agentura v Minneapolisu, odhalil nejenom to, že hlavní příčinou „vyhoření“ je „nedostatečná možnost řídit sám sebe“ při práci, ale také to, že jde o běžný jev, který existuje bez ohledu na ekonomický vývoj. To samo o sobě signalizuje naléhavou potřebu změnit pracovní postupy tak, aby výsledkem byla vyšší odpovědnost zaměstnanců.

Mnoho lidí se změn, a to jakýchkoli, obává. Nemělo by nás to překvapit, uvědomíme-li si, že toho, co můžeme udělat, abychom naše děti připravili pro svět, v němž budou žít, není mnoho. Víme, že nebude takový, jaký je dnes. Nevíme ale, jaký doopravdy bude. To jediné, co je můžeme naučit, je být dostatečně flexibilní a adaptabilní. To by jim mělo umožnit žít v jejich světě, ať už bude jakýkoli.

Většinu z toho, co se naši prarodiče naučili od svých rodičů, mohli bez problémů používat celý život. Žili v relativně stabilním světě, a stabilita byla obecně přijímanou normou i v době, kdy se jejich svět začínal pozvolna měnit! Většina z nás byla vychována v duchu této menta-

KULTURA OBYVŇOVÁNÍ

**Obviňování evokuje
obrané postoje.
Obranné postoje
limitují vnímání
reality**

STRES

STRACH ZE ZMĚN

ZMĚNA JAKO NORMA

lity; žít ale musíme ve světě, který je všechno jiné než stabilní. Naši vnuci budou vyrůstat a žít ve světě, v němž změna bude běžnou součástí života a jediné, s čím se budou muset vyrovnat, bude tempo změn. Naše generace, vyrůstající v podmínkách iluzorní stability, se musí pokusit přizpůsobit tomu, že změna se stala normou života. Když se většina toho, co známe a máme rádi, mění, bezvyhradné přijetí osobní odpovědnosti je nutnou podmínkou uchování fyzického a psychického zdraví, nutnou podmínkou přežití.

4

Podstata koučování

*Podstatou koučování je docílit lepší VNÍMÁNÍ REALITY
a zvýšit ODPOVĚDNOST.*

Někteří čtenáři mají možná v tuto chvíli pocit, že jsem se příliš vzdálil od problematiky koučování a že úloha manažera a širší kontext procesu změn jsou okrajové problémy. Není tomu tak. Oba tyto problémy souvisí s koučováním. Nepochopíme-li je, koučování se stane pouze dalším nástrojem pro rychlé „hašení“ problémů. Pečlivou aplikací metody a postupu koučování, které popisuji v této knize, je možné (aniž byste souhlasili s filozofií nacházející se v pozadí) koučovat někoho tak, aby vyřešil určitý problém nebo aby si osvojil nové dovednosti. Takovéto koučování může být kompetentní a relativně úspěšné, zůstane ale daleko za tím, čeho by bylo možné dosáhnout.

Někteří koučové takto začínali. Dobře si pamatuji jednoho lyžařského instruktora, kterého jsem trénoval a který byl naprosto nepřipraven proniknout do podstaty koučování a pochopit jeho skutečnou povahu. Byl to autokratický, dogmatický člověk se sklonem k manipulativnímu jednání. Výsledky, kterých dosáhl systematickou aplikací naší metody při výuce lyžování, ho ale přesvědčily, že pokud poskytne svým žákům větší možnost volby, uvolní tím jejich dosud nevyužitý, skrytý potenciál. Brzy svůj životní postoj změnil,

na svahu i mimo něj. Napsal dokonce příručku o koučování sebe samých při výuce lyžování, navrhl nejlepší lyžařský program, jaký znám, a nakonec se stal uznávaným koučem i při výuce plachtění.

Vnímání reality

Prvním klíčovým prvkem koučování je VNÍMÁNÍ REALITY, které je výsledkem soustředěné pozornosti, koncentrace a jasného pocho-

**Kontrolovat mohou
pouze to, co vní-
mám. Co nevnímám,
kontroluje mě.
Znalost REALITY
posiluje**

pení situace. Vraťme se na chvíli ke *Concise Oxford Dictionary*, vnímat znamená „být si vědom, uvědomovat si, nepomíjet, vědět, znát“. Já osobně dávám přednost formulaci ve *Websterově slovníku*, kde se říká: „Pojem vnímání implikuje poznávání prostřednictvím pečlivého pozorování nebo interpretace toho, co člověk vidí, slyší, pociťuje atd.“ Stejně jako v případě zraku a sluchu (které mohou být dobré nebo špatné), i vnímání reality může být kvalitativně velmi odlišné. Zatímco vidíme a slyšíme (ve většině případů) tak, že nám to pro každodenní život postačuje, úroveň našeho vnímání reality je většinou nedostačující. Umělecké dílo nebo hudební zesilovač mohou posunout práh vnímání prostřednictvím zraku nebo sluchu nad běžný stav. Vnímání reality je možné výrazně zvýšit a zintenzívnit soustředěním pozornosti a praxí (aniž bychom museli hledat podporu v nejbližší lékárně!). Výsledkem lepšího vnímání reality je jasnější a zřetelnější pohled na svět kolem nás.

Úroveň vnímání reality na pracovišti není dána pouze schopností pozorovat a naslouchat. K významným faktorům jejího rozvoje patří získávání relevantních faktů a informací – a tudíž i schopnost určit, co je pro nás významné a co nikoli. To se neobejde bez znalosti systémů, dynamiky, vztahů věcí a lidí, a nevyhnutelně do jisté míry i psychologie. S vnímáním reality souvisí i poznání sebe samých, zejména pak uvědomění si toho, kdy a jak naše emoce nebo touhy narušují proces vnímání reality.

Pro rozvoj fyzických dovedností může být rozhodující uvědomovat si tělesné pocity. Chceme-li například u sportovce docílit lepšího využití jeho individuálních fyzických předpokladů, ve většině

sportů tohoto cíle nejefektivněji dosáhneme, když si sportovec začne více než dosud uvědomovat pocity, které při sportovním výkonu zažívá. Většina sportovních koučů toto příliš nechápe a trvá na tom, že sportovec si musí zdokonalovat techniku na základě podnětů přicházejících zvenčí. Soustředí-li se kinestetické vědomí na vykonávaný pohyb, nepříjemné pocity a s nimi související neefektivní prvky pohybu se omezí a časem dokonce zcela zmizí. Výsledkem je plynulejší a efektivnější pohyb, bližší „učebnicové“ technice. Výraznou předností takto vyvinuté techniky je to, že je v souladu s fyzickými dispozicemi konkrétního člověka, a ne s dispozicemi „průměrného“ těla, které každá učebnice sportovní či jiné techniky předpokládá.

Učitel, instruktor nebo manažer budou mít vždy sklon ukazovat a říkat druhým, jak mají něco dělat – většinou tak, jak je samé tomu někdo naučil nebo jak doporučují knihy. Jinak řečeno, učí studenty nebo podřízené dělat věci tak, jak je dělají oni sami. Předávají svým žákům standardní a „správné“ postupy, jejichž praktická aplikace vede k tomu, že zpočátku dosahují lepších výkonů. Potlačují přitom jejich individuální preference a jedinečné vlastnosti. Kromě toho, že tento přístup je pro manažera jednodušší, udržuje závislost lidí na „odborníkovi“, což posiluje jeho ego a vytváří iluzi moci.

Koučování zlepšuje vnímání reality, přivádí do centra pozornosti jedinečné tělesné a duševní atributy každého člověka a rozvíjí schopnosti a sebedůvěru, potřebné pro vlastní zdokonalování nezávislé na návodech a doporučeních jiných lidí. Koučování vede k samostatnosti a soběstačnosti, vytváří a zvyšuje sebedůvěru a odpovědnost za své jednání. Koučovat není totéž, jako hodit člověka do vody a čekat, že se naučí plavat. Úroveň běžného vědomí většiny lidí je relativně nízká. Kdybychom byli ponecháni sami sobě, nejspíš bychom pracně „objevovali“ něco, co už dávno vynalezl někdo jiný. Postupy, které bychom použili, by byly pouze v něčem efektivní a mohly by se z nich vytvořit nevhodné návyky. Protože kouč nám

**VNÍMÁNÍ REALITY
VEDE
K DOVEDNOSTEM**

**Mysli i tělesné
dispozice každého
člověka jsou jiné.
Může vám někdo
poradit, jak je máte
používat? Ne – jediný,
kdo to může udělat,
jste vy sami, vaše
VĚDOMÍ**

**Kdyby existoval
pouze jediný způsob,
jak něco dělat,
Fosbury by nikdy
nezačal skákat
flopem a Björn Borg
by nikdy nevyhrál
Wimbledon**

pomáhá zlepšit vnímání reality, jeho role je nezastupitelná – přinejmenším do té doby, než si osvojíme schopnost koučovat sami sebe, která nám umožní nepřetržité sebezdokonalování a sebepoznávání.

Zatímco zlepšit vnímání reality potřebujeme téměř všichni, pro každého z nás bude důležitá jiná oblast. Každá činnost je zaměřena na něco jiného. Sport je sice v první řadě fyzická činnost, u některých sportů se ale například výrazně uplatní smysly, třeba zrak. Hudebníci potřebují vnímat a rozlišovat zvuky. Sochaři a kouzelníci musí zdokonalovat hmat. V podnikání potřebujeme zejména vnímat situaci a její změny a všimnout si lidí, ale nezůstává samozřejmě pouze u toho.

Ačkoli všechno, co jsem o vnímání reality až dosud řekl, může zdát příliš komplikované a od jejího zlepšování spíše odrazovat, s pomocí kouče a praktických zkušeností může vše probíhat poměrně snadno a rychle. Pro snadnější zapamatování uvedu dvě jednoduché definice:

- Vnímat realitu znamená vědět, co se kolem nás děje.
- Vnímat sebe sama znamená vědět, co prožíváme.

VSTUPY. Lépe pochopit pojem vnímání reality může pomoci ještě jeden termín: VSTUP. Každou lidskou činnost lze redukovat na posloupnost VSTUP – PROCES (ZPRACOVÁNÍ) – VÝSTUP.

Když řídíte auto na cestě do zaměstnání, vstupem je pro vás to, co dělají ostatní řidiči, počasí a stav vozovky, změna rychlosti a lokace ostatních účastníků silničního provozu, zvuk motoru vašeho auta, ovládací prvky a pohodlí, které vám vůz poskytuje, napětí nebo únava, které pociťujete. To všechno jsou vstupy, které mohou být příjemné i nepříjemné, vítané i nevítané, můžete je vzít v úvahu nebo je ignorovat.

Informace potřebné pro bezpečnou jízdu můžete vnímat vědomě nebo podvědomě, zatímco posloucháte rádio. V obou případech získáváte vstupy. Lepší, zkušenější řidiči budou získávat kvalitnější a početnější vstupy, přesnější a podrobnější informace, které zpracují a budou na ně vhodně reagovat. Výstupem bude například změna rychlosti nebo jízdního pruhu.

Bez ohledu na to, jak dobře dokážete vstupy zpracovat a na jejich základě jednat, kvalita výstupů se vždy odvíjí od kvality a početnosti vstupů. Dokážeme-li lépe a přesněji vnímat věci kolem nás, ať už díky tomu, že „vyladíme“ smysly nebo zapojíme mozek, lepší se naše vnímání reality.

Intenzivní a pronikavé vnímání reality je pro dosažení lepších výkonů mimořádně důležité. Obranný mechanismus, kterým jsme „obdařeni“ a jehož smyslem je chránit nás před přetížením, nás ovšem „nabádá“ k přesně opačnému jednání. Pokud my sami i lidé, s nimiž pracujeme, nebudeme lépe vnímat realitu, výstupy tomu budou odpovídat. Koučování umožňuje trvale zlepšit vnímání reality tam, kde to potřebujeme.

Na našich kursech definujeme vnímání reality jako **vysoce kvalitní relevantní vstup**. Pro upřesnění bychom mohli ještě dodat slovo **vlastní, autogenní** [vstup]. Není to ale nezbytně nutné, protože pouze autogenní vstup může být vysoce kvalitní. Zdrojem kvality je zde naše zapojení, naše činnost. Když vám řeknu, že květiny na záhoně jsou červené, vyvolá to ve vás určitou představu. Když se vás ale zeptám, jakou barvu mají květiny na záhoně a vy se na ně budete muset jít podívat, získáte mnohem přesnější představu. Ještě kvalitnější vstup byste získali, kdybych se nezeptal pouze na barvu, ale i na odstín nebo zabarvení.

V prvním případě budete mít před očima standardní představu, v druhém jedinečný, živý obraz tisíců jemných tónů a barevných odstínů. Obraz, který za patnáct minut bude jiný, protože sluneční paprsky budou dopadat z jiného úhlu. Obraz, který nikdy nebude stejný. Autogenní vstup je proto mnohonásobně bohatší, bezprostřednější a reálnější.

Ještě jedno slovo charakterizuje vnímání reality. Je to zpětná vazba – zpětná vazba přinášející informace z prostředí, které nás obklopuje, informace o činnosti našeho těla, o našich aktivitách, o vybavení, které používáme. Tato zpětná vazba je protipólem zpětné vazby poskytované jinými lidmi.

Vyšší soustředění umožňuje vyšší výkony

Kvalitní zpětná vazba nebo vstupy nenásilně vyvolají změny

Odpovědnost

ODPOVĚDNOST je dalším klíčovým pojmem nebo cílem koučování. V předešlé kapitole jsem se zabýval problémem změn podnikové kultury a zvyšujícím se zájmem o individuální i kolektivní odpovědnost. Odpovědnost je ale mimořádně důležitá také pro dosažení vysoké výkonnosti.

Pokud vám poradím špatně, budete mi to klást za vinu. Vyměnit vlastní odpovědnost za něčí radu není většinou příliš dobrý obchod

Pokud skutečně akceptujeme odpovědnost, pokud se rozhodneme převzít odpovědnost za své myšlenky a činy, zvýší se naše odhodlání je realizovat a budeme podávat lepší výkony. Jestliže je nám odpovědnost vnucena nebo máme pocit, že bychom ji měli mít, jestliže ji někdo od nás očekává nebo nám ji „udělí“ a my ji plně nepřijmeme za svou, podávaný výkon se nezlepší. To samozřejmě neznamená, že bychom vůbec nedělali svoji práci. Pokud ale děláme něco, protože musíme, náš výkon není optimální. Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby. Pro lepší pochopení uvedu několik příkladů.

Jestliže vám poradím a vy nebudete úspěšní, co uděláte (zejména když jste mě o radu nežádali)? Obviníte mě, že jsem vám špatně poradil. Dáte tak jasně najevo, kdo ve vašich očích nese za neúspěch odpovědnost. Neúspěch přitom může být stejně dobře výsledkem toho, že jste si nemohli sami vybrat, co a jak budete dělat, že jste nepřijali úkol za svůj, tak moji chybné rady. Pokud má na pracovišti „rada“ formu příkazu, lidé nemají možnost volby, nemohou se sami rozhodovat, nemohou postupovat podle svých představ. Neúspěch tak může vyústit v nechuť a odpor vůči nadřízenému či do nenápadného sabotování práce nebo aktivního uskutečňování hesla „čím hůře, tím lépe“. *Nedali jste mi možnost volby. Ohrozili jste moji sebeúctu. Protože nemohu sám rozhodovat a postupovat podle svých představ, nemohu věci napravit. Přesto mohu jednat odpovědně – při realizaci alternativní činnosti, pro kterou se rozhodnu – a uvidíte, že výsledek si nedáte za rámeček. Možná na to doplatím i já, ale co... aspoň si budeme rovni!* Nepřeháním. Podobně občas uvažují (podvědomě) miliony zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelé neumějí řídit. Zeptejte se jich.

Uvedu ještě jeden příklad dokumentující odlišnost mezi normální nebo nuceně převzatou odpovědností na straně jedné a mezi vysokou či dobrovolně přijatou odpovědností na straně druhé. Představte si skupinu stavebních dělníků, kteří dostávají úkoly:

„Frede, přines žebřík. Jeden je v kůlně.“

Co udělá Fred, když v kůlně žebřík nebude? Vráť a řekne, že v kůlně žádný žebřík není.

Co kdybych ale místo přikazování řekl: „Potřebujeme žebřík. Jeden je v kůlně. Kdo ho přinese?“

Fred odpoví: „Já.“ Když v kůlně žádný žebřík nenajde, co udělá? Pájde ho hledat jinam. Proč? Protože pociťuje odpovědnost. Chce úspět. Najde žebřík kvůli sobě, kvůli vlastní sebeúctě. Dostal možnost volby a reagoval na ni.

Jeden z našich klientů se mnoho let potýkal se špatnými pracovními vztahy. Pokusil jsem se zjednat nápravu a zorganizoval jsem kursy pro mistry. Přestože se ve firmě proslýchalo, že naše kursy jsou zajímavé a příjemné, účastníci dávali najevo nedůvěru, byli defenzivní a zpočátku se zdáli zcela imunní vůči čemukoli, o co jsme se pokusili. Uvědomil jsem si, že v sobě mají hluboký odpor vůči čemukoli, co jim vyšší manažeři nařizují. Tentokrát to byl náš kurs, který měli z rozhodnutí manažerů absolvovat.

Abych zmírnil napětí, zeptal jsem se jich, do jaké míry se mohli sami rozhodnout absolvovat náš kurs.

„Vůbec nijak,“ zněla odpověď.

„Dobrá, rozhodněte se teď,“ řekl jsem jim. „Svůj závazek vůči společnosti jste splnili tím, že jste tady. Blahopřeji! A teď si rozmyslete, co chcete dnes a zítra dělat. Můžete se hodně naučit. Můžete vzdorovat. Můžete mě ignorovat. Můžete si ze všeho dělat legraci. Rozhodněte se, jak chcete. Nemusíte nikomu nic říkat. Svěřte se sousedovi, pokud chcete. Nechci vědět, jak jste se rozhodli a vašemu šéfovi nic neřeknu. Záleží na vás.“

Atmosféra se rázem změnila. Místností se začal šířit pocit úlevy a chuť aktivně se podílet na programu kursu, přinejmenším u většiny přítomných, viditelně vzrostla. Možnost volby a odpovědnost přináší zázraky.

Tyto jednoduché příklady dobře ilustrují, jak důležitá je pro zlep-

MOŽNOST VOLBY

Výsledkem koučování je sebedůvěra, vnitřní motivace, vlastní volba, pochopení, odpovědnost a aktivita

šování výkonnosti možnost volby a pocit, že za něco plně odpovíme. Bez pocitu plné odpovědnosti se nic nezmění. Chceme-li u někoho vytvořit *pocit*, že je za něco plně odpovědný, nestačí říkat mu, aby byl odpovědný. Obávat se neúspěchu a pociťovat vinu, když se neúspěch dostaví, není totéž jako pociťovat odpovědnost. Odpovědnost se vytváří tam, kde máme možnost volby, a volit můžeme tam, kde jsme tázáni. Otázkami vhodnými pro koučování se budu zabývat v následující kapitole.

VNÍMÁNÍ REALITY A ODPOVĚDNOST

VNÍMÁNÍ REALITY a ODPOVĚDNOST rozhodujícím způsobem ovlivňují výkonnost, a to bez ohledu na to, co děláme. Můj kolega David Hemery, vítěz běhu na 400 metrů překážek na olympijských hrách v roce 1968, při přípravě své knihy *Sporting Excellence* hovořil s 63 vrcholových sportovců z více než 20 různých sportovních odvětví. Přestože jejich odpovědi se v mnohém výrazně lišily, všichni se shodli na tom, že VNÍMÁNÍ REALITY a ODPOVĚDNOST jsou dva nejdůležitější subjektivní faktory ovlivňující výkonnost – a že způsob myšlení nebo stav mysli je klíčem k dobrému výkonu, ať děláme cokoli.

Rozhoduje myšlení

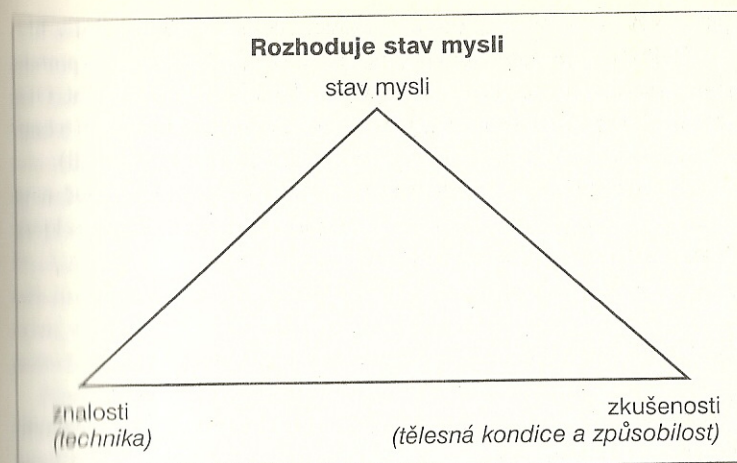
Ve svém výzkumu se David Hemery každého sportovce zeptal, jakou roli má při provozování jejich sportu myšlení. Ve své knize o tom

**Myšlení je klíč –
kde ale hledat klíč
k myšlení?**

napsal: „Jednohlasný verdikt zněl: ‚obrovskou‘, ‚absolutní‘, ‚od myšlení se odvíjí všechno‘, ‚hrajete hlavou‘, ‚myšlení přece určuje, co bude dělat tělo‘! „Nejslabší prohlášení znělo: ‚Je stejně důležité jako tělo‘.“ Vrcholový výkon v podnikání nevyžaduje o nic méně. Rozhoduje stav mysli. Znalosti a zkušenosti jsou v podnikání ekvivalentem techniky a fyzické kondice ve sportu. Ani jedno ovšem nezaručuje místo na samém vrcholu, a mnoho úspěšných lidí je důkazem, že ani jedno, ani druhé není nepostradatelné. Podstatná je vůle po vítězství.

VŮLE PO VÍTĚZSTVÍ

Před deseti lety se sportovní koučové koncentrovali na zvládnutí techniky a na dosažení přiměřené fyzické kondice. Mysl a intelekt se nepovažovaly za příliš důležité. Bylo to



něco, s čím se hráč narodil a koučové s tím nemohli příliš mnoho dělat. Chyba! Mohli a ve skutečnosti i dělali – mysl sportovců ovlivňovali ale nevědomky a často negativně svými autokratickými metodami a nutkavou potřebou věnovat se technice.

Tím, že jim říkali, co mají dělat, upírali koučové svým svěřencům odpovědnost. Tím, že jim říkali, čeho si na jejich hře všimli, u nich potlačovali vnímání reality. Nedopřáli jim ODPOVĚDNOST a výrazně oslabili jejich schopnost VNÍMAT REALITU. Někteří to dělají dodnes, stejně jako mnoho manažerů. V jednom okamžiku tak výkon sportovců nebo zaměstnanců současně rozvíjejí i omezují. Problematičnost tohoto přístupu spočívá v tom, že jejich svěřenci mohou dosahovat přijatelných výsledků, a nic je proto nemotivuje zkoušet něco nového. Navíc často nevědí nebo nevěří tomu, že by mohli dosáhnout mnohem lepších výsledků, pokud by postupovali jinak.

V poslední době se ve sportu hodně změnilo a většina nejlepších týmů zaměstnává sportovního psychologa, který se zabývá individuální psychikou hráčů. Pokud se ale nezmění technika koučování, bude kouč často, i když neúmyslně, negovat úsilí psychologa. Nej-

**Odstranění vnitřních
překážek často
natolik sníží účinek
vnějších překážek,
že se stanou zvládnutelnými**

**Koučování zaměřené
na přesnější vnímání
reality a posílení
odpovědnosti umožní
nejenom úspěšně
realizovat úkoly,
ale dlouhodobě také
zlepšit kvalitu života**

lepší možností, jak rozvinout a udržovat stav mysli optimální z hlediska výkonu, je v rámci každodenní přípravy a osvojování si potřebných dovedností rozvíjet VNÍMÁNÍ REALITY a posilovat ODPOVĚDNOST. To ovšem není možné, nezmění-li se koučování a koučové nezačnou skutečně koučovat (místo aby nadále instruovali).

Úlohou kouče není řešit problémy, učit nebo radit. Kouč není instruktor nebo expert. Kouč je facilitátor, poradce, člověk, který pomáhá zlepšit vnímání reality.

Vlastnosti kouče

V našich kursech koučování žádáme účastníky, aby sestavili seznam vlastností, které by měl podle jejich názoru ideální kouč mít. Následující seznam obsahuje vlastnosti, které účastníci nejčastěji uvádějí (a které do něj podle mého názoru skutečně patří). Dobrý kouč by měl být:

- trpělivý
- objektivní, nezaujatý, nestranný
- schopen podpořit druhé
- zaujatý pro věc
- umět naslouchat
- vnímavý
- schopen vnímat realitu
- znát sám sebe
- pozorný
- mít dobrou paměť

V těchto výčtech se často vykytují i další charakteristiky, jako například:

- odborné znalosti
- vědomosti
- zkušenosti
- důvěryhodnost
- autorita

Pokud jde o vlastnosti uvedené v druhém výčtu, **KOUČ JAKO EXPERT** rád bych zde položil otázku: „Potřebuje kouč opravdu zkušenosti nebo odborné znalosti z oblasti, v níž koučuje?“ Pokud kouč skutečně vystupuje jako nestranný tvůrce vědomí, odpověď zní ne. Není-li kouč pevně přesvědčen o tom, že koučování má dostatečný potenciál a odpovědnost, potom si bude myslet, že potřebuje odborné poznatky, které mu umožní ho koučovat. Nechci tvrdit, že kouč nikdy nemůže při koučování použít své odborné znalosti. Čím méně ale bude podléhat nutkání je využívat tam, kde to není skutečně zapotřebí, tím účinnější koučování bude, protože každý zásah kouče snižuje odpovědnost koučovaného.

Ideálem se zdá být zkušený kouč disponující rozsáhlými odbornými vědomostmi. Pro odborníka **OSIDLA VĚDOMOSTÍ** v určité oblasti je ovšem velmi obtížné „zapomenout“ své odborné znalosti, a tudíž dobře koučovat. Vezměme si příklad z tenisu. Před lety byly některé z našich kursů tenisu (přesněji řečeno Inner Tennis) tak přeplněny, že jsme neměli dostatek koučů. Vzali jsme si proto na pomoc dva kouče lyžování (Inner Ski), oblékli je do tenisové výstroje, dali jim do ruky raketu a ponechali jim volné pole působnosti s jedinou výjimkou – museli slíbit, že se v žádném případě nepokusí raketu použít.

Nepřekvapilo nás příliš, že jejich koučování se nijak výrazně nelišilo od koučování jejich kolegů-tenistů. Ve skutečnosti si v některých případech počínali dokonce lépe. Důvod byl zjevný. Koučové-tenisté si u účastníků kursů všímali jejich technických nedostatků. Koučové-lyžaři, kteří tyto technické nedostatky neviděli, sledovali účastníky z hlediska toho, jak účinně využívají své tělesné dispozice. Nedostatečné využití tělesných dispozic je důsledkem nízké sebevědomosti a nedostatečného vnímání (projevů) vlastního těla. Koučové-lyžaři viděli příčiny problémů, zatímco koučové-tenisté pouze jejich symptomy, technické nedostatky. To nás vedlo k tomu, že jsme přípravu koučů-tenistů změnili a rozšířili, abychom jim umožnili lépe „zapomenout“ jejich odborné znalosti.

Podívejme se na tentýž problém trochu jinak a ilustrujme si ho na jednoduchém příkladu z podnikání. Manažerka firmy si všimla, že její podřízený nekomunikuje dostatečně se svými **HLUBŠÍ ROVINA PROBLÉMU** kolegy z dalšího oddělení. Věděla, že poměrně snad-

ným řešením by bylo každý týden od něj vyžadovat zprávu o vývoji projektu, na němž všichni pracovali. Vycházela přitom z toho, že pokud by jeho nechuť komunikovat přetrvávala, obsahovaly by tyto zprávy nutně neadekvátní informace. Manažerka se s tím ale nespokojila. Rozhodla se ho koučovat a přivést ho k poznání, že se u něj projevuje nechuť komunikovat a zbavit se jí. Nedostatek komunikace byl symptom, nechuť komunikovat příčina. **Problém je možné řešit pouze na úrovni, která se nachází hlouběji než ta, na které se projevují.**

MANAŽER – EXPERT
NEBO KOUČ?

Dokážeme-li optimálně využít své jedinečné vlastnosti, realizujeme svůj potenciál. Pokud jejich využití podřídíme představě někoho jiného o tom, co je nejlepší, svůj potenciál nevyužíváme

Odborník může být současně i dobrým koučem – je to sice obtížné, ale rozhodně ne nemožné. Odborní znalosti jsou pro manažera v mnoha případech neocenitelné a manažer proto bude většinou současně i odborník. Vezměme si ale například vyššího manažera v organizaci, která část svých aktivit uskutečňuje prostřednictvím počítačů. Pokud je dobrým koučem, měl by být schopen koučovat své podřízené tak, aby rozvíjeli své schopnosti potřebné pro práci s počítačem, a to bez ohledu na to, zda on sám novému počítačovému systému rozumí nebo ne. Pokud to dokáže, překoná rychle případnou nedůvěru části podřízených a bude moci nadále své lidi řídit. S tím, jak se schopnosti specializují a stávají se komplexnějšími, se koučování může stát nezbytnou dovedností manažera.

5

Účinné otázky

Pokud lidem říkáme, co mají dělat, nebo jim pokládáme uzavřené otázky, nemusejí příliš uvažovat. Otevřené otázky je nutí přemýšlet.

V předešlé kapitole jsme zjistili, že koučovaný bude lépe VNÍMAT REALITU a jednat ODPOVĚDNĚJI, když mu budeme klást vhodné otázky. Kdybychom mohli používat otázky, jaké jsme byli zvyklí podřízeným klást až dosud, bylo by to snadné. Protože tomu tak ale není, musíme zjistit, které typy otázek jsou pro koučování nejvhodnější. K tomu nám poslouží jednoduchá analogie ze sportu. Pokud jste se někdy věnovali jakémukoli míčovému sportu, dobře víte, že nejčastější instrukce, s kterou se můžete setkat je: „Sleduj míč.“

Sledovat míč je ve všech míčových sportech bezpochyby důležité. Příkaz „Sleduj míč“ ale k tomu rozhodně nikoho nepřiměje. Kdyby takovéto příkazy byly efektivní, dobrých sportovců by mezi námi bylo mnohem víc. Pokud hrajete golf, z vlastní zkušenosti jistě víte, že údery se vám daří lépe, jestliže vás nic neznervózňuje. Když vám ale někdo stále říká „Nenervuj se“, rozhodně vám nemůže zbavit se nervozity, spíše naopak.

Nevedou-li příkazy k požadovanému výsledku, co s tím? Nastal čas pro otázky.

- „Sleduješ míč?“ Jak zareagujeme na takovou otázku? Nejlepší defenzivně a stejně jako ve škole, když se nás učitel zeptal, zda dáváme pozor, pravděpodobně zalžeme.
- „Proč nesleduješ míč?“ Takto formulovaný dotaz v nás opět vyvolá, tentokrát ale silnější, obrannou reakci; někteří se možná pokusí své chování zdůvodnit: „Sleduji ho“, „Nevím“, „Protože jsem se soustředil na to, jestli správně držím raketu“, nebo, což by bylo upřímnější, „Protože mě svými věčnými dotazy rušíš a znervózňuješ“.

Takové otázky nejsou, jak je vidět, příliš efektivní. Zkusme se podívat na jiné otázky:

- „Jakou rotaci má míč, který se chystáš odehrát?“
- „Jak vysoko letí míč nad sítí?“
- „Rotuje míč po dopadu rychleji nebo pomaleji než před tím?“
- „Jak daleko je míč od soupeře, když dokážeš určit, jak rotuje?“

Toto jsou otázky zcela odlišného kalibru. Na rozdíl od jiných otázek nebo příkazů vedou k tomu, že:

- **Donutí hráče**, aby sledoval míč, protože jinak nedokáže odpovědět.
- Hráč se musí **mnohem víc soustředit**, pokud chce správně odpovědět.
- Odpovědi nejsou **hodnotící, ale popisné**. Nevedou proto ke zbytečné sebekritice a nepoškozují hráčovu sebedůvěru.
- Kouč získá **opakovanou zpětnou vazbu**, která mu umožní ověřit si přesnost hráčových odpovědí a tím i úroveň jeho koncentrace.

Uvědomíme-li si výhody takových otázek, zůstává trochu záhadou, proč tolik sportovních koučů stále „oblažuje“ své svěřence neefektivními příkazy jako „Nespouštěj míč z očí“. Důvody jsou zřejmě zejména dva: nikdy se nezabývali tím, zda je jejich postup

efektivní, protože „vždy se to tak dělalo“, a více je zajímá, co říkájí, než co to přináší jejich žákům.

Jednoduchý příklad se sledováním míče dobře ilustruje, o co při koučování jde a v čem je jeho podstata. Musíme si uvědomit, čeho se pokoušíme docílit – zlepšit VNÍMÁNÍ REALITY a posílit ODPOVĚDNOST – a co musíme říkat a dělat, aby se nám to skutečně podařilo. Požadovat po lidech, aby dělali to, co chceme, nestačí. Musíme se jich ptát – tak, aby to mělo požadovaný efekt.

Totéž platí v podnikání. I zde efektivní otázky umožňují koncentrovat pozornost a ujasnit si situaci. Jaké máme zásoby?“ „Co je pro vás nejobtížnější?“ „Kdy přijede technik?“ „Co budou nové ceny znamenat pro naše současné zákazníky?“ Přesně formulované otázky vyžadují přesné odpovědi.

Tyto příklady vás snad dostatečně přesvědčily o tom, že otázky zlepšují VNÍMÁNÍ REALITY a posilují ODPOVĚDNOST lépe než příkazy nebo prosté sdělení. Dobrý kouč proto při verbální komunikaci používá zejména otázky. Nyní se podíváme na to, které typy otázek jsou nejučinnější.

Otázky nejčastěji klademe s cílem získat informace. Ty nám mohou sloužit k tomu, abychom vyřešili vlastní problém, nebo abychom někomu druhému poradili nebo nabídli řešení jeho problému. Pokud koučuji, nezískávám informace proto, abych je sám použil. Odpovědi na mé otázky proto nemusejí být úplné. Smyslem otázek je zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje. Odpovědi, které dostávám, mi ale často ukazují, kam zaměřit následující otázky. Současně mi umožňují sledovat, zda se koučovaný neodchyluje od problému, nebo zda postupuje směrem, který je v souladu s cílem koučování, resp. s cíli společnosti.

OTEVŘENÉ otázky vyžadují deskriptivní odpovědi a zvyšují tak úroveň vnímání reality. UZAVŘENÉ otázky jsou příliš svazující a nedávají možnost vyjádřit se dostatečně přesně. Odpovědi ANO nebo NE navíc neumožňují získat podrobnější informace. Ve skutečnosti tyto otázky dokonce ani nemítí tázaného se zamyslet. Při koučování jsou proto pro zlepšení

PODSTATA KOUČOVÁNÍ

Koučování stimuluje aktivní, cílevědomé myšlení, pozornost a pozorování

FUNKCE OTÁZEK

OTEVŘENÉ OTÁZKY

VNÍMÁNÍ REALITY a posílení ODPOVĚDNOSTI mnohem vhodnější otázky otevřené.

TÁZACÍ ZÁJMENA A PŘÍSLOVCE VNÍMÁNÍ REALITY a ODPOVĚDNOST neefektivněji rozvíjí její otázky začínající slovy uvozujícími kvantifikaci nebo získání faktů, jako jsou CO, KDY, KDO, KOLIK. Nedoporučuje se PROČ, protože často implikuje kritiku a evokuje defenzivnost; PROČ a JAK mohou, jsou-li použity nevhodně, evokovat analytické uvažování, které je často kontra produktivní. Analýza (myšlení) a vnímání reality (pozorování) jsou rozdílné duchovní mody, které není možné využívat současně v plném rozsahu a efektivně. Pokud chceme získat přesná fakta, je lepší dočasně potlačit analýzu jejich smyslu a důležitosti. Pokud potřebujeme nebo musíme použít otázky začínající PROČ, je lepší je uvést například „Jaké důvody ...?“, otázky začínající JAK můžeme přeformulovat na „Které kroky ...?“ Takto položené otázky vedou k přesnějším, faktografickým odpovědím.

PODROBNOSTI Otázky by měly být zpočátku poměrně široké a teprve postupně se začít zaměřovat na detaily; udržuje to pozornost a zájem koučovaného. Pro ilustraci se představte, že se díváte na malý kousek koberce. Poté, co se soustředíte na hustý vlas koberce, jeho barvu, vzorek a možná i na vady či skvrny, které se na něm vyskytují, nebude vás už asi dál příliš zajímat a začnete sledovat něco jiného. Padne-li vám v tuto chvíli do oka nádherný broušený pohár, budete ho pozorovat s větším zaujetím a bude vaše pozornost poutat déle, než vás přestane zajímat. Mikroskop by z onoho malého kousku koberce dokázal udělat fascinující svět plný nejrůznějších struktur, barev, mikrobů a možná i živého hmyzu a broučků, svět, který by naši ochablou pozornost poutal ještě po mnoho následujících minut.

Totéž platí při koučování ve sféře podnikání. Kouč potřebuje proniknout do problému hlouběji nebo ho poznat do větších detailů, aby udržel zájem koučovaného a aby si dokázal uvědomit často částečně skryté faktory, které mohou být důležité.

Jak může kouč rozpoznat, které aspekty problému jsou důležité, zejména pokud dané problematice sám příliš nerozumí? Odpověď nalezneme v jednom z principů koučování – otázky by při koučování měly respektovat zájmy a směr uvažování

OBLASTI ZÁJMU

při koučovaného, nikoli kouče. Pokud kouč určuje zaměření otázek, podkopává odpovědnost koučovaného. Co když ale koučovaný utíká od problému nebo směřuje do slepé uličky? Nepochybuje o tom, že na to brzy sám přijde.

Pokud koučovaným neumožníme zabývat se tím, co je zajímavé, jejich myšlení se bude k těmto věcem neustále vracet a zabírat se jimi. To je bude rozptylovat nejenom při koučování, ale bude je to odvádět od soustředění na práci a narušovat ji. Jakmile jednou prozkoumají své zájmy, dokáží se mnohem lépe soustředit na cokoli, co jim je umožní realizovat. Zaměřit pozornost na libovolný aspekt problému, který koučovaný opomíjí, může být přesto někdy užitečné i pro kouče. Aby při tom nenarušil důvěru a odpovědnost koučovaného, měla by po konstatování následovat otázka: „Všiml jsem si, že jste se dosud nezmínil o... Máte pro to nějaký konkrétní důvod?“

SLEPÁ MÍSTA Pro golfisty a tenisty může být zajímavá fyzická paralela s tímto principem. Kouč se může trénovaného zeptat, kterou část náprahu nebo úderu si nejobtížněji uvědomuje nebo která u něj vyvolává nejslabší pocity. Dá se očekávat, že právě v tomto „slepém místě“ se nachází potlačená příčina chybného provedení celého pohybu. Tím, že kouč stále víc soustřeďuje pozornost na tuto oblast, se u hráče obnovuje její vnímání a k potřebné korekci dojde přirozenou cestou, aniž by kouč jakkoli měnil techniku koučovaného. Možnosti, které nám dává dostatečné vnímání reality, jsou téměř neohraničené!

Dobrý kouč by neměl pokud možno klást otázky, které koučovaného vedou. Takové otázky jsou typické pro slabé kouče a ukazují na to, že ani kouč sám příliš nevěří tomu, co dělá. Koučovaný to rychle pozná a jeho důvěra v kouče a efekt koučování se zmenší. Kouč by se proto neměl pokoušet koučovaného manipulativně vést určitým směrem. Místo toho se může koučovaného zeptat, zda by chtěl slyšet jeho návrh. Při koučování je rovněž vhodné nepoužívat otázky, které naznačují kritiku, jako například: „Proč jste to proboha udělal?“

POZORNĚ SLEDUJTE ODPOVĚDI Kouč musí co nejpozorněji naslouchat odpovědím koučovaného. Pokud to neudělá, nejenom že ztratí jeho důvěru, ale nebude rovněž vědět, která následující otázka je nejvhodnější. Koučování musí být spontánní proces.

Pokud si otázky v duchu připravíme předem, naruší to nenásilný průběh koučování a otázky nebudou respektovat zájmy koučovaného. Jestliže si kouč rozmyslí následující otázku, zatímco koučovaný hovoří, ten si brzy uvědomí, že mu kouč ve skutečnosti nenaslouchá. Mnohem lepší je průběžně naslouchat, a pokud je to nutné, na chvíli se odmlčet a zformulovat další otázku.

Většina lidí neumí příliš dobře naslouchat. Ve škole nám sta-

**„Jsou ještě nějaké další problémy?“
implikuje odpověď
„Ne.“ „Jaké další problémy by se mohly vyskytnout?“ vyžaduje o věci přemýšlet**

to neučil ani nás k tomu nekoučoval. Je to dovednost, která vyžaduje koncentraci a praxi. Je proto zajímavé, jak málo lidí má problémy poslouchat zprávy nebo svůj oblíbený rozhlasový program. Zájem vyvolává pozornost. Možná se potřebujeme naučit se zajímat o druhé lidi. Pokud někomu skutečně nasloucháme nebo někdo naslouchá nám, vážíme si toho. Ale vnímáme opravdu to, co posloucháme? Vidíme doopravdy to, na co se díváme? Podvádíme sami sebe i koučovaného, pokud mu skutečně nenasloucháme a nedíváme se na něj, tj. neudržujeme s ním vizuální kontakt. Zaujetí vlastními myšlenkami a názory, stejně jako nutkání hovořit jsou, zejména máme-li někomu radit, velmi silné. Lidová moudrost říká, že máme dvě uši a jedna ústa, a proto bychom měli dvakrát víc poslouchat než mluvit. To nejobtížnější, co se kouč musí naučit, je nemluvit!

TÓN HLASU

Při naslouchání neposloucháme pouze vyřčená slova, ale snažíme se zaslechnout i to, co nebylo řečeno. Tón hlasu koučovaného vypovídá o jeho emocích a měli bychom ho proto pozorně sledovat. Monotónní projev může být příznakem opakování starých myšlenek, zatímco živější projev je často příznakem nových nápadů. Slova, která koučovaný používá, mohou hodně prozrazovat. Převaha negativních pojmů, spisovné vyjadřování nebo slovník charakteristický pro děti – to všechno má svůj skrytý význam, který může koučovi pomoci porozumět, a tudíž i efektivně facilitovat daný proces.

ŘEČ TĚLA

Stejně jako pečlivě naslouchat musí kouč rovněž pozorně sledovat řeč těla (gestikulaci) koučovaného, protože mu to umožní lépe volit otázky. Vstřícný postoj těla může signalizovat zájem koučovaného o zvolený směr a zaměření koučo-

vání. Ruce částečně zakrývající ústa při hovoru mohou indikovat nejistotu nebo úzkost. Ruce zkřížené přes prsa naopak často svědčí o neochotě nebo vzdoru. Otevřená pozice těla indikuje vstřícnost a flexibilitu. Nebudu se zde zabývat celou škálou aspektů řeči těla. Připomenou jenom jeden poznatek, který můžete použít jako určité vodítko: tam, kde slova vyjadřují něco jiného, než co indikuje řeč těla, je to řeč těla, která mnohem pravděpodobněji vyjadřuje skutečné pocity koučovaného.

Vedle schopnosti naslouchat, vnímat, pozorovat a porozumět potřebuje kouč ještě dostatečně znát sám sebe, aby vždy věděl, co právě dělá. I když mu všechno připadá jasné, neuškodí vrátit se občas zpět a shrnout, co bylo až dosud řečeno. Ověří si tak, že on i koučovaný všemu dobře porozuměli a koučovaný bude mít jistotu, že mu kouč skutečně naslouchá a rozumí. Současně si tak otevírá další možnost ověřit si správnost a věrohodnost toho, co bylo řečeno. Při koučování je většinou zapotřebí, aby někdo zaznamenával jeho průběh. Může to být jak kouč, tak i koučovaný. Osobně dávám přednost tomu, aby tuto práci dělal kouč, protože koučovaný se tak může zcela soustředit na přemýšlení a vyjadřování.

Dobry kouč bude kromě všeho, co jsem uvedl výše, navíc pečlivě sledovat své reakce, emoce a soudy na projevy koučovaného, a to včetně těch, které se týkají jeho osobnosti a které by mohly mít vliv na jeho, pro úspěch koučování nezbytnou objektivitu a odstup. Psychický vývoj a předpoklady, vlastní každému z nás, ovlivňují naši komunikaci.

Každý, kdo učí, řídí, koučuje nebo vede druhé, se potřebuje naučit rozpoznávat a omezit na minimum deformace, které se v psychologii označují jako projekce a přenos. K projekci dochází, promítáme-li do někoho nebo něčeho, resp. vnímáme-li u někoho nebo něčeho pozitivní nebo negativní charakteristické vlastnosti, rysy a kvality typické pro nás samé. Termín přenos se používá pro „přenos vzorců chování a emocionálních reakcí lidí, kteří podstatně ovlivnili dětství člověka, na osoby, s kterými se stýká v dospělosti“. Jedním z nejčastějších projevů přenosu na pracovišti je přenos autority.

Do každého hierarchického vztahu, např. manažer/podřízený, ale

POZNÁMKY

ZNALOST
SEBE SAMA

PŘENOS

i kouč/koučovaný se promítají problémy nebo podvědomé pocity obou stran týkající se autority. Mnoho lidí se například vzdává svých pravomocí ve prospěch určené autority. Svě jednání často obhajují tím, že nositel autority rozumí problému lépe, dokáže na všechno nalézt odpověď, má větší znalosti atd. Tváří v tvář problému se chovají jako „malé děti“. Takovéto jednání může vyhovovat autoritativnímu manažerovi a uspokojovat jeho potřebu dominance a závislosti, ohrožuje ale dosažení cíle koučování, kterým je odpovědnost (pod)řízených.

Dalším častým příkladem podvědomého přenosu (jako reakce na autoritu) je vzpoura a skrytá sabotáž pracovních cílů. Individuální přenos zvýší kolektivní frustraci a pocity bezmoci všude tam, kde styl řízení omezuje možnost volby. Jeden velký výrobce motorů vyhodnocuje stav pracovních vztahů podle množství dobrých součástek odhozených do odpadních nádob umístěných vedle výrobní linky.

K protipřenosu, který dále komplikuje situaci, dochází tehdy, když člověk disponující pravomocí, manažer nebo kouč, podvědomě

PROTIPŘENOS mě reaguje na přenos a začne se bránit závislosti nebo vzpouře. Dobrý manažer nebo kouč si uvědomuje svůj sklon k takovému jednání a snaží se účinky všech projevů přenosu kompenzovat tím, že vědomě zvyšuje pravomoc podřízených nebo koučovaných. Pokud to nedělá, promítnou se tyto deformace do vztahů, které se při řízení nebo koučování mezi ním a jeho podřízenými vytvářejí. V dlouhodobém horizontu to vážně podkope jeho snahu a cíle, jichž se pokouší tímto řídicím stylem dosáhnout.

UŽITEČNÉ OTÁZKY Na následujících řádcích naleznete několik otázek, které jsou při koučování užitečné. To samozřejmě neznamená, že si nemůžete zformulovat otázky další, vycházející z vaší vlastní zkušenosti.

- Když koučovaný skončí se svojí odpovědí a vy se ho zeptáte „Co ještě?“, dozvíte se více. Když budete mlčet a přemýšlet, často se dozvíte něco dalšího také.
- „Kdybyste znal odpověď, jaká by byla?“ není hloupá otázka, jak by se mohlo zdát, protože dává koučovanému šanci překonat bariéry blokující jeho uvažování.

- „Jaké důsledky by to mělo pro vás a pro druhé?“
- „Jaká kritéria používáte?“
- „Co je na tom pro vás nejobtížnější? Co pro vás představuje největší výzvu?“
- „Co byste poradil příteli, který by se ocitl ve stejné situaci?“
- „Představte si, že hovoříte s nejchytřejším člověkem, kterého znáte nebo jakého si dokážete představit. Co by vám asi řekl, že máte dělat?“
- „Nevím, co udělat (na koho se obrátit). Co byste udělal vy (na koho byste se obrátil vy)?“
- „Co byste získal/ztratil, když uděláte/řeknete toto?“
- „Kdyby vám někdo tohle řekl/udělal, jak byste se cítil, co byste si myslel, co byste udělal?“

Otázky používané při koučování zaměřují pozornost na přesné odpovědi a vytvářejí opakovanou zpětnou vazbu. Instruování a přikazování nic takového neumožňují

Pořadí otázek

V předešlých kapitolách jsem objasnil význam VNÍMÁNÍ REALITY a ODPOVĚDNOSTI pro učení (se) a pro zvýšení výkonnosti. Širší souvislosti koučování jsem ilustroval na paralelách koučování a managementu, kultury společnosti a změn. Zabýval jsem se rovněž úlohou kouče a metodou jeho práce. Ukázal jsem, že kladení otázek je primární formou komunikace, kterou kouč používá. Nyní si musíme ukázat, čeho by se tyto otázky měly týkat a v jakém pořadí bychom je měli pokládat.

FORMÁLNÍ NEBO NEFORMÁLNÍ?

Na tomto místě chci zdůraznit, že koučování může být do té míry nestrukturované a neformální, že si ho koučovaný vůbec neuvědomí. Pro každodenní komunikaci mezi manažerem a zaměstnanci, která je nedílnou součástí práce manažera (přidělování úkolů, informace o jejich plnění, o problémech atd.), neexistuje nic lepšího než koučování. Lidé by ale dál měli mít pocit, že jde o řízení. Koučování přestává být nástrojem managementu a stává se způsobem řízení lidí, podle mého názoru, tím nejefektivnějším. Protipólem tohoto způsobu koučování je předem naplánovaný a strukturovaný rozhovor kouče a koučovaného, jehož cíl a role zúčastněných jsou předem jednoznačně vymezeny. Přestože ve většině případů koučování probíhá

v první z výše uvedených podob, v dalším textu se soustředím na druhou z nich. Zatímco proces koučování je v obou případech stejný, jeho jednotlivé etapy jsou v druhém případě mnohem zřetelnější.

Pro jednoduchost a názornost budu pracovat s modelem, v němž vystupují pouze dva aktéři, i když koučování týmu nebo koučování sebe samých se z hlediska struktury nijak neliší. Oběma těmito případy se budu zabývat později. Koučování, o kterém budu hovořit nyní, se může odehrávat mezi kolegy, mezi manažerem a podřízeným, žákem a učitelem, koučem a tím, kdo provádí určitou činnost, mezi poradcem a jeho zákazníkem. Toto koučování je možné, i když většinou skryté, i opačným směrem, např. mezi zaměstnancem a jeho vedoucím. Tato forma ovlivňování nabízí mnohem větší šanci na úspěch než říkat svému vedoucímu přímo, co má dělat!

Otázky, které při koučování klademe, by se podle mého názoru měly postupně zaměřit na čtyři odlišné oblasti:

- CÍLE (Goal Setting), a to jak na cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější.
- Zjištění skutečného stavu věcí – prověření REALITY (Reality).
- MOŽNOSTI (Options) a alternativní strategie nebo postup činnosti.
- CO se má udělat, KDY, KDO to udělá a jaká je VŮLE (Will) to udělat.

Všechny čtyři okruhy otázek jsou důležité zejména tehdy, začítme-li se zabývat novým problémem. Koučování často ale slouží k tomu, abychom „postrčili“ kupředu úkol nebo proces, o kterých jsme již dříve hovořili nebo které se realizují. V takovém případě může koučování začít a skončit kdekoli.

Stanovit si CÍLE ještě před tím, než prozkoumáme REALITU, se může zdát zvláštní. Přísně logicky vzato bychom měli postupovat opačně – dříve než si stanovíme jakékoli cíle, bychom měli znát realitu. Ve skutečnosti tomu tak není. Cíle vycházející ze současného stavu obvykle reagují na existující problémy. Tyto cíle jsou často

JEDEN NA JEDNOHO

„GROW“

Stanovení cílů

*Chtít je pro dosažení dobrého výkonu lepší než muset.
Když něco chci, dělám to kvůli sobě. Když něco musím,
dělám to kvůli někomu. Vnitřní motivace je věc osobní volby.*

O významu a způsobu stanovení cílů už toho bylo napsáno tolik, že v knize o koučování se k tomuto tématu jistě nemusím vracet. Stanovení cílů je téma, které samo vydá na knihu. Ti čtenáři, kteří se považují za odborníky v této oblasti, mi snad prominou, když se budu krátce zabývat těmi aspekty stanovení cílů, které pro koučování považuji za obzvlášť důležité.

Každé setkání s koučovaným bychom měli zahájit stanovením cíle této schůzky. Pokud o tuto schůzku usiloval koučovaný, je to on, kdo musí vymezit, co od ní očekává. Ale i tehdy, když schůzku inicioval kouč nebo manažer s cílem řešit specifický problém, který sám zformuloval, je možné se koučovaného zeptat, zda kromě tohoto problému existuje ještě něco dalšího, co by si chtěl ze setkání odnést.

Otázky typu

- Co od setkání očekáváte?
- Máme jednu a půl hodiny, čeho byste chtěl v tomto čase dosáhnout?

- V čem by vám toto setkání mohlo nejvíc pomoci?

by měly vést k odpovědím jako například.:

- Rámcová představa o tom, co budu dělat příští měsíc, kterou mohu dále rozvíjet.
- Jasná představa o následujících dvou krocích a o tom, k čemu se zaváži.
- Dospět k rozhodnutí, co budu dělat.
- Definovat základní problémy.
- Dohodnout se o rozpočtu.

Nyní se dostáváme k cíli nebo cílům, jenž se týkají problému, který „klepe na dveře“. Abychom mohli postoupit dál, musíte rozlišit KONEČNÉ cíle a VÝKONNOSTNÍ cíle.

Konečný cíl – Dosažení konečného cíle – zaujmout vedoucí postavení na trhu, být jmenován obchodním ředitelem, získat zlatou medaili apod. – jenom zřídka závisí výlučně na vás samých. Nemůžete vědět nebo kontrolovat, co udělají vaši konkurenti.

Výkonnostní cíl – Ze všeho nejdříve určete výkonnost, která vám dává velmi dobrou šanci dosáhnout konečného cíle. Dosažení stanovené výkonnosti závisí ve velké míře na vás samých a stanovený cíl obvykle umožňuje měřit dosažený pokrok. Příkladem může být požadavek, aby 95 % produkce prošlo kontrolou kvality napoprvé, prodat příští měsíc 100 kusů výrobku nebo do konce září uběhnout jednu míli pod 4 minuty a 10 vteřin. Důležité je zde to, že počítovat skutečnou odpovědnost za dosažení výkonnostního cíle, jehož splnění závisí na vás, je mnohem snazší než v případě konečného cíle, kdy tomu tak není. Výkonnostní cíl by měl, pokud je to možné, přispívat a napomáhat k dosažení konečného cíle. Zatímco konečný cíl může sloužit jako příklad a být zdrojem inspirace, cíl týkající se fungování (výkonu) přesně vymezuje specifika jeho realizace.

Výkonnostní cíle jsou rozhodující – Neschopnost stanovit si výkonnostní cíle sehrála významnou úlohu při nechtěném neúspěchu Británie na olympijských hrách v roce 1968 v soutěži

CÍL TÝKAJÍCÍ SE PROBLÉMU

skokanů do dálky. V roce 1964 získal zlatou medaili v této disciplíně Lynn Davies z Walesu a spolu s Rusem Igorem Ter-Ovanesjanem a americkým šampiónem Ralphem Bostonem patřil i v roce 1968 ke třem nejžhavějším kandidátům na medaile. Hned v první sérii pokusů se před ně ale dostal Američan Bob Beamon, známý svými nevyrovnanými výkony, který překonal dosavadní světový rekord o více než půl metru. Uvážíme-li, že světový rekord se od roku 1936 posunul pouze o 15 centimetrů, byl to bezesporu fenomenální skok. Davies, Boston i Ter-Ovanesjan byli tímto výkonem zcela zaskočení. Přestože Boston získal nakonec bronz a Rus byl čtvrtý, zůstali oba 15 centimetrů za svými nejlepšími výkony. Davies, který za svým dosavadním nejlepším výkonem zaostal dokonce více než čtvrt metru, po závodě přiznal, že se soustředil na jednu věc, a to získat zlaté medaile. Kdyby, jak řekl, si dal za cíl skočit osm metrů a dvacet centimetrů nebo dosáhnout nejlepšího osobního výkonu a soustředil se na něj, mohl získat stříbrnou medaili.

Po dosažení konečného či výkonnostního cíle je někdy nezbytné přikročit ke dvěma dalším věcem, které mohou i nemusí být samostatnými cíli. Rebecca Stevensová, první Britka, jež stanula na vrcholu Mount Everestu, přednáší pro lidi z podnikatelských kruhů i pro školáky o svých úspěších a o tom, jak jich dosáhla. NePOCHYBUJI, že mnoho žáků poté spěchá domů s jediným cílem – přesvědčit rodiče, aby je vzali na horolezeckou výpravu nebo přinejmenším co nejdříve společně navštívili nejbližší umělou výškovou lezeckou stěnu v okolí. „Zdolám Mount Everests“ nemusí být jen chvilkové vzplanutí vyprávěním nadchnutého dítěte, ale může se z něj stát životní sen, který zažehne skutečnou touhu po dosažení stanoveného cíle a povede k jeho naplnění. Občas si potřebujeme připomenout (nebo aby nám dobře položená otázka připomenula), co nás vedlo k tomu, že jsme se rozhodli s něčím začít nebo co nás přimělo v tom pokračovat. Potřebujeme si připomenout vysněný cíl.

Zkušenosti, které Rebecca při horolezeckých výpravách postupně získávala, jí umožnily, aby o výstupu na Mount Everest mohla začít seriózně uvažovat, aby se ze snu stal realistický konečný cíl (pokud lze výstup na Mount Everest považovat za něco rozumného!). Přesto musela udělat ještě mnoho věcí, ať už šlo o organiza-

ční zajištění výpravy, přípravu na výstup nebo aklimatizaci. Kdyby nebyla ochotna je podstoupit a investovat do nich potřebné úsilí, výstup na Everest by zůstal nenaplněným snem. Svých klientů se proto, bez ohledu na to, čeho se koučování týká, při stanovení cílů často ptám: „Kolik úsilí jste ochotni vynaložit na dosažení svého cíle?“ Tyto cíle označuji jako procesní nebo pracovní.

Přijetí cílů

Vedoucí pracovníci mohou stanovovat cíle podle svého uvážení. Příliš často ale sdělují cíle svým podřízeným jako příkazy bez možnosti diskuse. V důsledku toho se cíle těm, kteří by je měli realizovat, odcizují, což se následně promítá do jejich výkonnosti. Rozumně jednající ředitel se bude snažit udržet si od svých vlastních cílů zdravý odstup. Bude tím motivovat své manažery a podněcovat je k vytváření vlastních náročných cílů všude tam, kde je to možné a vhodné. Ale i tam, kde ředitelé takto nejednají a vlastní iniciativa, pokud jde o stanovení cílů, je „přísně zakázána“, není všechno ztraceno. Manažeři mohou svým podřízeným přinejmenším ponechat určitou možnost volby, pokud jde o to, jak danou práci dělat, kdo ji udělá a kdy.

Dokonce i tehdy, když o určitém cíli není možné diskutovat a je nezbytné ho přijmout tak, jak byl stanoven, je možné koučováním docílit, aby se s ním lidé ztotožnili a vzali ho za svůj. Nedávno jsem hovořil se zástupci policie o problémech, které mají při střelecké přípravě. Chtěli vědět, jak docílit toho, aby frekventanti kursů přijali platná, neměnná pravidla bezpečnosti na střelnici za svá. Navrhl jsem jim, aby na počátku kursu upustili od jednostranného výkladu těchto pravidel a místo toho zorganizovali diskusi spojenou s koučováním, při níž by se frekventanti dohodli na vlastních pravidlech bezpečnosti. Vycházel jsem z toho, že budou nejspíš velmi blízká pravidlům úředně stanoveným. Tam, kde by se lišila, by důvody vedoucí k této odlišnosti mohl vedoucí diskuse vhodným koučováním a minimálními zásahy do jejího průběhu odstranit. Při tomto přístupu by si frekventanti mnohem lépe uvědomili význam institu-

**KOUČOVÁNÍ
ZAMĚŘENÉ
NA PŘIJETÍ CÍLŮ**

cionalizovaných pravidel bezpečnosti při střelecké přípravě, pochopili by je a ztotožnili se s nimi.

Význam možnosti volby a odpovědnosti pro vytváření vnitřní motivace bychom neměli nikdy podceňovat. Stanoví-li si například lidé v obchodním oddělení cíl, který je méně ambiciózní, než si představuje jejich vedoucí, měl by předtím, než ho odmítne a stanoví vlastní, náročnější cíl, velmi pečlivě zvážit možné důsledky. Možná by udělal lépe, kdyby přemohl nádhavé nutkání stanovit cíl podle vlastních představ a akceptoval názor svých lidí. Bude-li totiž trvat na svém, výkonnost týmu se může snížit, přestože nově stanovený cíl je ambicióznější než cíl původní. Nedostatečná možnost volby bude jeho podřízené demotivovat bez ohledu na to, zda budou považovat náročnější cíl za realistický nebo nikoli. Vedoucí má ovšem ještě jednu možnost: je-li si jist svými východisky, může původní návrh přijmout a koučováním docílit, aby jeho lidé poznali a překonali bariéry, které jim brání přijmout náročnější cíl. Uchová tak u svých podřízených pocit odpovědnosti za dosažení cíle, na němž se všichni shodnou.

Kromě toho, že dosažení výkonnostního cíle, jehož realizaci můžete kontrolovat, by mělo napomáhat k realizaci konečného cíle, který pod kontrolou nemáte, všechny cíle by měly být

VLASTNOSTI DOBRÉHO CÍLE

- specifické
- měřitelné
- odsouhlasené
- realistické
- rozložené v čase
- pozitivně formulované
- dobře pochopené
- relevantní
- etické
- náročné
- legální
- ekologicky přijatelné
- přiměřené
- zaznamenané

Význam těchto požadavků na vlastnosti cílů je zřejmý a není třeba se jím dále zabývat; uvedu proto jen několik poznámek.

Pokud cíl není REALISTICKÝ, neexistuje naděje na jeho dosažení; pokud ale není NÁROČNÝ, lidé nejsou motivováni ho dosáhnout. Všechny cíle by se proto měly vejít mezi tyto mantinely.

Velmi důležité je formulovat cíle POZITIVNĚ. Co se stane, je-li cíl formulován negativně, například „nesmíme objemem prodeje zůstat za ostatními“? Na co se v tomto případě lidé soustředí? Na místo na chvostu peletonu! Řeknu-li vám, abyste nemysleli na červený balónek, co vám okamžitě vyvstane na mysli? Nebo řeknu-li dítěti: „Neupuť tu sklenici, nerozlej vodu, neudělej chybu“? Mým oblíbeným příkladem je kriket: představte si situaci, kdy branka právě spadla, další hráč jde na pátku, a v tu chvíli mu nějaký šprýmař řekne: „Nenech se vyautovat při prvním balónu“. Celou cestu o tom bude přemýšlet a nakonec se opravdu vyautovat nechá. Negativní formulaci cíle je přitom snadné změnit v pozitivní, například: „Chceme se dostat na čtvrté místo v objemu prodeje“ nebo „První balón zastavím, ať je to jakkoli obtížné.“

S cíli musí SOUHLASIT všechny zúčastněné strany – šéf, jenž má pocit, že by je měl určovat, obchodní manažer i tým, který bude prodej realizovat. Bez této dohody se nepodaří dosáhnout, aby lidé v obchodním oddělení přijali cíl za svůj, nebudou pocítovat potřebnou odpovědnost a jejich výkon tím nutně utrpí a nedosáhne potřebné úrovně.

Požadavek, aby cíle byly LEGÁLNÍ, ETICKÉ a EKOLOGICKY PŘIJATELNÉ, může znít mravokárně; každý člověk má svůj osobní kodex týkající se těchto záležitostí a jedinou možností, jak docílit maximálního respektování těchto požadavků zaměstnanci, je přijmout nejvyšší normy. U mladších zaměstnanců můžeme dnes pozorovat nejenom větší ochotu dodržovat etické normy, ale i jejich celkově vyšší standard. Starší manažeři jsou tímto vývojem často zaskočení a omlouvají své jednání okřídleným: „Tak jsme to dělali vždy.“ Nový důraz na odpovědné podnikání i jednání ve společnosti a důsledky případných odhalení těmi, kteří se pídí po nej-

Na co se soustředíme, to také často získáme. Obáváme-li se neúspěchu, soustředíme se na něj a neúspěch se dostaví

Cílem koučování je odstranit vnější i vnitřní překážky bránící dosažení cílů

různějších nepravostech nebo se angažují v ochraně zákazníků, jistě převáží jakýkoli krátkodobý zisk, který může svádět k jednání bez skrupulí! David Hemery cituje ve *Sporting Excellence* tato slova Sira Michaela Edwardese:

Nejlepší lidé s vámi nebudou pracovat, pokud nebudete dodržovat nejvyšší normy etického jednání. Získáte-li tím, že zatlačíte své konkurenty „do kouta“ 1000 liber, ztratíte 20 000 liber tím, že demotivujete schopné lidi.

Určité úsilí je často třeba vynaložit rovněž na to, aby všechny cíle byly správně POCHOPENY. Nesprávné předpoklady a domněnky příliš často zkreslují a deformují vnímání a pochopení cílů, a to i těch, na jejichž vytváření jsme se sami podíleli.

Zřejmě nejvýstižnější příklad správného a úspěšného stanovení cílů, který znám, se zrodil na olympijských hrách. John Nabor, stu-

OLYMPIJSKÝ CÍL

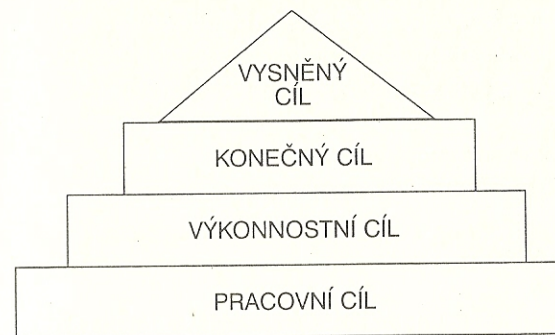
dent prvního ročníku jedné americké univerzity, sledoval v televizi mimořádný úspěch Marka Spitze, který v plaveckých soutěžích na olympiádě v roce 1972 v Mnichově získal sedm zlatých medailí. John se rozhodl, že na příští olympiádě získá zlato v závodě na 100 metrů znak. Ačkoli v té době byl národním juniorským přeborníkem, chybělo mu k času potřebnému k vítězství na olympijských hrách téměř pět vteřin. V jeho věku a na tak krátkou vzdálenost to znamenalo obrovské zlepšení.

**Lidé, které ne-
uspokojí nic jiného
než úspěch, mnoho
získají. Ti, kteří se
bojí, že neuspějí,
o mnohé přijdou**

John se proto rozhodl udělat z nemožného možné tím, že si stanovil výkonnostní cíl vytvořit nový světový rekord. Pětivteřinový deficit vydělil počtem tréninkových hodin, které může absolvovat během čtyř let. Zjistil, že každou tréninkovou hodinu se musí zlepšit o čas, rovnající se jedné pětině času potřebného k mrknutí oka; měl pocit, že je to, bude-li postupovat rozumně a trénovat s plným nasazením, možné. Bylo.

Do roku 1976 se natolik zlepšil, že se stal kapitánem amerického týmu plavců na olympijských hrách v Montrealu a získal zlato jak na 100 m, tak i na 200 m znak, přičemž na první trati vytvořil nový světový a na druhé olympijský rekord. Na začátku přitom bylo správné stanovení cílů! John měl před sebou jasně stanovený KO-

NEČNÝ cíl, který ho motivoval a jehož realizaci napomáhal VÝKONNOSTNÍ cíl, který mohl kontrolovat. Tyto cíle opřel o systematický POSTUP, a vytvořil si tak základ, na němž mohl budovat.



Příklad koučování

Ve čtyřech kapitolách zabývajících se postupně jednotlivými segmenty koučování budu jeho podstatné momenty ilustrovat na fiktivním dialogu kouče a Joe Buttera. Joe je vyšší finanční manažer v londýnské reklamní agentuře. Zatímco v prvních letech u firmy rychle postupoval do vyšších funkcí, poslední dva roky se jeho postup zpomalil. Joe se dostává do středních let a v poslední době poněkud víc jí a pije, což se projevuje i na jeho postavě. Nedávno se začal pokoušet cvičit, příliš ale neuspěl. Cvičení ho nudí, nemá dost odhodlání změnit některé návyky a trpí pocitem viny, že nedokáže realizovat, co si předsevzal. Mluvil o všem se svým kolegou Mikem, který se nabídl, že ho bude koučovat.

MIKE: Joe, čeho bychom měli dosáhnout během následující půlhodiny?

JOE: Chci nějaký plán, abych byl víc v kondici.

MIKE: Do konce života, nebo jak to myslíš?

JOE: Ne, to by bylo příliš obtížné, a navíc se něco může změnit, až začnu. Kdyby se nám podařilo sestavit plán na příští tři měsíce, bylo by to skvělé.

MIKE: Podívejme se na všechno z dlouhodobého hlediska. Proč chceš být v lepší kondici?

JOE: Trápím se, cítím se mizerně, a moje práce tím trpí. Chci se znovu cítit dobře.

MIKE: Jak moc chceš být v kondici a do kdy?

JOE: Chci shodit tak šest až sedm kilo a během několika měsíců doká-
zat nejenom vyběhnout schody nebo chytat vlak, ale mít z běhání
radost.

MIKE: Kolik přesně chceš vážit a kdy?

JOE: Na konci léta chci mít 95 kilo; takže musím shodit asi
7 kilo.

MIKE: Kdy přesně?

JOE: 20. září.

MIKE: Dneska je 19. února, takže na to máš sedm měsíců.

JOE: Hmm! Kilo měsíčně. Možná to půjde rychleji.

MIKE: Kolik chceš shodit do 1. června?

JOE: Pět kilo.

MIKE: Můžeš třeba málo jíst, jenže pak nebudeš v lepší kondici. Jak
budeme kondici měřit?

JOE: Od začátku září každý týden uběhnu dvaatřicet kilometrů.

MIKE: Jak rychle?

JOE: Na tom nezáleží. Budu spokojen, když se mi to podaří. Sám budu
vědět, zda to dělám dobře.

MIKE: Mně vůbec nejde o to, jak rychle budeš běhat. Já jenom chci,
aby sis určil cílovou rychlost. Jaká to bude?

JOE: Dobře, když jinak nedáš. Kilometr za pět a půl minuty.

Joe má nyní jasno, co je cílem jeho rozhovoru s Mikem, má
dlouhodobý i dílčí výkonnostní cíl. Jeho cíle jsou specifické, měři-
telné a pravděpodobně mají všechny vlastnosti, které by dobré cíle
měly mít. Protože jejich realizace závisí pouze na něm, Joe je za své
vlastní cíle a jejich realizaci v plném rozsahu odpovědný. Nastal čas
všimnout si REALITY.

8

Jaká je realita?

Poté, co jsme stanovili různé cíle, si musíme ujasnit situaci, v níž se
nacházíme. Někdo by mohl namítnout, že nemůžeme definovat cíle,
aniž známe a chápeme danou situaci; začít bychom proto měli
zkoumáním REALITY. Nesouhlasím s tímto argumentem zejména
proto, že vést smysluplnou diskusi a rozvíjet ji rozumným směrem
není možné, aniž bychom věděli, čeho chceme dosáhnout. Dokon-
ce i tehdy, když před podrobnějším prozkoumáním situace můžeme
vymezit cíle pouze velmi vágně, je nutné začít od nich. Později se
k nim můžeme vrátit a zabývat se jimi podrobněji. Pokud se ukáže,
že situace se liší od našich původních představ, můžeme je i změnit.

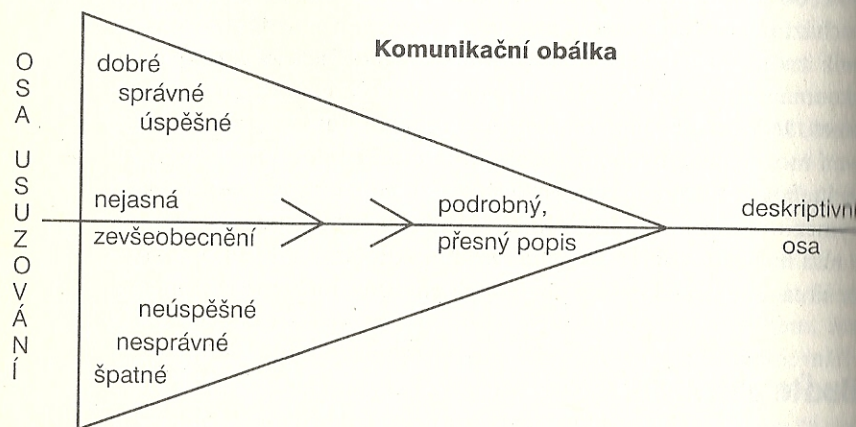
Bud'te objektivní

Nejdůležitějším kritériem pro zkoumání REALITY je objektivita.
Objektivní vidění světa je v důsledku subjektivních názorů, soudů,
očekávání, předsudků, zájmů, nadějí a obav toho, kdo realitu zkou-
má, často deformováno. Vnímat realitu znamená vidět věci takové,
jaké jsou; vnímat sebe samé znamená uvědomovat si ty vnitřní fak-
tory, které vnímání reality deformují. Přestože si většina lidí myslí,

že jsou objektivní, absolutní objektivita neexistuje. Čím objektivnější dokážeme být, tím lépe.

Poznávání REALITY vyžaduje, aby se kouč i koučovaný vyhnuli potenciálním zkreslením skutečnosti a viděli ji takovou, jaká je. **ODSTUP** Od kouče to vyžaduje uchovat si nezbytný odstup a klást otázky vyžadující od koučovaného faktografické odpovědi. Zeptáte-li se: „Které faktory ovlivnily vaše rozhodnutí?“, dostanete přesnější odpověď, než na otázku „Proč jste to udělal?“. Ta bude v koučovaném evokovat odpověď obsahující informace, o nichž se koučovaný domnívá, že je kouč chce slyšet, nebo povede k defenzivnímu ospravedlňování se.

POPIS, NE HODNOCENÍ Kouč by měl při komunikaci dávat přednost deskriptivní terminologii před terminologií hodnotící a měl by k tomu vést i koučovaného. Používání deskriptivních výrazových prostředků napomáhá uchovat si odstup, zachovat objektivitu a omezit kontraproduktivní sebekritiku, která zkresluje vnímání skutečnosti. Tento problém nejlépe ilustruje následující schéma.



Při běžné konverzaci, stejně jako v managementu, obvykle používáme výrazové prostředky z levé části schématu. Při koučování se snažíme posunout víc vpravo. Čím specifičtější a popisnější výrazy a obraty budeme používat, tím méně budou vyznívat kriticky a tím produktivnější bude proces koučování.

Měli bychom se rovněž snažit používat výrazové prostředky nacházející se co nejbližše horizontální ose. Dozví-li se, že moje přednáška byla špatná, příliš mi to nepomůže. Pokud mi ale někdo řekne, že byla přehledná, monotónní, stručná, barvitě ilustrovaná a pro posluchače vzhledem k jejich úrovni nepříliš náročná, mohu ji mnohem snadněji zlepšit. Některá slova jsou čistě popisná (např. slova vyjadřující barvy, rozměry apod.), u jiných záleží na kontextu, v němž jsou použita. Mnoho slov evokuje hodnocení téměř pokaždé (např. taková slova jako roztomilý, slabý apod.) a některá, jako například dobrý nebo špatný, správný nebo nesprávný, jsou hodnotící vždy. Neříkejte proto sportovnímu střelci, že chybil – tím u něj jenom vyvoláte nepříjemné pocity. Má-li se zlepšit, potřebuje vědět, že rána šla 3 cm nad střed a 1,5 cm vpravo od středu. Popis obsahuje pozitivní aspekt a umožňuje zlepšení, kritika naopak.

Otázky zaměřené na REALITU jsou, pokud je pokládáme sami sobě, nejpřímochařejším a nejméně komplikovaným prostředkem hodnocení sebe samých. Více o tom (a možnostech, jak tuto skutečnost využít při vlastním rozvoji) najdete v kapitole 13. Dovednost klást efektivní otázky týkající se REALITY je ale prvořadá bez ohledu na konkrétní aplikaci.

Pokud kouč klade otázky a koučovaný odpovídá na úrovni běžného vnímání reality (běžného vědomí), může to koučovanému pomáhat strukturovat jeho myšlení, neproniká ale na nové nebo hlubší úrovni reality. Když koučovaný musí na chvíli přerušit své odpovědi a zamyslet se, jeho vnímání reality se zlepší. Koučovaný musí proniknout hlouběji do svého povědomí, aby našel potřebné informace. Je to jako kdyby hledal odpověď ukrytou hluboko v některé spodní zásuvce své mysli. Když ji nalezne, stane se vědomou součástí jeho poznání a může ji používat.

Věci, které si uvědomujeme, máme do jisté míry pod kontrolou. Pokud si něco neuvědomujeme, může to na nás působit, aniž bychom o tom věděli a kontrolovali to.

Dobrý kouč dokáže pozorně a se zájmem sledovat myšlenkové pochody koučovaného a současně neztrácet ze zřetel, jak se vztahují k předmětu koučování. Začít se zabývat něčím, co bylo opomenuto, by se dobrý kouč

DETAILNĚJŠÍ VNÍMÁNÍ REALITY

POZORNĚ SLEDUJTE KOUCOVANÉHO

měl až tehdy, kdy koučovaný získá pocit, že všechny aspekty problému už byly prodiskutovány. Pokud se koučovaný při rozhovoru s koučem začne příliš vzdalovat od problému, je vhodné použít otázky typu „Jak se to týká našeho problému?“. Ty ho mohou nasměrovat zpět nebo ukázat, že existuje pádný důvod pro toto odbočení. V obou případech takováto otázka umožňuje koučovi udržet si kontrolu nad procesem koučování.

Sleduje-li kouč pozorně myšlenkové pochody koučovaného a neprosazuje příliš své vlastní názory, získá důvěru koučovaného,

O koučování může koučovaný nebo kouč požádat nebo se může realizovat podle předem stanoveného plánu

protože respektuje jeho zájmy a potřeby. Uvedu příklad. Dejme tomu, že manažer se chce blíže seznámit s problémem, který zcela evidentně v jednom z jemu podřízených oddělení vyvstal a dát věci do pořádku. Jestliže si vedoucího zavolá a okamžitě přejde k problému, vedoucí se bude cítit ohrožen a začne se bránit. Jeho popis problému a příčin, které k němu vedly, bude zkreslený, protože bude chtít, aby vše vypadalo lépe, než tomu ve skutečnosti je. Pokud mu manažer dovolí určovat směr hovoru, dozví se, co potřebuje vědět? Možná ne hned. Bude-li ale trpělivý a bude držet jazyk za zuby, vedoucí se začne cítit natolik bezpečně, že sám začne o problému mluvit. Málokdy totiž o něm neví, i když si ho možná nechce zpočátku přiznat nebo o něm mluvit s ostatními. Když podřízený přestane svého šéfa vnímat jako zdroj potenciálních konfliktů, bude o svých problémech hovořit mnohem raději. Problémy bude možné seriózně diagnostikovat, diskutovat o nich a brzy je vyřešit.

Kultura svalování viny na druhé, která ve většině firem stále převažuje, značně ztěžuje takovýto přístup, protože vyvolává „syndrom falešné reality“ nebo „řeknu vám to, co chcete slyšet nebo co mě uchrání od maléru“. Každý pokus o nápravu bude vycházet z nesprávného vnímání skutečnosti. Rozumný manažer proto začne od obecnějších záležitostí a bude pozorně sledovat, co koučovaný říká. Manažer může koučovanému pomoci při řešení jiného, méně významného problému a získat si tak jeho důvěru. Získá tak mnohem větší šanci dostat se k jádru problému a nezůstat u příznaků, které jsou vidět nejdříve. **Pokud chceme problémy trvale odstranit, nesmíme k nim přistupovat povrchně a spokojit se s tím, jak se nám jeví.**

Při koučování v podnikatelské sféře se pozornost při zkoumání REALITY ve většině případů zaměřuje na fakta, na číselné údaje, na dřívější a současné aktivity, na překážky, které je nutné překonat, na materiální, finanční, lidské zdroje – jinak řečeno, na věci zprostředkované myšlením. Pokud se koučovaný učí nějakou novou fyzickou dovednost, například něčím zacházet, ať už je to lokomotiva, nebo tenisová raketa, zaměří se koučování také na smysly: hmat, sluch a zrak.

ZAPOJTE SMYSLY

Vnímání vlastního těla vede k automatické sebekorekci. Pokud tomu nevěříte, zavřete na chvíli oči a soustředte svůj vnitřní zrak na obličejové svaly. Pravděpodobně zaregistrujete vráskami pokryté čelo nebo sevřené čelisti. Téměř současně se uvolníte. Totéž platí pro všechny složité fyzické činnosti. Pokud soustředíte pozornost na tu část těla, která se pohybuje, uvědomíte si napětí, které omezuje efektivnost vykonávaného pohybu; toto napětí vzápětí automaticky zmizí a váš výkon se zlepší. Právě v tom spočívá základ nového přístupu k technické stránce sportů a různým dovednostem – koučování.

Vnitřní vnímání reality vede k efektivnějšímu využívání potenciálu vlastního těla, což se zpětně promítá do zlepšení techniky; je to technika rozvíjená zevnitř, na rozdíl od techniky zdokonalované na základě podnětů přicházejících zevnějšku. Takto rozvíjená technika je člověku vlastní, je to „jeho“ technika, která je integrální součástí jeho osobnosti a která je, na rozdíl od techniky, jež je představou někoho jiného o tom, jak dobrá technika vypadá a které musí podřizovat své tělesné dispozice, v souladu s jeho individuálními dispozicemi. Která asi umožní dosáhnout optimálních výkonů?

Smysly reprezentují jeden aspekt vnímání sebe samých. Další představují emoce, které vstupují do hry zejména při problémech ve vztazích s druhými lidmi, ať už v práci, nebo kdekoli jinde. V tomto případě byste měli použít otázky jako:

NEZAPOMÍNEJTE NA EMOCE

- Co pociťujete, když si vás neočekávaně k sobě zavolá šéf?
- Jaké pocity jste měl po posledním kole propouštění?
- Čeho se obáváte?

- Kde ve vašem těle pociťujete napětí?
- Čím omezujete váš potenciál?
- Jaký pocit u vás převažuje, když zjistíte, že se vám něco povedlo?
- Můžete na stupnici od jedné do deseti určit, jak dalece jste přesvědčen, že vaše dnešní prezentace bude dobrá?

Znáť (vnímat) sebe sama potřebujeme i proto, abychom dokázali posoudit a korigovat své myšlenky a názory, a to i ty, které normálně vědomě příliš nevyužíváme. Naše vědomí obahuje, někdy už od dětství, dlouhodobě stabilní přesvědčení a názory, které zabarvují naše vnímání a vztahy s druhými lidmi. Pokud si je neuvědomíme a nebudeme kompenzovat jejich působení, budou deformovat naše vnímání REALITY.

Pokud se o něco usilovně snažíme nebo se pokoušíme něco změnit, pociťujeme tělesné napětí a hůře koordinujeme pohyby. Výsledkem je často neúspěch

Spojení mysli a těla – S většinou myšlenek se pojí emocionální náboj; všechny emoce ovlivňují tělesný stav; fyzické vjemy často aktivují myšlení. Na starosti, znepokojení, neklid, překážky a zábrany lze proto působit prostřednictvím mysli, těla nebo emocí. Překojnám-li negativní stav jedné z těchto složek, jsme obvykle na dobré cestě k uvolnění dalších. Dlouhodobý stres je například možné redukovat, pokud určíme příčinu tělesných obtíží, uvědomíme-li si, proč trpíme pocitem přepracovanosti; zjistíme-li u sebe nebo u druhých například sklon k perfekcionismu. V některých případech se může ukázat jako nezbytné zabývat se všemi třemi složkami odděleně.

Znovu na tomto místě připomenu myšlenku Timothyho Gallweye, že Inner Game zlepšuje výkon tím, že se snažíme odstranit nebo omezit jeho vnitřní bariéry.

A nyní jedno varování. Kouč si může uvědomit, že se dostává hlouběji, pokud jde o skrytá přání a motivy koučovaného, než předpokládal. To je dáno podstatou koučování: zabývat se příčinami a nezůstávat pouze u symptomů. Koučování může být náročnější než zakrývat mezilidské problémy na pracovišti direktivami. Přináší ale také větší užitek v podobě lepších výsledků. Pokud ale nejste na koučování dobře připraveni nebo

si dostatečně nevěříte, nezačínejte s ním! Máte-li pocit, že mezilidské problémy na pracovišti mají hlubší kořeny, je lepší pozvat zkušeného profesionála. Jeden z rozdílů mezi koučováním a poradenským spočívá v tom, že zatímco koučování představuje převážně aktivní přístup k problémům, poradenství na ně většinou pouze reaguje. Další odlišnost spočívá v tom, že koučování se obvykle zabývá problémy bezprostředně se dotýkajícími práce, zatímco poradenství je na místě v případech přetrvávajících problémů nebo problémů, které mají původ v dětství.

Otázky týkající se reality

Otázky týkající se reality se musí ještě více než jiné řídit principy, jimiž jsem se zabýval výše. Uvedu je ještě jednou, v nepříliš pozměněné podobě:

- Tím, že kouč klade otázky a požaduje odpovědi, **nutí koučovaného uvažovat**, zjišťovat, pozorovat, pociťovat, zajímat se.
- Mají-li odpovědi na otázky představovat kvalitní vstupy do diskuse, musí otázky vést koučovaného k tomu, aby si velmi **důkladně ujasnil** situaci.
- Mají-li být odpovědi na otázky týkající se reality upřímné a přesné, měly by být **deskriptivní, nikoli hodnotící**.
- Odpovědi musí být natolik kvalitní a početné, aby koučovi opakovaně poskytovaly **zpětnou vazbu**.

V této fázi koučování (zaměřené na REALITU) by otázky měly nejčastěji začínat CO, KDY, KDE, KDO a KOLIK. S JAK a PROČ byste měli šetřit a používat je zejména tam, kde jinak formulované otázky nepostačují. Tato dvě slova vybízejí k analytickým odpovědím, k vyjádření názorů a k zaujetí obranného postoje, zatímco CO, KDY, KDE, KDO a KOLIK vedou tázaného k odpovědím obsahujícím fakta. Fakta jsou v této fázi koučování důležitá a analytické postupy nás mohou (stejně jako při policejním vyšetřování), použít dříve, než shromáždíme všechna fakta, vést k vytváření teorií a následnému hledání takových fakt, která by naše teorie

potvrdila. Koučové musejí být obzvlášť pozorní a připravení reagovat, pečlivě naslouchat a pozorovat, aby nepropásli záchytný bod, který jim umožní rozhodnout se o zaměření dalších otázek. Na tomto místě je nutné zdůraznit, že je to koučovaný, jehož vnímání reality zlepšujeme. Kouč v mnoha případech nepotřebuje znát celou historii dané situace. Potřebuje pouze mít jistotu, že koučovaný má v této věci jasno. Tato fáze proto nezabírá tolik času, kolik by bylo zapotřebí v případě, kdy by kouč měl nalézt nejlepší odpověď a potřeboval by proto znát všechna fakta.

Jedna z otázek zaměřených na REALITU, která je téměř vždy užitečná, je otázka: „Co jste až dosud v této věci udělal?“ následovaná dotazem „Jaké účinky to mělo?“ Tyto otázky vedou ke zdůraznění významu aktivity a k uvědomění si, že reálně něco dělat není totéž jako o problémech pouze uvažovat. Lidé často velmi dlouho o něčem uvažují, ale teprve když se jich zeptáte, co v té věci udělali, si uvědomí, že ve skutečnosti nepodnikli vůbec nic.

Důsledné prozkoumání REALITY překvapivě často poskytuje odpověď, kterou hledáme, aniž by bylo nutné přikročit ke třetí, resp. čtvrté fázi koučování. Řešení, ke kterému při zkoumání REALITY nebo občas dokonce již ve fázi stanovení CÍLŮ dospějeme, se často zdá zcela samozřejmé a přichází jako blesk z čistého nebe. Navíc představuje mimořádný impuls pro dokončení daného úkolu. Koučové by proto měli věnovat stanovení CÍLŮ a zkoumání REALITY dostatek času a měli by odolat pokušení předčasně přejít do fáze hledání MOŽNOSTÍ. Totéž uděláme i my a vrátíme se k našemu fiktivnímu koučování Joea Mikem.

MIKE: Fajn, pokud jde o cíle, to by zatím stačilo. Nyní se podíváme, jak jsme na tom. Kolik vážíš?

JOE: Oblečený sto dvě kila.

MIKE: Kdy ses naposledy vážil?

JOE: Minulý týden.

MIKE: V koupelně je váha. Zkus se zvážít, kolik máš teď.

JOE: To snad ne! Sto šest a půl.

MIKE: Jíš víc, než musíš?

JOE: Ano, mám rád čokoládu a tučná jídla.

MIKE: Jíš hodně i v poslední době?

JOE: Víc než obvykle. Je to tak vždycky, když mám starosti nebo mě něco trápí.

MIKE: Co je to tentokrát?

JOE: Moje zdraví, střední věk a trochu se obávám o zaměstnání.

MIKE: Co ti vadí nejvíc?

JOE: Nejspíš obavy o zdraví. Když s ním něco udělám, určitě na tom budu líp i psychicky, a to se projeví i v práci.

MIKE: OK, dneska si budeme povídat o tvém zdraví a až se sejdeme příště, můžeme se zabývat tvými psychickými problémy nebo prací.

JOE: Jeho jíš moc?

MIKE: Chipsů a sladkostí.

MIKE: Při každém jídle?

JOE: Téměř každý den obojí.

MIKE: Doma nebo někde jinde? V poledne nebo večer?

JOE: Večer doma nebo i když večeřím mimo, to je jedno. Doma nevečeřím nejmíň dvakrát týdně.

MIKE: Večeříš s přáteli nebo se ženou?

JOE: Většinou se ženou.

MIKE: Tvoje žena taky tak ráda jí?

JOE: Ne, ale ví, že já ano, a nechce mi v tom bránit.

MIKE: Takže jíš sladkosti a chipsy, jíš víc, když máš potíže, a většinou je to večer s rodinou. Co pít?

JOE: Někdy si dám k obědu jedno pivo, a večer většinou lahvičku vína.

MIKE: Kolik piv jsi vypil v posledních sedmi dnech?

JOE: No... asi tak 12.

MIKE: A týden předtím?

JOE: Nejspíš stejně.

MIKE: Dobře, teď se budeme chvíli věnovat cvičení, co ty na to?

JOE: Jo, když jinak nedáš. Začal jsem běhat.

MIKE: Jak často běháš? A jak dlouho?

JOE: Asi tak čtvrt hodiny zhruba dvakrát týdně.

MIKE: Tenhle týden jsi běhal kdy?

JOE: Ještě jsem neběhal, protože se cítím příliš mizerně.

MIKE: Minulý týden?

JOE: V neděli ráno. Chtěl jsem běžet ještě jednou, ale hrozně mne bolela lýtka.

MIKE: Odrazuje tě to?

JOE: Určitě. Bolí mě kotníky, lýtka, stehna, nemohu popadnou dech – nenávidím to.

MIKE: Děláš ještě něco jiného – chodíš pěšky, jezdíš na kole, chodíš do schodů, místo abys jezdil výtahem?

JOE: Ne, ale občas chodím do sauny.

MIKE: Myslíš, že ti to pomáhá?

JOE: Nemám takové výčitky, že nic nedělám, a není to přitom příliš namáhavé.

Joe je nyní upřímnější sám k sobě, pokud jde o REALITU jeho přílišného hovnění jídlu a pití a mizivý rozsah cvičení. Jeho sny, iluze a na nich založená přání a sebeklam se staly součástí REALITY. A co víc, má jasno, z jaké startovní čáry začíná.

Mike se v dalším průběhu koučování vrací k cíli, který si Joe stanovil – vážit 95 kilogramů – a chce po něm, aby zvažil, zda je to vzhledem k jeho současným 106 kilogramům váhy reálné. Joe je ale dosavadní REALITOU tak znechucen, že nechce tento cíl opustit, i když to znamená každý měsíc zhubnout v průměru o víc než půl druhého kilogramu. Mike stále zvažuje, zda je to reálné.

Mike nabízí Joeovi, že ho bude koučovat a pokusí se omezit nepříjemné pocity, které při běhání má. Budeme tak mít možnost sledovat koučování zaměřené na fyzické dovednosti. Mike a Joe se dohodli, že půjdou běhat spolu, poběží volným tempem a pokusí se přitom nalézt pro Joea vhodný běžecký styl, tempo a duševní aktivitu.

MIKE: Fajn. Ze začátku poběžíme tak rychle, aby ses cítil relativně v pohodě... co cítíš?

JOE: Mám ztuhlá lýtka.

MIKE: Soustřed' na ně všechnu pozornost a řekni mi, co přesně cítíš.

JOE: Napětí dovnitř lýtek.

MIKE: Kdy ho pociťuješ? Neustále v obou lýtkách nebo jenom někdy?

JOE: Jenom když se odrážím, a víc v pravém.

MIKE: Jak je to napětí silné? Představ si to nejsilnější, jaké dokážeš, a pak to porovnej s tím, co cítíš. Zkus to na stupnici od jedné do deseti s tím, že desítka je nejsilnější.

JOE: Teď je to slabší, pravá noha je tak na pětce a levá na trojce.

MIKE: A co teď?

JOE: Je to lepší, tak trojka.

MIKE: Sleduj to dál a řekni mi, až to bude na dvojce.

JOE: Obě lýtka jsou na dvojce, možná i o něco méně. Vypadá to dobře, ale začaly mě bolet ruce, jak s nimi pohybuju.

MIKE: Dobrá. Soustřed' se na bolest rukou a popiš mi jí.

JOE: To je věc... jak jsem se soustředil, mám pocit, že je to v pohodě, a navíc jsem si všiml, že je teď držím níž.

MIKE: Je to takhle lepší?

JOE: Určitě.

MIKE: A vypadá to i líp, než předtím.

JOE: Jo, mám pocit, že běžím docela dobře. Normálně už bych stěží popadal dech, ale teď dýchám docela rytmicky.

MIKE: Sleduj teď chvíli svůj dech. Nesnaž se dýchat jinak, ale všiměj si každého vdechu a výdechu.

JOE: Jsou ještě pomalejší, než před chvílí. Já se snad naučím běhat!

MIKE: Co od běhání očekáváš?

JOE: Mluvil jsi o tom a asi to začínám vnímat – radost z pohybu.

MIKE: Jo, a jak to vypadá s tvým pohybem na naší stupnici?

JOE: Nejdřív to byla tak čtyřka, ale teď bych řekl, že šestka.

MIKE: Odkud bereš pocity, podle kterých to hodnotíš?

JOE: Je to legrační, ale z ramen.

MIKE: Co teď?

JOE: Osmička! Je to bezvadný!

MIKE: A jsme zpátky o tři minuty dříve, než jsi myslel, že dokážeš.

JOE: To je úžasné. Mám pocit, že bych mohl klidně běžet dalších 15 minut.

MIKE: Brzy budeš. Zvládl jsi to dobře. Všimni si, jak ti vnitřní soustředění pomůže ujasnit si, kde jsou problémové oblasti, překonat obtíže, uvolnit se a dokáže tě natolik zaujmout, že se nestačíš nudit. Nepříjemná povinnost se změnila v potěšení.

JOE: Neřekl jsi mi ani slovo o tom, jak běhat efektivněji, ale mám pocit, že jsem na to přišel sám. Mám z toho fakt dobrý pocit, a hlavně bych řekl, že mi to otevírá možnosti i v jiných oblastech.

Pokud je koučování zaměřené pouze na to, naučit se nebo zdomácnit určitou fyzickou dovednost v reálném čase, končí celý pro-

ces koučování (který samozřejmě můžeme v různých podobách opakovat) na konci této etapy. Schopnost podávat lepší výkon je výsledkem zlepšeného VNÍMÁNÍ REALITY dosaženého během etapy zkoumání REALITY. Většina problémů ve sféře podnikání, jejichž řešení se neobejde bez plánování, průzkumu a posuzování situace apod., ale vyžaduje (stejně jako celkové zlepšení Joeova zdraví a stavu) realizovat ještě zbývající dvě etapy koučování.

9 *Jaké možnosti máte?*

*Když si myslíte, že vás už nic nenapadne,
vymyslete něco dalšího.*

Myšlen fáze hledání MOŽNOSTÍ není nalézt „správnou“ odpověď, ale vytvořit si seznam co největšího počtu alternativ. Počet variant je zde důležitější než jejich kvalita a proveditelnost; tyto faktory přijdou na řadu až v dalším kroku, kdy se ze všech návrhů budou vybírat ty, které se budou realizovat. Proces hledání možností stimuluje myšlení a je stejně důležitý, jako jeho výsledek, protože podněcuje tvořivost. Konkrétní kroky, které podnikneme, vybereme z mnoha možností, jež jsou výsledkem tvůrčího hledání. Preference, cenzura, posměch, námitky či požadavky na úplnost jednotlivých nápadů zde nemají místo, protože se tím vylučují potenciálně dobré myšlenky a omezuje se možnost výběru.

Maximalizace výběru

Úlohou kouče je získat od koučovaných (resp. týmu) co největší počet návrhů. Aby to bylo možné, musí vytvořit prostředí, v němž účastníci vyjádří své myšlenky bez obav z toho, že budou jakkoli hodnoceny koučem nebo ostatními zúčastněnými. Všechny nápady,

třeba i ty na první pohled zcela hloupé, musí někdo (obvykle kouč) zaznamenat, aby byly k dispozici v případě, že obsahují alespoň zárodek myšlenky, která se ve světle pozdějších návrhů ukáže zajímavá.

Jedním z faktorů, který nejvíc omezuje nalezení tvůrčích řešení problémů (v podnikání i jinde), jsou naše implicitní předpoklady, které si často sotva uvědomujeme. Uvedu některé:

- To není možné.
- Takhle se to nedá dělat.
- Nikdy s tím nebudou souhlasit.
- Nemůžeme tomu věnovat tolik času.
- Konkurence už o tom musela uvažovat.

Existuje jich samozřejmě mnohem víc. Všimněte si, že všechny obsahují zápor nebo zamítnutí. Dobrý kouč dokáže koučování dovést k tomu, aby si položili otázku: „Co když...“.

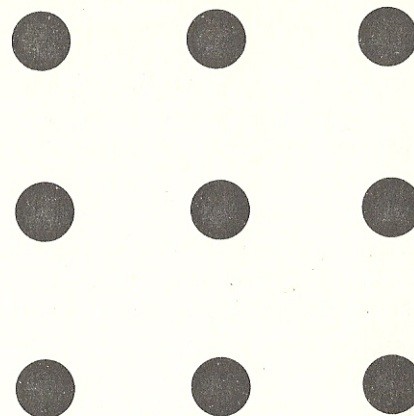
Například:

- Co kdybych měl dostatečně velký rozpočet?
- Co kdybych měl víc lidí?
- Co kdybych znal odpověď? Jak by zněla?
- Co kdyby tato překážka neexistovala? Co bych v takovém případě dělal?

Tento postup umožní dočasně překonat „cenzuru“ racionálního myšlení, uvolní stavidla tvořivého uvažování a překážka, která se dosud zdála nepřekonatelná, se začne jevit v jiném světle. Některý z členů týmu navíc může přijít ještě s jiným návrhem, jak se vypořádat s daným problémem, a to, co se zdálo nemožné, se díky kombinaci různých postupů může ukázat řešitelné.

ÚLOHA S DEVÍTI TEČKAMI Sklon vytvářet si sebeomezující předpoklady je vlastní všem lidem. Jejich působení ilustrujeme na našich kursech koučování na známé úloze s devíti tečkami. Pokud ji neznáte nebo si už nepamatujete řešení, zkuste ji vyřešit.

**Možnosti
Úloha s devíti tečkami**



Spojte těchto devět teček čtyřmi přímkami, aniž byste se dostali mimo plochu papíru a aniž byste táhli po některé čáře dvakrát.

Pokud jste tuto úlohu již řešili, možná si vzpomenete, že implicitní předpoklad, který jste museli odvrhnout, byl: „Musím se pohybovat v rámci plochy čtverce vymezeného tečkami.“ Nepropadejte ale přílišnému sebeuspokojení. Co kdybyste měli řešit tutéž úlohu s použitím pouhých tří nebo ještě méně přímek? Dokázali byste to? Jaké předpoklady vám brání nalézt řešení v tomto případě?

Nikde v zadání se samozřejmě neříká nic o tom, že přímky musejí procházet středem jednotlivých teček. Vsadím se ale, že jste si to mysleli. A co kdybyste měli úlohu řešit s použitím pouze dvou nebo dokonce jedné jediné přímky?

Nikdo vám nezakázal vytrhnout celou stránku, srolovat ji do kužele, rozstříhat na tři proužky nebo složit jako harmoniku. Jinak řečeno, zbavit se dalšího předpokladu – že nemůžeme změnit prostorové rozmístění teček. Řekl vám ale někdo, že se to nesmí? Uvě-

domíme-li si všechny možné varianty, naše myšlení expanduje a počet možností se zvětší. Podaří-li se nám překonat sebeomezující předpoklady, umožní nám to řešit staré problémy novými způsoby. Podaří-li se nám identifikovat nesprávný předpoklad, najít řešení bude mnohem snazší.

Přínos a náklady Pokud máme seznam možností, fáze koučování, kterou označujeme jako VOLBA, může být velmi jednoduchá – vybereme prostě tu nejlepší z nich. U komplexnějších problémů, a v podnikání je jich většina, se může ukázat jako nezbytné seznam znovu projít s ohledem na přínos a náklady každé z těchto možností. To by se mělo dít opět formou koučování. Často se přitom ukáže, že optimální varianta je kombinací dvou nebo i více nápadů. Občas v této etapě požádám koučovaného, aby každé z možností přiřadil hodnotu od jedné do deseti podle toho, jak se mu zamlouvá.

Vklad kouče Jak se má zachovat kouč, který je odborníkem v dané oblasti, má v ní rozsáhlé zkušenosti, a koučovaný přes všechno úsilí nedosáhl k řešení, které je podle kouče zcela zřejmé? Ve které etapě koučování by kouč měl dát k dispozici své odborné znalosti? Zcela určitě tehdy, když koučovaný evidentně vyčerpal své možnosti. Jak ale může kouč přijít se svým vkladem a nepodkopat u koučovaného pocit, že jde výlučně o jeho vlastní řešení? Zcela jednoduše tak; že řekne: „Vím o několika dalších možných řešeních. Chcete je vědět?“ Jenom velmi málo koučovaných tuto nabídku odmítne; může se ale stát, že požádají kouče, aby nepokračoval, nechtějí si uspořádat myšlenky. Každému návrhu ze strany kouče by měl být přikládán stejný význam jako všem ostatním MOŽNOSTEM.

Mapování možností Při sestavování seznamu MOŽNOSTÍ můžeme podvědomě některým dávat přednost (těmi, které jsou z našeho pohledu významnější, se zabýváme dříve). Této podvědomé hierarchizaci se můžeme vyhnout tím, že nezaznamenáváme možnosti do sloupce, ale píšeme je náhodně na papír způsobem, jakým křížovkářští specialisté řeší přesmyčky.

Podívejme se nyní, jak Mike, jehož koníčkem je udržování tělesné kondice, zvládl tuto fázi koučování, tj. problematiku MOŽNOSTÍ. Joe od něj jako od odborníka evidentně očekává nějaký návod, jak naložit se svojí špatnou kondicí.

MIKE: Co všechno můžeš dělat, abys zhubnul a dostal se do lepší kondice?

JOE: Mohl bych běhat častěji. Nebo na větší vzdálenost a rychleji.

MIKE: Co ještě?

JOE: Můžu omezit jídlo a pití.

MIKE: Co ještě?

JOE: Mohl bych jíst méně tučná jídla.

MIKE: Co cvičení – ještě něco kromě běhání?

JOE: Asi jo – mohl bych chodit cvičit někam do tělocvičny.

MIKE: Ještě něco?

JOE: Mohl bych plavat nebo bych možná mohl hrát squash – občas jsem o tom uvažoval.

MIKE: Existuje ještě něco, co bys mohl dělat a co nevyžaduje žádné investice, vybavení, nemusíš se kvůli tomu stát členem nějakého oddílu, zkrátka, co můžeš dělat jen tak?

JOE: Nic mne nenapadá. Nemohu jezdit na kole, protože žádné nemám a nechci si ho kvůli tomu kupovat!

MIKE: Co kdybys ho měl?

JOE: Mohl bych na něm jezdit do práce – a do hospody! Do práce vlastně můžu chodit pěšky a místo vození se výtahem můžu do čtvrtého patra taky chodit pěšky.

MIKE: To bys opravdu mohl.

JOE: To stačí, ne?

MIKE: Měl bych ještě jeden nápad, co ty na to?

JOE: Jistě, sem s ním.

MIKE: Co takhle posilovat a cvičit doma?

JOE: To by šlo.

Joe a Mike poté prošli seznam a zvážili výhody a nevýhody jednotlivých možností. Golf potřebuje hodně času. Squash je mnohem rychlejší a namáhavější, netrvá ale dlouho naučit se ho tak, aby plnil daný účel. Nejbližší bazén je pět mil, při plavání ale nehrozí žádné zranění. Dále společně probrali několik diet a možnost zdržet se pití při pracovních jednáních.

Pokud máte pocit, že tento příklad koučování je poněkud vzdálený problémům, s nimiž se setkáváme v podnikání, zamyslete se nad tím, co řekl Sir Mi-

KONDICE
A ZAMĚSTNÁNÍ

chael Edwardes, když hovořil s Davidem Hemerym o jeho knize *Sporting Excellence*:

„Vždy velmi vážím, pokud mám do týmu zařadit někoho, kdo není v kondici a má nadváhu. Je to jasný příznak nedostatečné disciplíny. Je mi šedesát, třikrát týdně hraji squash a jednou tenis. Nemám nadváhu. Mám víc energie, než když mi bylo padesát. Jsem si jistý, že jsem v lepší kondici než mí oponenti, a myslím, že o to jde. Nechtěl bych mít ve svém týmu nikoho, kdo není fyzicky fit.“

Joe si nyní uvědomuje všechny MOŽNOSTI a má zcela jasno o jejich kladech i záporech. Nastal čas rozhodnout se.

10

Volba aneb co budete dělat?

Čas rozhodnutí, čas upřesnění.

Smyslem této závěrečné fáze koučování je, aby diskuse vyústila v rozhodnutí. V jejím průběhu by si koučovaný měl na základě pečlivého „prozkoumání terénu“ a výběru z co největšího počtu „stavebních prvků“ vytvořit akční plán zaměřený na realizaci jasně specifikovaných potřeb.

Následující otázky týkající se VOLBY toho, co uděláme, můžete použít ve většině situací, do nichž se při koučování dostanete. Každý kouč si je doplní o upřesňující otázky, které mu umožní ujasnit si daný problém a zjistit, co potřebuje vědět. Základní otázky, které zde uvádím, vytvářejí efektivní základ pro tuto fázi koučování.

Požadavky autokratických manažerů se často setkávají s tichou rezignací, odporem nebo záští, bez ohledu na to, jak diplomaticky jsou vyjádřeny. Kouč může být v této fázi při kladení otázek až překvapivě tvrdý a neústupný, aniž by tím u koučovaného vyvolal nepříjemné pocity. Je tomu tak proto, že nechce po koučovaném, aby dělal, co chce kouč, ale aktivuje jeho rozhodování. Koučovaný se necítí deptán nekompromisními otázkami „na tělo“, protože

i v případě, že se rozhodne nepodniknout vůbec nic, je to jeho vlastní rozhodnutí, s nímž se může snadno ztotožnit. Jeho vlastní rozpolcenost a nejistota ho může dokonce pobavit. Má-li koučovaný pocit, že je někam tlačен, ukazuje to na to, že do koučova projevu se nevědomky promítlo jeho přesvědčení, že koučovaný by měl podniknout určité kroky.

Nyní se podíváme na to, v čem spočívá význam, jaký je cíl a nejlepší způsob kladení těchto otázek.

Co uděláte? Tato otázka je velmi odlišná od otázek typu „Co byste mohli dělat?“, „O čem uvažujete, že uděláte?“ nebo „Čemu dáváte přednost?“. Žádná z těchto otázek totiž neimplikuje pevné rozhodnutí. Položil-li kouč výše uvedenou otázku a naznačil tak, že je čas rozhodnout se, může pokračovat otázkami typu: „Kterou z těchto možností máte v úmyslu realizovat?“ Ve většině případů bude vytvořený akční plán obsahovat více než jednu z možností, resp. bude kombinací několik možných variant řešení.

Jednotlivé možnosti byly až dosud definovány volně. Nyní nastal čas, aby kouč kladl otázky, které umožní ujasnit si zvolenou alternativu. Zdaleka nejdůležitější z těchto otázek bude znít:

Kdy to uděláte? Tato otázka je nejobtížnější ze všech. Všichni máme velké představy o tom, co bychom chtěli nebo co hodláme udělat. Ale teprve když tyto představy časově zarámujeme, dostanou se na úroveň reality. Nestačí přitom říci: „Někdy v příštím roce.“ Má-li se něco uskutečnit, musíme specifikovat, kdy to uděláme.

Pokud jde o jednorázovou aktivitu, odpověď by mohla znít: „Příští úterý, to je dvanáctého v deset hodin.“ Často je zapotřebí stanovit jak počáteční datum a hodinu, tak i termín ukončení. Pokud jde o opakovanou činnost, je zapotřebí specifikovat intervaly mezi jednotlivými činnostmi, například: „Budeme se scházet každé první pondělí v měsíci v devět.“ Úkolem kouče je dovést koučovaného ke stanovení přesného časového rozvrhu. Koučovaný se může snažit uhýbat, ale dobrý kouč ho nenechá uniknout.

Bude tato činnost v souladu s cílem? Víme už, co bude koučovaný dělat a kdy to udělá. Dříve než postoupíme dál, je nutné ověřit si, zda je to skutečně v souladu s cíli, a to jak s těmi, které byly stanoveny pro toto setkání, tak i s cíli dlouhodobého charakteru.

Jinak by koučovaný mohl časem zjistit, že se vydal špatným směrem. Pokud se to opravdu stane, nemá smysl snažit se co nejrychleji začít dělat něco jiného. Ze všeho nejdříve je vhodné si ověřit, zda v důsledku změn, které nastaly od doby, kdy byl cíl stanoven, není třeba modifikovat cíl sám.

S jakými překážkami se můžete setkat? Důležitým krokem je připravit se na cokoli, co by mohlo koučovanému zabránit dokončit to, co dělá. Nečekaně se mohou objevit externí i interní scénáře (jako například nedostatek odvahy koučovaného). Někteří lidé jenom s obavami přijmou určité závazky a netrpělivě čekají na první překážku, která jim poskytne příležitost zdůvodnit, proč nedokončili, do čeho se pustili. Koučováním je možné těmto problémům předcházet.

Kdo musí být informován? V podnikání dochází až příliš často k tomu, že se změní plány, a k lidem, kteří by se o tom měli co nejdříve dozvědět, se informace o změnách dostanou až po určitém čase a z druhé ruky. To vážně narušuje vztahy mezi zaměstnanci. Kouč proto musí mít jistotu, že se potřebné informace dostanou ke všem, k nimž se dostat mají, a že je vypracován plán, který to zajistí.

Jakou podporu potřebujete? Podpora může mít mnoho podob. Mohou to být opatření umožňující zapojit lidi, resp. využít zdroje a potenciál zvenčí, stejně jako to, že informujete kolegu o svých úmyslech a požádáte ho, aby vám občas připomněl, co chcete udělat, nebo aby vám pomohl se neodchylovat od zvoleného cíle. Často dokonce stačí někomu sdělit, co chcete dělat a skutečně to uděláte.

Jak a kdy získáte podporu? Chtít podporu a neučinit kroky, které by ji umožnily získat, nikam nevede. Kouč nesmí tento problém pouštět ze zřetele, dokud není zřejmé, co koučovaný udělá.

O čem ještě uvažujete? – Na tuto otázku byste neměli zapomenout. Pokud ji nepoložíte, koučovaný by mohl tvrdit, že jste na něco zapomněli, přestože odpovědnost za to, že se tak nestane, leží na koučovaném.

Na desetibodové stupnici vyznačte, s jakou jistotou činností, na kterých jste se dohodli, opravdu uskutečníte. V tomto případě nejde o to, s jakou pravděpodobností lze očekávat, že se dosta-

ví očekávaný výsledek. Jde o to, jaké odhodlání koučovaný pocítí. Je. Dokončení úkolu může záviset i na jiných lidech a není proto možné ho hodnotit.

Co vám brání dostat se na hodnotu deset? Pokud jste dospěli k hodnotě menší než osm, zamyslete se, zda a jak by bylo možné zmenšit náročnost úkolu nebo prodloužit čas na jeho realizaci. To by vám mělo umožnit zvýšit ohodnocení na úroveň osm nebo ještě vyšší. Zůstalo-li vaše hodnocení i nadále pod osmičkou, danou aktivitu vyřadte ze seznamu, protože ji pravděpodobně nedokážete realizovat.

Vypustit určitý krok může vypadat jako neochota dokončit úkol nebo ho sabotovat. Není tomu tak – naše zkušenosti říkají, že ti, kteří se ohodnotili stupněm nižším než osm málokdy danou činnost dovedli až do konce. Pravdou ovšem je, že tváří v tvář nutnosti přiznat neúspěch mohou koučovaní zcela nečekaně získat potřebnou motivaci.

Většina z nás ví, jaké položky se znovu a znovu objevují v našem seznamu úkolů, ať už v zaměstnání, nebo v domácnosti. Ten se většinou stává postupně natolik nepřehledný, že ho přepíšeme a několik tradičně nesplněných úkolů se zde znovu objeví. Časem se začneme cítit přiměřeně provinile, ale vše zůstane při starém. „Jak je to možné, že nikdy nic nedokončím,“ říkají si mnozí z nás a netenčící se seznam nedokončených úkolů se pro ně stává symbolem selhání a neúspěchu. Proč bychom ale měli zakoušet nepříjemné pocity? Pokud něco nehodláte udělat, prostě to vyškrtněte ze seznamu. A pokud chcete, aby tomu tak bylo vždy, nedávejte do něj nic, co nemáte v úmyslu opravdu udělat.

Závěr cyklu koučování

V tomto momentě je cyklus koučování završen. Kouč by měl koučovanému dát přehledný a přesný písemný záznam dohodnutých kroků a jeho odpovědí na všechny otázky týkající se VOLBY toho, co BUDE dělat. Měl by zajistit, aby si koučovaný tento záznam přečetl a potvrdil, že plán, který záznam obsahuje, je skutečně jeho plán, že mu rozumí a hodlá ho realizovat. V tomto okamžiku jako

kouč nabídnu koučovanému další podporu a znovu ho ujistím, že jsem mu v případě potřeby k dispozici. Někdy kromě toho navrhu, že po určité době, umožňující posoudit vývoj dané záležitosti, budu další kontakt iniciovat já sám. To všechno má koučovanému pomoci uvědomit si, že důležitý je zde on. Mým cílem je, aby koučovaný odcházel s dobrým pocitem ze sebe sama i z toho, že má reálnou šanci daný úkol uskutečnit.

Podívejme se na to, jak Mike a Joe zvládli tuto závěrečnou a významnou fázi procesu koučování.

MIKE: Seznam máme, připomenu ti ho.

Běhat častěji, déle a rychleji

Méně a zdravěji jíst a pít

Chodit cvičit

Plavat

Hrát squash

Hrát golf

Jezdit na kole

Chodit pěšky

Chodit do schodů

Posilovat a/nebo cvičit doma

Co z toho hodláš dělat?

JOE: Rozhodně budu dál běhat, a to nejmíň třikrát týdně dvacet minut.

MIKE: Kdy začneš?

JOE: Příští týden v úterý.

MIKE: Které dny a kdy budeš běhat?

JOE: Obvykle v úterý a ve čtvrtek hned, jak přijdu z práce, a v neděli ráno budu běhat půl hodiny.

MIKE: Budeš dělat ještě něco jiného?

JOE: Přestanu jíst chipsy a čokoládu.

MIKE: Co pít?

JOE: Doufal jsem, že se na to nezeptáš! Dobře, žádné víno a jenom jedno malé pivo denně.

MIKE: Je to reálné? Vydržíš s jedním malým pivem, když budeš sedět s přáteli?

JOE: Asi ne.

MIKE: Mám návrh.

JOE: Jaký?

MIKE: Osm malých nebo čtyři velká piva týdně. Když jeden den vypiješ víc, další den nebo dva si nedáš nic.

JOE: To není špatný nápad – je to jednodušší a výsledek je stejný.

MIKE: Kdy začneš?

JOE: V neděli.

MIKE: Budeš kromě běhání ještě nějak cvičit?

JOE: Půjdu si vyzkoušet squash a když se mi to bude líbit a budu na to mít, tak začnu pravidelně.

MIKE: Kdy?

JOE: To jsem čekal! Dneska tam zavolám a dohodnu si na příští týden první trénink.

MIKE: A kdy bude další?

JOE: O týden později.

MIKE: Chceš dělat ještě něco?

JOE: Rozhodně nezačnu v listopadu jezdit do práce na kole. Uvidím příští rok, dejme tomu 1. dubna.

MIKE: (vyndává si poznámkový blok) Připomenu ti to, a ne mysli si, že na to zapomenu!

JOE: Možná bych mohl zatím cvičit doma.

MIKE: Jak chceš cvičit a jak často?

JOE: Ty jsi odborník, poraď mi.

MIKE: Vrátime se k tomu později. To je všechno?

JOE: Myslím, že je to víc, než potřebuji.

MIKE: Souhlasím. Máš pocit, že je to reálné?

JOE: Řekl bych, že ano.

MIKE: Jaké překážky se mohou objevit?

JOE: Vánoce, pokud jde o jídlo a pití, a mimořádně špatné počasí, pokud jde o běhání. To je všechno. Jo, a moje vrozená lenost.

MIKE: Co s tím budeš dělat?

JOE: Na vánoce si povolím navíc jedno velké pivo a mísu chipsů. Po svátcích budu mít týden dovolenou a půjdu běhat dvakrát navíc.

MIKE: Co když bude někdy příliš zima nebo moc sněhu?

JOE: Půjdu místo běhání na squash nebo plavat. Já vím... čtyřicet minut squashe nebo dvacet bazénů.

MIKE: Co tvoje lenost?

JOE: Potřebuji někoho, kdo na mne dohlédne a bude mne povzbuzovat.

MIKE: O tom jsem chtěl právě mluvit. Jakou podporu potřebuješ a od koho?

JOE: Pokud jde o jídlo a běhání, dohlédne na mne žena. Dnes večer to s ní proberu.

MIKE: Nějaká další podpora?

JOE: Pomohlo by mi, kdybys mi jednou za čtrnáct dní zavolaal. A mohl bys mi doporučit nějaké vhodné cvičení na doma. Nechci si ale kupovat činky nebo nějaké podobné nářadí a posilovat.

MIKE: Jasně. Podívej, takovéhle vzpřímené sezení má na břišní svaly stejný účinek jako sklapovačky, a nepotřebuješ přitom nikoho, kdo by ti držel nohy. Udělej to desetkrát a potom zase opakuji. Nebo zkus takovéhle kliky. Lepší bude, když budeš cvičit po menších dávkách a opakovaně, než když se jich budeš snažit udělat za každou cenu co nejvíc. Deset minut denně bude bohatě stačit.

JOE: Fajn. Budu cvičit každé ráno, když vstanu, a pokud to nestihnu, tak večer. Když některý den vynechám, budu příští den cvičit dvakrát.

MIKE: Kdy začneš?

JOE: Dejme tomu zítra ráno.

MIKE: Joe, vzhledem k tomu, co jsi dělal až dosud, sis stanovil dost náročný program. Co myslíš, jakou máš šanci ho dodržet příští tři měsíce? Jak by ses ohodnotil na desetibodové stupnici?

JOE: Těžko říct – asi tak sedm.

MIKE: Myslíš, že bys mohl něco vynechat nebo omezit, aby ses dostal vyšší?

JOE: Mám pocit, že je toho moc. Pochybuji hlavně o squashi, protože ho nemůžu hrát sám a v době, která mi vyhovuje. Když ho vynechám, jím se na devět.

MIKE: Dobře. Ještě jednou – je tento režim v souladu s tím, čeho chceš dosáhnout?

JOE: Důraz je na něčem trochu jiném, než zpočátku, a jde to dál, než byl můj cíl, ale věřím, že to dokážu.

Namozřejmě, že ne každé koučování směřuje takto přímo k cíli – koučování se často brání a koučování nejrůznějšími způsoby komplikují. Přesto je to poměrně typický příklad a dobře ilustruje větší principy koučování.

Jak jsem uvedl již dříve, skutečné koučování je většinou méně formalizované a strukturované, než je tomu v našem příkladu. Nezasvěcení si většinou ani nevšimnou, že k němu dochází. Myslí si, že někdo si obzvláště všímá druhých, pomáhá jim a umí dobře naslouchat. Ale ať už je celý proces koučování strukturovaný nebo neformální, klíčem k dobrému koučování zůstávají základní principy zaměřené na zlepšení VNÍMÁNÍ REALITY a posilování ODPOVĚDNOSTI.

11

Víme, co je dobrý výkon?

*Pokud je důležité podávat kvalitní výkon
nebo se poučit ze zkušeností, musíme koučovat.
Jestliže tomu tak není, sděluje – pokud musíte.*

„Provádění požadovaných funkcí“, tak definuje můj slovník výkon. Zní to podobně jako „dělat, co je nutné, a nic víc“. To ovšem není to, o čem pojednávám v této knize.

Opravdový výkon jde dál, přesahuje to, co se očekává. Lidé si vytváří své vlastní normy, vyšší, než jsou požadavky nebo očekávání druhých. Tyto normy jsou individuální, vyjadřují potenciál konkrétního člověka. Blíží se druhému významu slova výkon, uvedenému v mém slovníku: „Počin, skutek, vnější projev schopností.“ Tato slova vyjadřují přesně to, čeho se snažím koučováním docílit.

Plné využití potenciálu člověka vyžaduje jeho absolutní odpovědnost nebo ztotožnění se s cíli. V opačném případě se bude do jeho výkonu částečně promítat potenciál někoho jiného. Koučování je proto nedílnou součástí řízení nebo nástrojem optimalizace potenciálu a výkonu lidí. Příkazy, požadavky, instrukce, přesvědčování (obsahující skryté nebo otevřené vyhrožování) mohou zajistit, že se určitá práce udělá, nemohou ale dlouhodobě zajistit optimální výkon.

Otázka, kterou si líder nebo manažer musí položit, zní: „Jak dobře

chci práci udělat, resp. o jak dobrý výkon mi jde? Mám jasnou představu o tom, jak vypadá skutečně dobrý výkon?“ Koučování může vést k výkonu, který překračuje očekávání kouče/manažera i představu koučovaného.

Motivovat člověka je poměrně snadné například ve sportu. Odlišit úspěch od neúspěchu je ve sportu snadné, pravidla jsou

Dosažení lepšího výkonu vyžaduje větší soustředění

poměrně jednoduchá, hodnocené období není dlouhé a psychické nebo fyzické nepohodlí je předem dáno. Bulvární noviny se nás pokoušejí přesvědčit, že všichni sportovci sní o slávě a štěstí. Někteří možná ano, většina ale usiluje o méně viditelné cíle, jako jsou identita, sebeucta, prožitek z vrcholného výkonu – jinak řečeno, odměnou za jejich námahu je jim jedinečný a zcela individuální osobní prožitek.

Úspěch v podnikání bývá méně viditelný a dostavuje se pomaleji. Kvalita pracovního života je ale, vezmeme-li v úvahu hodiny a roky života strávené prací, mnohem důležitější než sportovní úspěchy. Jen málo kapitánů průmyslu vstoupí do povědomí veřejnosti, a na ty, kterým se to podaří, se lidé většinou dívají spíše s despektem. Podnikání ale nabízí nepřehledné množství velkých i malých příležitostí dosáhnout individuálně stanovených cílů zajišťujících optimální osobní růst. Lidí, kteří dokáží vnímat pracovní místo jako místo svého vlastního rozvoje, resp. svoji práci a povinnosti jako výzvu, bohužel není mnoho. Sotva pak překvapí, že výkon většiny postrádá jiskru.

Johnsonvillská továrna na párky

Tuto rodinnou firmu působící ve Wisconsinu vedl v osmdesátých letech Ralph Stayer. V časopise *Harvard Business Review* z roku 1990 (listopad/prosinec) byl otištěn jeho článek *Jak jsem se naučil nechat své zaměstnance řídit*, v němž popisuje svoji společnost a z něhož budu na následujících stránkách několikrát citovat.

Růst, prodeje i zisky Johnsonville Sausages byly na počátku osmdesátých let na dobré úrovni a ukazovaly na to, že jde o po všech stránkách úspěšné podnikání. Ale... „Mnohem víc než kon-

kurence mne zneklidňoval rozdíl mezi potenciálními možnostmi a skutečným výkonem,“ psal Stayer. „Nikdo schválně nemrhal penězi, časem ani materiálem, ale lidé necítili žádnou (morální) odpovědnost za svou práci. Ráno přišli, bez velkého nadšení udělali, co jim bylo řečeno, a zase odešli.“

Situace, kterou Stayer popisuje, je naprosto běžná. Zcela jasně ukazuje zásadní význam, který má odpovědnost pro zvýšení výkonu na hranici potenciálu. Stayer proto „přešel od autoritativního řízení k autoritativní abdikaci“. Předal odpovědnost týmu manažerů a očekával, že pochopí, co od nich očekává. Nestalo se tak. „Zjistil jsem, že odpovědnost nemohu na nikoho přenést. Lidé ji musí očekávat, chtít ji, požadovat ji... Abych toho docílil, musel jsem se stát lepším koučem.“

Stayer proto změnil svůj přístup k problému. Ne vrcholový management, ale sami dělníci začali hodnotit chuť vyráběných párků, zajišťovat kontrolu kvality, zlepšovat výrobky i jejich balení. Netrvalo dlouho a pracovníci z prodejního oddělení začali kritizovat své nepříteli dobře pracující kolegy.

Nabídl jsem jim, že jim pomůžeme vytvořit výkonnostní normy a budeme je koučovat při konfrontaci s těmi, kteří pracují špatně. Trvali jsme ale na tom, že s problémem samým se musejí vypořádat sami, protože oni nejlépe znají proces výroby. Znovu a znovu jsem křoutil touhu jim říci, co a jak mají dělat, až nakonec skutečně začali pociťovat odpovědnost za řešení problémů týkajících se výkonnosti a nechali odejít ty, kteří nepracovali v souladu s normami, které si jejich týmy stanovily.

Netrvalo dlouho a zaměstnanci Johnsonville Sausages odpovídali za většinu provozních funkcí. Pojmy jako zaměstnanec a podřízený byly nahrazeny termínem „člen“ organizace. O manažerech se pro změnu začalo mluvit jako o „koordinátorech“ nebo „koučích“. Změna jazyka vyjadřovala nový charakter organizace. Pro povýšení začala být důležitější schopnost učit se, koučovat a facilitovat spíše než tradičně chápáná schopnost řídit nebo řešit problémy.

Stayer si všiml, že pracovníci

byli zvědaví, zda v praxi uskutečňují to, co propagují. Od začátku jsem proto na jednoduchých věcech demonstroval, že tomu tak je. Na svém pracovním stole jsem umístil nápis OTÁZKA JE ODPOVĚĎ, a když se mne lidé chodili na něco ptát, zeptal jsem se vždy nejdřív sám sebe, zda jsou to otázky, na které bych měl odpovídat. Nebyly. Neustále totiž po mně chtěli, abych za ně rozhodoval. Místo abych jim odpovídal, jsem se jich začal ptát sám. Snažil jsem se přitom, aby problémy, se kterými za mnou přicházejí, viděli jako své vlastní.

„Členové“ organizace postupně, jak uzrával čas, získávali pravomoc přijímat strategická rozhodnutí. Jejich rozhodování bylo natolik úspěšně, že Stayer sám se začal cítit jako konzultant své vlastní společnosti.

Když jsem před deseti lety začínal s těmito změnami, těšil jsem se na dobu, kdy všechno bude hotovo a já se budu moci vrátit ke své vlastní práci. Postupně jsem ale pochopil, že právě změny jsou tím, co musí efektivně pracující lídr v podnikatelské sféře zajišťovat, protože změny se týkají současnosti a budoucnosti, ne minulosti. Změny nikdy nekončí. Další věc, kterou jsem pochopil, bylo to, že oživení ve firmě nevyvolaly změny samy, ale postup, který jsem použil pro jejich dosažení. Učení se a odpovědnost jsou zdrojem povzbuzení, aspirace nás popohánějí k vyššímu výkonu a nenechávají nás usnout na vavřínech.

Lepší výkon skupiny nebo jednotlivce (sebe samého nevyjímaje) není možný bez neustálých změn myšlení a řízení. Změny toho druhu nejsou jednorázovou záležitostí. Je to cesta, která někde začíná (REALITA) a má jasně dané místo určení (CÍL).

Realizovat změny, které povedou k vyšší výkonnosti, znamená soustředit se na cíle, očekávání, kontext, aktivity a učení se.

Stayer dělal to, co propagoval. Odezvou mu byl výjimečný výkon zaměstnanců. V Johnsonville Sausage se lidé zcela jistě hodně (na)učili a jejich uspokojení z práce vzrostlo. **VÝKON** Iniciovat radikální změny vyžaduje odvahu v jakékoli organizaci. Každý lídr v podnikatelské sféře, který chce, aby jeho

lidé podávali optimální výkon a aby jeho firma přežila v nejisté budoucnosti, přesto udělá dobře, bude-li uvažovat o rozsáhlých změnách. Kde ale začít?

Koučování zaměřené na dosahování lepších výkonů, ať už vlastních, druhých lidí, nebo týmu, není nijak složité a směřuje, za předpokladu, že se důsledně uplatňují jeho principy, přímo k cíli. Prvním krokem směrem k potřebným změnám je začít uplatňovat koučování při řízení. Dokonce i manažeři, kteří koučování běžně používají, mohou ale neuspět, pokud se zaměří pouze na dosahování lepších výkonů.

V mnoha společnostech si začínají uvědomovat, že se musí stát účelí se organizací, pokud chtějí stimulovat a motivovat své zaměstnance a vyrovnat se s nutností neustále realizovat změny. Výkonnost, učení (se) a pozitivní prožitky spojené s prací jsou nerozlučně spjaté. Jejich vyšší úroveň je možné zajistit prostřednictvím lepšího vnímání reality. To je základním cílem koučování. Při koučování se můžeme po určitou dobu soustředit pouze na rozvoj jedné z těchto oblastí. Pokud bychom některou z nich dlouhodoběji zanedbávali, dříve nebo později se to negativně projeví ve zbývajících dvou. Například určitou úroveň výkonnosti není možné trvale zaručit, pokud opomeneme učení (se) a rezignujeme na radost z práce.

Mnoho profesionálních sportovců zažilo ve své kariéře období, kdy jim trénink ani soutěžení nepřinášely žádné potěšení. Je to totéž, jako když po několika dnech vyhřívání se na pláži začneme toužit něco dělat – lhostejno, zda si zahrajeme plážový tenis nebo se naučíme něco nového, například potápění. Školy, které nenabízejí možnost vyzkoušet si různé umělecké aktivity nebo sportovní disciplíny a které jen s nevolí přijímají myšlenku, že pozitivní prožitky jsou důležitou součástí studia, nedokáží zajistit vysokou úroveň výuky, o níž se tak usilovně snaží. Mluvíme-li o výkonu, měli bychom, přinejmenším pro potřeby koučování, do jeho definice zahrnout rovněž učení se a potěšení z toho, co děláme (pozitivní prožitky).

UČENÍ (SE)

POZITIVNÍ PROŽITKY

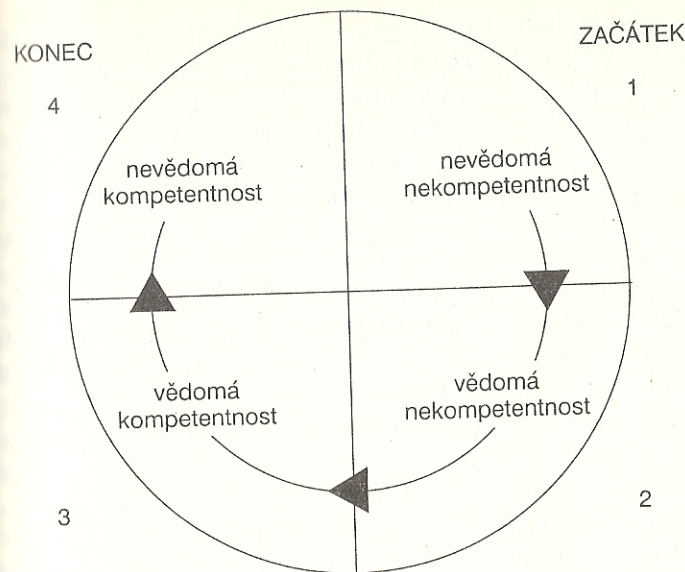
Učení (se) a pozitivní prožitky

Abychom něco udělali, nepotřebujeme vědět, jak to máme dělat. Chodit, běhat, jezdit na kole a chytat míč jsme se naučili, aniž by nám někdo říkal, co a jak máme udělat.

Až dosud jsem se převážně zabýval učním (se). Proces koučování jsem ilustroval zejména na osvojování fyzických dovedností ve sportu. To, že metody založené na instruování jsou tak rozšířené nejenom ve sportu, ale i ve školách a v zaměstnání, ukazuje, jak málo víme o tom, jak se doopravdy učíme. Částečně je tomu tak proto, že instruktoři, učitelé i manažeři sledují spíše krátkodobé cíle a zisky, ať už jde o úspěšné složení zkoušky, nebo vykonání určité práce, a nevěnují tolik pozornosti cílům dlouhodobějším – něco se opravdu naučit nebo odvádět skutečně kvalitní práci. To se musí změnit, protože výsledky nejsou natolik dobré, aby mohly uspokojit naše potřeby nebo obstát v konkurenci.

Jakmile svoji mysl oprostíme od starých vzorců myšlení, o jejichž správnosti jsme nikdy nepochybovali a nezpochybňovali, jsme je, zjistíme, že principy koučování jsou zcela samozřejmé, logické a v souladu se zdravým rozumem. Mnoha účastníkům našich kursů pomohlo, když si učení (se) představili jako čtyřstupňový proces:

Učení (se) a pozitivní prožitky



- *nevědomá nekompetentnost* = nízký výkon, žádné rozlišení nebo pochopení
- *vědomá nekompetentnost* = nízký výkon, uvědomování si nedostatků a slabých míst
- *vědomá nekompetentnost* = zlepšený výkon, vědomé, i když poněkud nepřirozené úsilí
- *nevědomá kompetentnost* = přirozený, celistvý, automaticky prováděný výkon

Cyklus učení (se) obvykle zahrnuje všechny čtyři stupně. Když je celý cyklus dokončen a chceme se dál vzdělávat, zahájíme další cyklus.

Musíme vždy procházet všechny stupně nebo je možné některé vynechat, či celý proces urychlit? Když se děti učí chodit a mluvit, házet a chytat, běhat a jezdit na kole, přecházejí téměř přímo ze stupně **nevědomé nekompetentnosti** do stupně **nevědomé kompetentnosti**. Později, když se začnou učit řídit auto, jednotlivé stupně lze snadno odlišit. Na stupni **vědomé nekompetentnosti** a **vědomé**

kompetentnosti jim radí učitel v autoškole. Po složení zkoušek začnou jezdit a **vědomá kompetentnost** se postupně, tak jak si osvojují celý komplex řídičských návyků, mění v **nevědomou kompetentnost**. Brzy dokáží řídit více méně automaticky a mohou při jízdě začít přemýšlet o něčem jiném, než je řízení; mohou se soustředit na rozhovor se spolucestujícími nebo na hudbu. Schopnosti potřebné k řízení si přitom nadále pozvolna zlepšují díky zkušenostem, které postupně získávají.

Učení je možno rovněž urychlit tím, že vědomě absolvujeme celý cyklus znovu. To je možné udělat dvojnásobným způsobem. Budto absolvujeme kurs pro pokročilý, v němž společně s instruktorem absolvujeme druhý a třetí stupeň cyklu učení (se), nebo budeme koučovat sami sebe. První možnost přichází v úvahu tehdy, nejsme-li schopni určit, co děláme špatně a co bychom měli dělat jinak. Odpovědnost v tomto případě přeneseme na jiného člověka.

Rozhodneme-li se koučovat sami sebe, odpovědnost za výsledek neseme dál sami. Musíme vypnout rádio, přestat přemýšlet o všem možném a soustředit se na to, jak řídíme. Pokud to uděláme vědomě, čestně, bez předsudků a nemístné kritičnosti, činnosti, v nichž se potřebujeme zlepšit, „vyplují“ na povrch téměř samy. Možná se nám nedaří dobře řídit, možná občas chybně odhadneme vzdálenost nebo rychlost, možná špatně sedíme, bolí nás proto ruce a ramena a předčasně se unavíme. Jsme na stupni **vědomé nekompetentnosti**. Pokud se vědomě budeme snažit lépe řídit, sledovat otáčkoměr či rychloměr a udržovat určitou vzdálenost od vozidla před námi, brzy se staneme vědomě kompetentními. Nakonec, v důsledku vědomého opakování, si jednotlivé činnosti natolik zafixujeme, že se staneme **nevědomě kompetentními**.

Pokud se rozhodneme koučovat sami sebe, můžeme postupovat mnohem efektivněji. Místo abychom se pokoušeli změnit to, co neděláme dobře (jak jsme zjistili na stupni **vědomé nekompetentnosti**), můžeme s vynaložením menší námahy dosáhnout lepších výsledků.

KDO NIC
NEDEĚLÁ...

Ze všeho nejdříve musíme zjistit, co chceme zlepšit – dejme tomu, že chceme plynuleji řídit. Místo abychom se pokoušeli řídit plynuleji, pouze soustředíme pozornost na to, jak řádíme. Potřebnou a současně precizní zpětnou vazbu nám může poskytnout například desetistupňová škála, na níž

desítka bude vyhrazena pro takové přeřazení, které jsme vůbec nepocítili. Kromě toho, že každému přeřazení přiřadíme odpovídající hodnotu z naší stupnice, nebudeme na naší jízdě nic měnit. Aniž vyvineme jakékoli úsilí, hodnoty se budou zvyšovat a brzy se budou pohybovat mezi devítkou a desítkou.

Postupně se přestaneme **zabývat tím**, jak na stupnici ohodnotit jednotlivá přeřazení, a budeme řídit plynule – dokonce i v mimořádných situacích, nebo když budeme řídit jiné auto, než na jaké jsme zvyklí. Dostavila se **nevědomá kompetentnost**. Pokud někdy přesto přeřadíme špatně, stačí vrátit se na chvíli do stupně **vědomé kompetentnosti**, „oprášit“ naši škálu, několik následujících kilometrů ji znovu používat a plynulé řazení se opět rychle dostaví. Tento způsob učení (se) nebo zvyšování výkonu nejenom nevyžaduje žádné úsilí, ale přináší, a to překvapivě rychle, rovněž velmi dobré výsledky.

Z hlediska cyklu učení (se) přejdeme ze stupně **vědomé nekompetentnosti** přímo do **nevědomé kompetentnosti**, aniž bychom absolvovali stupeň **vědomé kompetentnosti**. Učitel v autoškole nám, za naše peníze a čas, který výuce věnujeme, dá možnost užít si do sytosti stupeň **vědomé nekompetentnosti** a **vědomé kompetentnosti**. Vědomí, které jeho kritika a instrukce pomáhají vytvářet, není výsledkem našeho vlastního uvažování a tomu odpovídá i náš vztah k jeho obsahu. Čím kritičtější a pánovitější učitel je, tím víc podkopává skutečné osvojení si nových dovedností.

Snažit se dělat neustále něco správně není zdaleka totéž jako průběžně nezaujatě sledovat, co děláme. Zatímco v prvním případě, který je mnohem častější, stresující a nejméně efektivní, jsme k něčemu nuceni, opakovaná zpětná vazba, typická pro druhý přístup, je zdrojem vstupů umožňujících kvalitní učení (se) a zlepšování výkonu. Zdůrazňuji slovo „umožňuje“, protože tento přístup nás k ničemu nenutí.

Kdybych v knize určené pro čtenáře z podnikatelské sféry věnoval celou kapitolu pozitivním prožitkům, nejspíš by se to nesetkalo s velkým pochopením – přestože si tyto pojmy vlastní kapitola zasluhuje! Protože pozitivní prožitky nabývají mnoha podob a jsou u každého člověka jiné, pokusím se vše podstatné shrnout v několika následujících odstavcích.

POZITIVNÍ PROŽITKY

Soustředěná pozornost nebo uvolněná koncentrace jsou stavem mysli, pro který je typické pasivní přijímání

Zdrojem pozitivních prožitků jsou v první řadě naše smysly. Protože žijeme v relativně pohodlném a bezpečném světě, máme v běžném životě, ať už v zaměstnání, nebo v rodině, obvykle jenom málo příležitostí zakoušet vyhrčené pocity. Ve volném čase se proto uchylujeme ke stále náročnějším, extrémnějším sportům a k nejrůznějším adrenalinovým aktivitám. Hledáme stimuly, které by v nás vyvolávaly stále intenzivnější pocity – a zjišťujeme, že nejsme schopni adekvátního prožitku, pokud nerozvíjíme své smysly a schopnost využívat i drobné odlišnosti. Tak jak začínáme více vnímat své smysly, stávají se i běžné, každodenní zážitky intenzivnějšími. I rutinní záležitosti mohou přinášet intenzivní pozitivní prožitky, pokud je vnímáme všemi smysly.

Možností, jak intenzivněji vnímat realitu, je mnoho: příčinou zvýšené vnímavosti může být deprivace stejně jako bezmezná láska, meditace nebo drogy, cvičení nebo extáze – nebo také koučování. Soustředíme-li se na své pocity, na to, co vidíme, slyšíme, hmatáme, cítíme, chutnáme, a dokonce i na to, co si myslíme, intenzivní se naše vnímání reality a pozitivní prožitky. Získáme tak lepší zpětnou vazbu nebo vysoce kvalitní, relevantní vstup.

Zdrojem pozitivního prožitku mohou být rovněž naše zkušenosti nebo lepší využití vlastního potenciálu. Pokaždé, když překročíme hranice dosavadní zkušenosti, sáhneme si na dno sil, překonáme strach, dokážeme něco, co se nám dosud nepodařilo nebo uspějeme v něčem, co jsme až dosud neměli možnost si vyzkoušet, zlepšíme svoji schopnost vnímat realitu. Koučování se, zejména při fyzických činnostech, zaměřuje přímo na smysly. Koučování proto už ze své podstaty rozvíjí a posiluje pozitivní prožitky. Hranice mezi výkonem, učením (se) a pozitivním prožitkem není nijak ostrá a tam,

Sebeúcta, sebedůvěra a výkon splývají v jedno. Totéž musí platit pro výkon, učení (se) a pozitivní prožitky, pokud chceme, aby výkonost neupadala

kde tyto tři oblasti splývají, se dostavuje to, co lidé často popisují jako vrcholný prožitek. Jsem dalek toho tvrdit, že pracoviště je místo, kde prožíváme ty největší životní zážitky. Chceme-li pochopit, jak koučování a zejména vnímání reality fungují, musíme se ale nad těmito věcmi vážně zamýšlet.

13

Motivace

Cukr a bič jsou často používané a účinné motivační stimuly. Pokud ale zacházíme s lidmi stejně jako s osly, budou se tak chovat.

Tajemství motivace je svatý grál, který každý lídr toužebně hledá. Symbolickým reprezentantem vnějších motivačních stimulů se stala metoda cukru a biče, jejíž účinnost se ale postupně stále snižuje. O tom, že vnitřní motivace je účinnější, nepochybuje téměř nikdo. Jak ale můžeme někoho přimět k tomu, aby motivoval sám sebe? Zdrojem vnitřní motivace je mysl člověka – ta ale není přístupná ani „superšéfovi“. Víme, že mysl je klíčem k člověku, kde ale máme hledat klíč otevírající lidskou mysl? Přestože motivovat sportovce je snazší než motivovat lidi v podnikatelské sféře, mnoho sportovních koučů se neustále pokouší o dosažení vyšší motivace. Můžeme se u sportovců něčemu přiučit?

Většina sportů vyžaduje zapojit fyzické i duševní schopnosti. Sportovec musí docílit, aby jednotlivé faktory výkonu byly v rovnováze, musí správně načasovat jejich působení, musí vynaložit sílu a současně dosáhnout lehkosti pohybu, musí rozvíjet vytrvalost. Čím více využíváme individuální potenciál těla, tím příjemnější pocity nám sportovní výkon přináší. Sport se díky tomu může stát pro některé lidi téměř „drogou“. To ale neplatí pro fyzickou a duševní

práci, alespoň pokud jde o většinu lidí. Motivovat ve sportu je snazší, protože sportovní výkon přináší uspokojení sám o sobě. Svoji roli zde hrají i další faktory.

Ocenění je ve sportu bezprostřednější, atraktivnější a přinejmenším na vrcholové úrovni je sport často i štedřejší na bohatství a slávu. Sportovní výkon je navíc zcela v rukách sportovců samých (absolutní odpovědnost). K rozhodnutí věnovat se sportu často vede potřeba sebeúcty a hledání identity. Vnitřní motivace je v takovém případě vždy silná – všechny ingredience úspěchu jsou pohromadě.

Protože mnoho lidí – přinejmenším těch, kteří nezaměstnávají sami sebe – má pouze omezenou možnost zažívat radost z práce, zaměstnavatelé se musejí spoléhat na vnější stimuly. Všichni potřebujeme peníze. O tom, že peníze motivují, není pochyb. Pokud ale někdo musí dlouze a obtížně vyjednávat, aby se dočkal zanedbatelného zvýšení mzdy, motivační účinek takto získaných peněz je minimální.

Ke kombinaci hrozeb a odměn se lidé uchýlovali od nepaměti. Otroci neznali nic jiného než bič. Naděje, že lidé budou pracovat lépe, když budou za práci odměněni, vedla k tomu, že se začal používat cukr. Výkon se skutečně zlepšil – ale pouze dočasně a nijak výrazně. Začali jsme proto přidávat cukr a bič jsme používali opatrněji, nebo jsme ho ukryli, aby nebyl na očích, přinejmenším do doby, kdy jsme ho museli znovu použít. Výkon se opět zlepšil – trochu.

Ekonomické tlaky dnes neumožňují výrazněji zvyšovat příjmy. Méně je i příležitostí k povyšování a postupu. Nutně potřebujeme zvýšit výkonnost – a zjišťujeme, že se nám nedostává cukru. Bič se přitom stává z mnoha důvodů nepřijatelným. Motivační systém stále méně plní svoji funkci, nemluvě o tom, že nikdy nefungoval příliš dobře. Lidé přitom nevyužívají svůj potenciál tak, jak by mohli. Pro důkaz nemusíme chodit daleko – stačí si uvědomit, co všechno lidé dokáží, ocitnou-li se v ohrožení.

Cukr a bič je analogie, která se nejčastěji ilustruje na chování oslů, které rozhodně není příliš inspirující. Doufám, že je neurazím, když řeknu, že neudělají nic, co nemusejí. Pokud zacházíme s lidmi stejně jako s osly, budou se tak chovat. Musíme proto od základu změnit své představy o motivaci. Jestliže chceme, aby

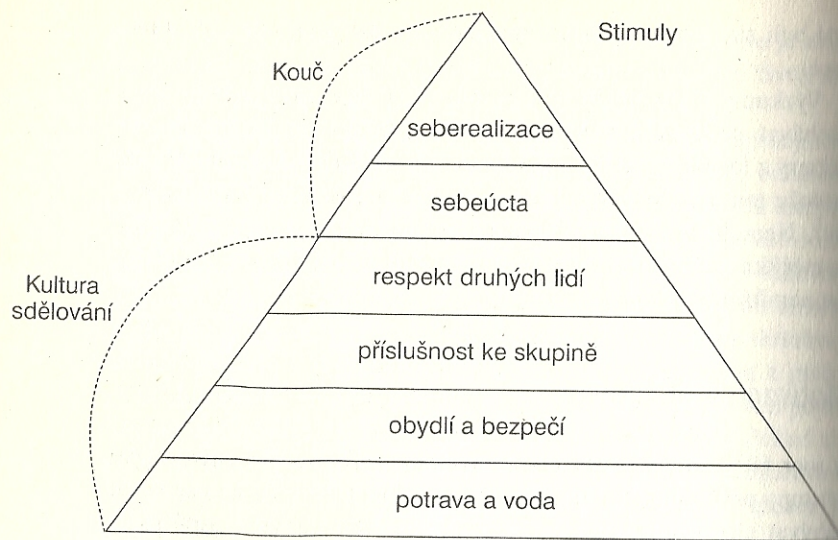
lidé byli skutečně výkonní, musí se u nich vytvořit vnitřní motivace.

Výzkumy ukazují, že pro mnoho lidí je mimořádně důležité neobávat se o zaměstnání a kvalita pracovního života. Pokud některý z těchto vnitřních stimulů chybí, zvyšuje se význam peněz, protože tento vnější stimul je „to jediné, co tady můžeme očekávat“. Nemělo by nás to překvapit. Pokud jsou peníze považovány za měřítko vážnosti a jsou zdrojem sebeúcty, nic jiného ani očekávat nemůžeme.

Motivace a Maslow

V roce 1950 americký psycholog Abraham Maslow opustil tradiční přístupy psychologie a místo studia psychických dysfunkcí se začal zabývat sledováním duševně vyzrálých, vyrovnaných, úspěšných a se svým životem spokojených lidí. Jeho výzkumy ho přivedly k závěru, že potenciál dosáhnout stejného stavu jako lidé, kteří byli objektem jeho vědeckého zájmu, mají všichni lidé. Tento stav je podle Maslowa normálním, přirozeným stavem člověka. Jediné, co musíme udělat, je překonat vnitřní bariéry vlastního rozvoje a dosažení zralosti. Maslow se stal zakladatelem optimističtějšího směru rozvoje psychologie, který postupně vytlačuje dominující behaviorální model člověka. Management založený na koučování by se bez tohoto psychologického optimismu nikdy nemohl stát stylem řízení budoucnosti.

Většina lidí ve sféře podnikání zná zejména Maslowovu hierarchii potřeb. Model, který Maslow vytvořil, je založen na představě, že potrava a voda představují základní lidské potřeby; dokud tyto potřeby nejsou uspokojeny, o nic jiného (snad s výjimkou mobilního telefonu!) se příliš nezajímáme. Je-li uspokojení základních potřeb zajištěno, člověk se začne zajímat o takové věci, jako bydlení, oblečení, bezpečí a podobně. Když jsou i tyto potřeby alespoň zčásti uspokojeny, naše pozornost se zaměří na sociální potřeby – v Maslowově terminologii na potřebu příslušnosti ke skupině (potřeba sounáležitosti). Zdrojem uspokojení těchto potřeb je například rodina, ale také nejrůznější kluby, spolky apod.



Maslowova hierarchie potřeb

V dalším vývoji potřeb se do centra pozornosti dostává ocenění a respekt ze strany druhých lidí. Abychom je získali, dáváme najevo svoji sílu, bojujeme o moc nebo uznání. Tuto navenek se projevující potřebu časem vystřídá méně viditelná potřeba sebeúcty. Jak nás vidí ostatní lidé se pro nás stává méně důležité. Sami na sebe klademe vyšší nároky a vytváříme si vlastní kritéria hodnocení sebe samých.

Na vrcholu hierarchické struktury potřeb se nachází potřeba seberealizace. Tato potřeba se u člověka objevuje, když uspokojí potřebu respektu ze strany druhých lidí a potřebu sebeúcty – a není tudíž hnán kupředu potřebou prokazovat své kvality, ať už sobě, nebo druhým lidem. Maslow mluví v této souvislosti o seberealizaci a zdůrazňuje, že jde o proces, který nemá hranic. Lidé, u nichž se objevuje potřeba seberealizace, mají potřebu nalézat smysl svého života, porozumět věcem kolem sebe, jejich příčinám a významu. Chtějí, aby jejich práce i všechno ostatní, co dělají, mělo smysl, aby byli prospěšní a užiteční ostatním lidem.

Co má všechno, o čem jsem teď hovořil, společného s motivací? Lidé se snaží dělat věci, které jim pomáhají uspokojit jejich potřeby. Jenom málokdy to dělají zcela vědomě, protože práce se vcelku přirozeně rozvinula do forem napomáhajících uspokojovat naše potřeby. Přesto platí – čím víc jsou motivační systémy přizpůsobeny úrovni potřeb lidí, které chceme motivovat, tím lépe.

PRACOVNÍ MOTIVACE

Práce je zdrojem příjmu, který umožňuje uspokojit základní potřeby lidí – potravu, vodu, ošacení a bydlení. Závodní stravování a bydlení plní stejnou funkci. Práce lidi spojuje, vytvářejí se pracovní společenství a přátelství. Práce nabízí šanci na pracovní postup, umožňuje získat prestiž, vyšší pracovní zařazení a finanční ocenění, někdy i firemní automobil a tím i úctu ostatních lidí. Peníze, tento běžný zdroj motivace, umožňují více či méně uspokojovat základní potřeby, potřebu sounáležitosti a potřebu respektu ze strany druhých lidí.

Před několika desetiletími se mnohem větší pozornost než dnes věnovala naturálním požitekům, jakými bylo například ubytování pro zaměstnance (zejména v zemědělství), členství ve sportovních klubech a spolecích umožňujících nejrůznější sociální aktivity apod. Mnohem menší pozornosti se těšily takové stimuly, jako pracovní postup a prestiž. Jinak řečeno, dnešní společnost se pokouší uspokojovat potřeby na vyšší úrovni jejich hierarchické struktury. Systémy odměňování se tomu začínají přizpůsobovat.

Velká část moderní společnosti se začíná orientovat na potřebu sebeúcty. Tradiční metody podnikání a managementu umožňují tuto potřebu uspokojit pouze velmi omezeně, protože sebeúcta a tradiční metody řízení vycházejí ze zcela protikladných principů.

Hospodářská recese, „zeštíhlování“ firem, očekávaný úbytek pracovních míst, minimální mzdový růst a pokles cen nemovitostí čas od času vedou k tomu, že mnoho zaměstnanců se začne orientovat na potřeby nacházející se na nižší úrovni jejich hierarchické struktury. Spektrum potřeb, na něž se zaměřuje pozornost lidí, se v takovém případě rozšiřuje. Mnoho společností ale nemůže tak snadno jako dříve nabízet zaměstnancům pracovní postup a firemní automobil – věci, které zvyšovaly jejich vážnost v očích ostatních. Jak mohou v takové situaci své zaměstnance motivovat? Musí

nadále uspokojovat základní potřeby a současně realizovat podstatné změny, které jim umožní uspokojovat postupně se objevující vyšší potřeby.

KOUČOVÁNÍ JE NEZBYTNÉ Prestiž a privilegia nejsou pro uspokojení potřeby sebeúcty příliš významné, protože jsou to spíše symboly než skutečný zdroj sebeúcty. Skutečná sebeúcta vzniká tam, kde je člověk druhými lidmi považován za někoho, kdo poprávu rozhoduje. Povýšit někoho a neposkytnout mu potřebné pravomoci a příležitost využít svůj potenciál je kontraproduktivní. Zatímco prikazování nedává možnost volby, oslabuje, limituje potenciál a demotivuje, koučování dělá pravý opak.

HODNOTY KORPORACÍ A BUDOUCNOST U některých, zejména mladších zaměstnanců se projevuje potřeba seberealizace. Chtějí, aby jejich práce byla užitečná, aby něco přinášela a měla smysl. Plnit kapsy akcionářů penězi nepovažují za smysluplný cíl života. Společnosti jsou nuceny více zvažovat etické normy podnikání a hodnoty, kterými se řídí, stejně jako potřeby všech akcionářů, zaměstnanců, místní komunity a vztah k životnímu prostředí.

Zaměstnanci i manažeři stále častěji požadují, aby jejich práce byla užitečná a měla smysl. Zaměstnanci chtějí, aby se změnil styl řízení a společnosti se o to snaží. Pokud tito mladší, v Maslowově terminologii myšlenkově vyzrálejší zaměstnanci zůstanou svým firmám věrní, změny se začnou (a budou muset) brzy realizovat. Jejich realizace si samozřejmě vyžádá určitý čas. Času ale nemáme nazbyt. Tento problém je natolik vážný a času na jeho zvládnutí zbývá tak málo, že jsem do tohoto vydání zařadil tři nové kapitoly, které se jím zabývají podrobněji. V těchto třech kapitolách zavítáme do oblastí, které jsou předurčeny stát se doménou koučů.

STYL ŘÍZENÍ SI MŮŽEME VYBRAT Ze čtyř kritérií, na jejichž základě se rozhodujeme pro určitý styl řízení, má rozvoj podřízených nejmenší váhu. Na prvním místě je čas, na druhém obavy z neúspěchu a na třetím kvalita odvedené práce nebo produktu. Nedostatek času a přemíra obav vedou k tomu, že se uchylujeme k příkazům a kontrole. Chceme-li zvyšovat kvalitu práce a zajistit rozvoj, musíme ale koučovat.

Tam, kde převládá orientace na rychlé dosahování výsledků a na rychlou návratnost kapitálu umožňující vyplácet akcionářům divi-

dendy, se koučování prosazuje jenom velmi obtížně. Přesto se začíná blýskat na lepší časy – očekávání zaměstnanců, zejména těch mladších, se mění. Při vstupních pohovorech chtějí vědět, jaké možnosti rozvoje jim firma nabízí a jaký styl řízení se ve firmě uplatňuje. Nepředpokládají a nehledají práci na celý život. Pokud jim práce nedává možnost rozvíjet se a posilovat sebedůvěru, tak jak to umožňuje například management využívající koučování, odejdou.

Podíváme-li se na Maslowovu hierarchii potřeb a uvědomíme si, že pro mnoho mladých a schopných pracovníků je nejdůležitější potřeba sebeúcty, donutí nás to znovu se zamyslet. V současných postindustriálních společnostech stále dominuje potřeba statusu a uznání. Vedoucí pracovníci nejsou v tomto směru výjimkou. To přináší dva problémy. Za prvé, vedoucí pracovníci předpokládají, že jejich podřízení se nacházejí na stejném nebo nižším stupni hierarchie potřeb jako oni sami a neuvědomují si, že potřeba sebeúcty může nezanechatelně ovlivňovat jejich práci. Za druhé, zaměstnanci si takových věcí přestávají vážit. Potřeba statusu a styl řízení založený na příkazech a kontrole se stávají terčem posměchu a opovržení.

Jednou z poměrně snadných, i když „bolestivých“ možností, jak vyhodnocovat dopady našeho jednání na druhé lidi, je zjišťovat, zda naše chování zvyšuje nebo naopak podkopává jejich sebedůvěru. Pokaždé, když instruujeme, kritizujeme, omezíme možnost volby, stejně jako každý projev hierarchického uspořádání či náznak utajování neznatelně, ale přesto podřívají sebedůvěru lidí. Koučování, projevy důvěry, otevřené jednání, respekt, zasloužené ocenění, svoboda volby a dosažené úspěchy sebedůvěru naopak zvyšují.

**Sebeúcta je životní
mízou pracovní
výkonnosti**

14 Koučování a hledání smyslu

Na konci předešlé kapitoly jsem se zmínil o tom, že lidé usilující o seberealizaci hledají smysl a cíl života a že je často nacházejí v pomoci druhým lidem. Jak se zdá, stále více lidí dbá o spravedlnost a zajímá se o neutěšenou situaci jiných lidí stejně jako o sebe samé. Tyto nově se objevující projevy altruismu mohou vést k tomu, že lidé začnou pochybovat o etičnosti podnikání a hodnotách korporací i zisku jako motivu jejich činnosti. Nemělo by nás překvapovat, že globální investování do tzv. „etických“ fondů se rychle rozvíjí a že sexismus a rasismus, dříve tak typické pro mnoho pracovišť, se dnes nesetkávají s velkým pochopením.

Tyto změny pohánějí kupředu obyčejní lidé, kteří chtějí mít možnost vyjadřovat se k tomu, jak se s nimi na pracovištích a v podnikání zachází. Nepříjemnou pravdu o našich hodnotách a chování v globálních souvislostech nám všem, zejména pak podnikatelské sféře, přináší také „oteplující se“ prostředí. Potenciální důsledky intenzivního chovu užitkových zvířat a pěstování geneticky upravených plodin nás vedou k tomu, že začínáme vážně přemýšlet o postupech využívaných v zemědělství. Co přijde na řadu dál?

Na tréninkových programech věnovaných problematice koučování se problém smyslu a cíle toho, co děláme, objevuje stále častěji. Fascinuje mě, jak často si účastníci kursů vybírají pro praktický nácvik koučování problém, jak opustit korporaci a práci, která podle nich nemá valný smysl, a postavit se na vlastní nohy. Protože protívahou této touhy je potřeba bezpečí, většina z nich přinejmenším po určitou dobu zůstane tam, kde jsou. Jaký výkon ale můžeme očekávat od nespokojených lidí, jimž se hlavou honí myšlenky na jiný život?

Koučování je v těchto podmínkách neocenitelným nástrojem umožňujícím zaměstnancům ujasnit si své vlastní představy. Od frustrovaných zaměstnanců, kteří nevědí, co chtějí, sotva můžeme očekávat vrcholné výkony. Někteří by odešli tak jako tak, většina se ale může naučit nalézt ve své práci smysl a tudíž i ochotněji a s větším uspokojením podávat lepší výkon.

V následující části této kapitoly naleznete příklady otázek, které v takovýchto situacích používám. Pokud je využijete, mějte neustále na paměti, že o tom, která otázka bude následovat, rozhoduje vždy odpověď, již jste dostali na předešlou otázku. Při koučování předpokládám, že koučovaný chce (a dal najevo) zlepšit kvalitu svého pracovního života a je ochoten pro to něco udělat.

Při koučování se vždy snažím začít pozitivně a od cíle, jehož koučovaný chce dosáhnout a který považuje za ideální.

CÍL

- Co očekáváte od našeho setkání?
- Zkuste si představit situaci dejme tomu za rok. Jak by to v ideálním případě mohlo na vašem pracovišti vypadat? Zkuste mi relativně podrobně popsat, jak by vypadal váš typický pracovní den. (Koučovaný může hovořit o současném nebo jiném pracovišti. Kouč by se měl zdržet jakéhokoli zasahování.)
- Po čem z toho, o čem jste mluvil, momentálně nejvíc toužíte?
- Jak důležité jsou pro vás jednotlivé věci, o nichž jste hovořil? (Můžete použít desetistupňovou škálu.)
- Jakého cíle byste chtěl v zaměstnání dosáhnout?
- Do kdy byste chtěl tohoto cíle dosáhnout?
- Co opravdu očekáváte a chcete od práce?

- Pokud je vaše současná situace jiná, jaké kroky by vám mohly umožnit dostat se k vašemu cíli?
- Co by mohl být první krok na této cestě?

REALITA

- Co na současnou situaci máte pod kontrolou? (Pro koučované je často velmi obtížné uvědomit si, že o své situaci rozhodují v poslední instanci oni sami. Příliš často se považují za oběť, což v nich vyvolává pocit bezmocnosti.)
- Když ponecháme stranou každodenní nepříjemnosti, co vám na vaší práci nejvíce vadí?
- Co se nachází v pozadí vaší nespokojenosti?
- Co by umožnilo uspokojit tuto potřebu či zájem?
- Co dalšího vám znepríjemňuje život? Co ještě? Chtěl bych o těchto věcech vědět co nejvíce.
- Který typ lidí a činností na pracovišti nemáte rád?
- Z hlediska času stráveného na pracovišti, jakou část pracovní doby se cítíte dobře a jakou špatně? Podívejme se podrobněji na první z nich.
- Který typ lidí a činností máte nejraději?
- Co se vám na těchto lidech a činnostech líbí?
- Jaké vlastnosti, schopnosti a přednosti mají? Kde jinde se s těmi to kvalitami setkáváte?
- Jaké činnosti v zaměstnání nebo mimo něj považujete za smysluplné?
- Kdybyste musel definovat smysl a cíl svého života, co by to bylo?
- Kdybyste měl teď napsat svůj nekrolog, co by tam mělo být o vašem životě napsáno? (Dobrá otázka, ale pečlivě zvažujte, komu ji můžete položit!)

MOŽNOSTI

- Co můžete udělat pro to, aby se věci změnily? (Když koučovaný odpoví: „Mohl bych změnit zaměstnání,“ pokračujte dál, ale nezapomínejte, že změnit formy a struktury je možné, ale nic se tím neřeší. Změnit se musí stav vědomí.)
- Co vám to přinese? Co ztratíte?
- Co můžete udělat pro to, aby se stejné problémy neobjevily v novém zaměstnání?

- Jaký druh práce by to měl být? Jak ji naleznete? Jak jistá práce to je?
- Začít dělat něco jiného a zaměstnávat sám sebe jsou dvě možnosti, které máte. Zkusme se zamyslet nad tím, jak by bylo možné něco z toho, o co usilujete, realizovat ve vašem současném zaměstnání.
- Jak ještě? Kde? Kde ještě?
- Co by se muselo změnit? Co byste pro to mohl udělat? Koho byste mohl požádat, aby změnil něco dalšího?
- Kdybyste mohl realizovat všechny změny, o kterých mluvíme, jak dalece by to přispělo k uspokojení vašich potřeb?

Otázek může být samozřejmě mnohem víc. I tento krátký výčet vám ale pomůže, jak doufám, udělat si představu o typu a řazení otázek, které mohou být v takovýchto situacích užitečné a můžete je efektivně použít. Zcela záměrně jsem přitom některé formuloval jinak než jako klasické otázky, abych vám ukázal, jak při koučování nevyvolat dojem inkvizitora.

Nakonec přijdou na řadu otázky zaměřené na to, co koučovaný skutečně udělá (VOLBA), ať už v současném zaměstnání, nebo někde jinde, bez ovlivňování ze strany kouče nebo předsudků vůči tomu či onomu řešení. Neustále musíme mít na paměti, že nejdůležitější je sebedůvěra a sebevědomí koučovaného. Stejně důležité je proto i to, aby byl úspěšný a aby se sám rozhodl, jak úspěchu dosáhne.

Koučování a krize identity

*Hledání smyslu není ospravedlněním a racionalizací
instinktivního jednání, je hlavním zdrojem
motivace v životě člověka.
(Viktor Frankl, Man's Search for Meaning, 1959)*

Maslow neobohatil naše poznání pouze svojí hierarchií potřeb. Stal se rovněž jedním ze zakladatelů humanistické psychologie, občas považované za třetí vlivný směr psychologie, který se objevil po psychoanalýze a behaviorismu. Místo aby se stejně jako ostatní zabýval studiem duševních nemocí a patologických projevů, Maslow se věnoval studiu zdravých jedinců.

Cílem humanistické psychologie bylo plně využít lidský potenciál na základě poznání sebe sama, které někteří považovali za vylek. Výraznou roli v konceptu humanistické psychologie hrály emoce. Humanistická psychologie začala v omezené míře ovlivňovat svět podnikání v 70. letech a podílela se na formování trendu zaměřeného na rozvoj osobnosti. Za obecně přijatelnou a pro úspěch v podnikání nezbytnou podmínku začala být emoční inteligence považována teprve od poloviny 90. let, kdy vyšla kniha Daniela Golemana zabývající se touto problematikou.

Emoční inteligenci je možné popsat jako interpersonální inteligenci nebo ještě jednodušeji jako soubor sociálních schopností.

Koncept emoční inteligence staví na pěti klíčových faktorech: znalost vlastních emocí (znalost sebe sama), zvládání vlastních emocí, schopnost sám sebe motivovat, vnímavost k emocím jiných lidí a umění mezilidských vztahů. Každý člověk tyto schopnosti má a v určité kombinaci využívá. Emočně inteligentní lidé to dokáží lépe než ostatní.

Dříve než jsme si stačili osvojit emoční kvocient (EQ), objevilo se několik knih pojednávajících o duchovní inteligenci (SQ – duchovní kvocient). Duchovnost zde nesouvisí s náboženskou vírou, ale je to, jak říká Elisabeth Dentonová „elementární touha nalézt skutečný smysl a cíl života člověka, žít celistvý život“.

To všechno podporuje názor, že mnoho lidí ve světě podnikání dnes čelí skutečné krizi a přestává vidět smysl toho, co dělají. Danah Zoharová ve své knize *Spiritual Intelligence* cituje šestatřicetiletého manažera, který líčí svoji osobní krizi:

Rádím velkou a úspěšnou společnost ve Švédsku. Nemám zdravotní problémy, mám skvělou rodinu, lidé z mého okolí mě respektují. Myslím, že mám „moc“. Přesto si nejsem jistý, jak mám žít. Nevím, zda práce, kterou dělám, je pro mě to pravé.

Dále říká, že se velmi obává o svět a jeho budoucnost, zejména o stav globálního životního prostředí, a že mu dělá starost rozpad lidských komunit a zhoršování mezilidských vztahů. Říká, že lidé podle jeho názoru podceňují závažnost problémů, s nimiž se setkávají, a nechtějí si je připustit. Nezanedbatelný podíl viny na tomto stavu mají velké podnikatelské subjekty, jako jeho společnost. „Chtěl bych s tím něco dělat. Chtěl bych být užitečný, ale nevím jak. Jediné, co vím, je to, že bych se chtěl podílet na řešení, být jeho součástí – nebýt zdrojem či součástí problému.“

Myšlenka, že smysl a účel našeho konání jsou důležité, není rozhodně nová, právě naopak. Ve skutečnosti je nejspíš tak stará, jako jsou nejstarší známá náboženství. Možná dozrála doba pro to, abychom si ji v podnikání plně uvědomili. Nesmí ale přicházet zvenčí, protože v takovém případě se, jak koučové dobře vědí, příliš neprosadí. Musí ji „objevit“ ti, jichž se týká.

EMOČNÍ
INTELIGENCE

ZMĚNA SMYSLU
A ÚČELU

Koučové pracující pro podnikatelskou sféru i pro jednotlivce si musejí osvojit nové schopnosti, pokud jim chtějí efektivně a nenásilně pomoci vyrovnat se s těmito problémy. Před mnoha lety jsem se se svou ženou detailně zabýval všemi aspekty psychosyntézy,¹⁾ z čehož při koučování dodnes těžím. Moje žena dnes stojí v čele dobročinné organizace zabývající se výukou psychosyntézy.

Základní myšlenky psychosyntézy zformuloval v roce 1911 Freudův žák a první psychoanalytik používající jeho metodu v Itálii, dr. Roberto Assagioli. Podobně jako jeho přítel a spolužák Carl Jung nesouhlasil s Freudovou patologickou a animální představou člověka. Oba tvrdili, že podstata člověka je jiná. Assagioli dospěl k závěru, že velká část psychických dysfunkcí má základ ve frustracích nebo zoufalství vyvolávaných ztrátou smyslu a účelu života.

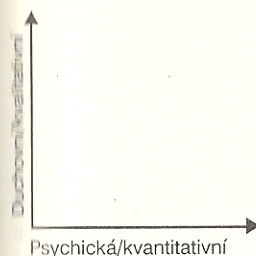
Assagioli v mnohém předběhl svoji dobu a psychosyntéza zůstala relativně neznámou až do 60. let minulého století, kdy se stala významnou složkou nově vznikající transpersonální psychologie (čtvrtého významného směru moderní psychologie). Transpersonální psychologie v mnoha směrech vychází z humanistické psychologie a staví na jejích závěrech; rozpracovává problematiku vůle, smyslu a účelu života a životní orientace, osobní odpovědnosti a orientace na druhé lidi (preferenci jejich zájmů před svými vlastními).

Psychosyntéza nabízí mnoho modelů a schémat mimořádně užitečných pro koučování; používá jednoduchý model rozvoje člověka, který, stejně jako kterýkoli jiný model, neodpovídá přesně skutečnosti, ale umožňuje nám komunikovat sami se sebou i s druhými lidmi. I kdyby byl pravdivý jen zčásti, koučové by se v nejbližší budoucnosti o práci rozhodně nemuseli obávat.

Kouč ovládající poznatky psychosyntézy může koučovanému pomoci zajistit osobní rozvoj a uspořádat si život jinak, než dosud. Může mu pomoci vnímat každý problém jako příležitost něco změnit, jako příležitost pro tvůrčí čin. Může mu pomoci vnímat překážky jako odrazové body a akceptovat myšlenku, že každý člověk má svůj životní cíl a že na cestě k němu musí překonávat překážky a zvládat obtížné situace. Kouč svými otázkami vede koučovaného

¹⁾ Psychosyntéza je oblast psychologie kombinující psychoanalytické postupy s meditací a cvičením. Pozn. překl.

k tomu, aby si uvědomil pozitivní potenciál obsažený v určitém problému a aby se rozhodl, co udělá.



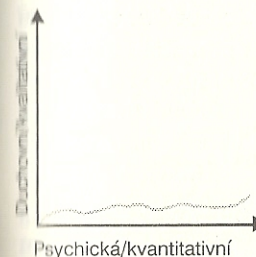
Životní zkušenosti, naše nebo druhých lidí, můžeme znázornit v dvourozměrném schématu, v němž vodorovná osa představuje materiální úspěch a psychickou integritu a svislá osa duchovno, hodnoty nebo aspirace.

DUCHOVNÍ CESTA

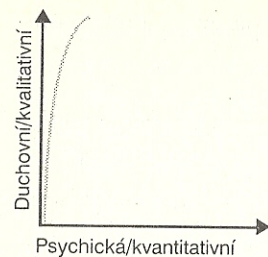
Pro lepší pochopení uvedu krátký citát z literatury věnované psychosyntéze:

Člověk ze světa podnikání se může soustředit na osobní výsledky a na úspěch v materiálním světě. Může to být osobnost s dobře rozvinutou integritou, dobrý rodič a respektovaný člen společnosti – to vše, aniž si jedinkrát v životě položil inteligentní, smysluplnou otázku o účelu a smyslu života. Tento přístup je typický pro západní společnost a jeho výsledkem je materiální bohatství a inovace.

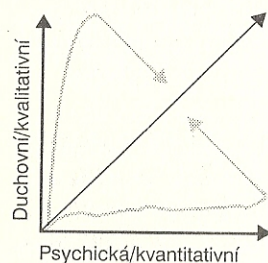
Tito lidé se mohou s pohrdáním dívat na ty, kteří vedou relativně asketický život, hloubají o věcech kolem nás a zdají se nedostatečně vybaveni pro každodenní život v moderním světě. Tito moderní „mniši“ se věnují studiu a nenápadně pomáhají druhým. Jejich domácnost a finance nebývají příliš uspořádané a i oni sami mohou vést poněkud chaotický život. Cíle lidí ze světa byznysu jim připadají nepodstatné, zaměřené na uspokojení jejich ega a často destruktivní jak pro ně samé, tak i pro ostatní. Tento přístup je typický pro Východ, i když ekonomický vzestup v této části svět činí hranice mezi oběma přístupy méně zřetelné a poněkud zavádějící.



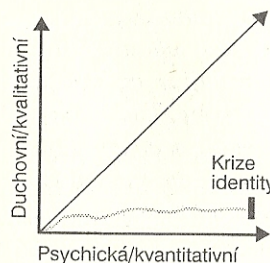
Lidé v západních společnostech se soustředili na pohyb po vodorovné ose a s chutí a nezanedbatelnými výsledky postupovali vpřed.



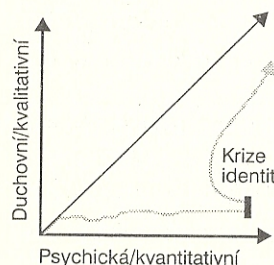
Západní vlivy a ekonomické požadavky působí globálně a dominují, ale v obou částech světa jsou enklávy lidí, kteří se orientují na vzestup po svislé ose.



Čím dále se dostaneme na některé z os na úkor pohybu po druhé z nich, tím více se vzdalujeme od optimální vyvážené cesty a zvyšuje se duševní napětí, jemuž jsme vystaveni.



Pokud sociální tlaky a ekonomické požadavky nebo slepé odhodlání budou silnější než duševní napětí, které by nám mělo pomoci vrátit se zpět na správnou cestu, dostaneme se do situace, kdy nebudeme moci pokračovat dál. Zeď, na kterou narazíme, je krize identity.



Když narazíme na překážku, odhodí nás to zpět. Přirozené důsledky, které ale netrvají dlouho, jsou nejistota a pokles výkonnosti. Náraz nás současně vymrští vzhůru směrem k optimální trajektorii a vyváženější cestě rozvoje.

ZNALOSTI

Na vodorovné ose bychom mohli rovněž znázornit znalosti. Krize identity se dostaví, když nashromáždíme

né poznatky výrazně předběhnou oživující působení hodnot. V krizi se zhroutí falešný pocit bezpečí vyplývající z iluze moci i jistoty a bezstarostnost, které nám dávají znalosti.

Opravdové poznání přesahuje hranice vědění a proniká hlouběji k podstatě věcí. Umožňuje předvídat, působí často paradoxně a nabízí nový řád věcí, nové jistoty a bezpečí, které je člověk procházející krizí schopen přijmout. Přímka protínající graf v úhlu 45° představuje rozumné řešení nacházející se mezi extrémy – nekritickým využíváním znalostí na straně jedné a duchovním fanatismem na straně druhé.

O znalostech se často říká, že jsou cennou devizou pro dnešek i pro budoucnost. Lidé po staletí vedli život zemědělců. Za průmyslové revoluce půdu v roli hlavního tvůrce bohatství vystřídal kapitál. Aristokraté a velcí vlastníci půdy uvolnili místo *nouveau riche*, obchodníkům. V ekonomice založené na znalostech se může zdát, že rozhodující slovo a vliv mají technofilové. Jejich moc je ale slabá a nejistá. Mají před sebou dlouhou cestu, kterou před nimi absolvovali aristokraté a mnozí další. Znamená to, že mezera mezi našimi znalostmi a skutečným poznáním je příliš velká? Můžeme pozorovat náznaky příchodu nové etapy ve vývoji, nástup ekonomiky založené na skutečném poznání? Můžeme doufat, že politici a ekonomičtí lídři budoucnosti budou skutečně moudří? Nebo bychom raději měli spoléhat na sebe a hledat opravdové poznání i vést sami sebe?

Ve výše uvedených schématech jsem se zapomněl zmínit o jedné věci. Je to místo za hranicí úhlopříčky rozdělující graf pod úhlem 45°, reprezentující naše lepší já nebo naši duši. Tady sídlí hlas, který nás jemně popostrkuje: na správnou cestu. Naše přizemnější, pragmatičtější touhy a ambice ho snadno přehluší. Dříve by přísně racionálně uvažující vědci takové představy odmítli a označili by je za (důmyslnou) spekulaci. Nedávné výzkumy v neurobiologii ale odhalily zvláštní místa ve spánkovém laloku mozku, která nazvali „boží dotek“ a která by podle Danah Zorahové mohla být „klíčovou složkou rozvoje duchovní inteligence“.

Lidé ve světě podnikání si uvědomují, že mnoho systémů se mění – od donucení se přechází k vlastní aktivitě, od „receptů na

OD DONUCENÍ K VLASTNÍ AKTIVITĚ

řešení“ k možnosti volby. Příkladem může být Internet. Místo aby chom slepě přijímali, co nám „oni“ nabízejí, bereme si to, co chceme. Dalším příkladem je koučování reprezentující nový, opačný styl managementu, než je sdělování a přikazování.

„Hlubinné“ koučování může lidem pomoci při jejich často nelehkém rozhodování, zda mají odhodit ochranné bariéry a odstranit vnitřní bloky, které si vytvořili – a nechat se tak snadněji vést svým vnitřním hlasem. Pokud začneme včas naslouchat „stále ještě tichému vnitřnímu hlasu“ a řídit se jím, můžeme předejít krizi. Koučování nám k tomu bezpochyby může pomoci.

Nemohu odolat pokušení a nezmínit se o technikách a možných nástrahách koučování lidí, kteří zažívají krizi identity. Pro lidi, kteří se dlouho pohybovali po vodorovné ose a urazili po ní velký kus cesty, to může být hluboká životní zkušenost a mimořádně neklidné životní období. Pokud byste se chtěli pustit do koučování v této oblasti, doporučuji osvojit si poznatky a zkušenosti z psychosyntézy nebo jiné příbuzné oblasti psychologie. Se schopnostmi, zkušenostmi a časem, které dostanete, pro běžné každodenní koučování, zde nevystačíte.

Krise samozřejmě není podmínkou psychického a duchovního rozvoje. Někteří lidé dojdou daleko, aniž by čelili krizi nebo využívali koučování. Jiní jdou kupředu a po cestě překonávají minikrizi, z nichž se není obtížné vzpamatovat. Koučovat tyto lidi může každý, kdo absolvoval kvalitní přípravu. Pokud se kouč důsledně drží principů koučování a koučovanému nic nevnučuje a nenařizuje, pokud mu umožní sledovat jeho vlastní zájmy a cíle, mělo by všechno bez problémů fungovat. Problémy se mohou objevit pouze tehdy, když kouč neuvykklý náhlým vzplanutím a změnám emocí zpanikaří a ve snaze pomoci koučovanému ovládnout své pocity začne do procesu zasahovat. Koučovaný musí mít možnost ovládnout nebo, pokud je to nutné, uvolnit zbylé potlačené emoce tak, jak to vyhovuje jemu – i když za vedení a s pomocí kouče.

Koučovat někoho, kdo prochází krizí identity, téměř nikdy není jednorázová záležitost. Mnohem častěji zabere několik měsíců a bude vyžadovat více setkání kouče s koučovaným. Společnost, která do hlubinného koučování zaměstnance procházejícího tímto tíživým obdobím investovala čas a peníze, o něj navíc může nako-

nec přijít, protože se rozhodne změnit zaměstnání a najít si práci, která bude více v souladu s jeho nově stanovenými cíli a smyslem života.

Pro některé společnosti by bylo jednodušší strčit hlavu do písku a všechny tyto problémy ignorovat. Jsem přesvědčen, že společností, které nenechají své zaměstnance na holičkách a pomohou jim, se jejich podaná pomocná ruka v delším časovém horizontu mnohonásobně vyplatí.

KOUČOVÁNÍ PŘI KRIZI IDENTITY

Koučování v korporacích

Mluvíme-li o koučování, neměli bychom zapomínat na širší sociální souvislosti podnikání, které z koučování činí mimořádně užitečný styl řízení. Jak budeme řídit v příštích letech a desetiletích? Vraťme se k řízení založenému na příkazech a kontrole, až se kyvadlo, pokud vůbec existuje, začne vracet zpět? Kam směřuje podnikání? Není možné předvídat jeho budoucí vývoj a případně i časový rámec změn?

George Orwell, Stanley Kubrick a dokonce i Alvin Toffler by nám řekli, že prognózovat je ošidné. Pokud jsou ale příznaky určitého vývoje dostatečně viditelné, neuškodí zamyslet se nad možnostmi, které máme. Změnit kulturu velkých nadnárodních korporací vyžaduje mnoho let; jejich lídři se proto musejí dívat do budoucnosti.

Jednou z možností, jak to udělat, je zjistit, zda rozvoj psychiky jednotlivců vypovídá něco o tom, kam společnosti směřují. Koneckonců, ústřední myšlenkou skvělé knihy Arie de Geuse *The Living Company* je konstatování, že společnosti jsou a jednají jako živé bytosti.

Mohou společnosti procházet stejnou krizí identity jakou dnes zažívá mnoho jedinců? Myslím, že ano. Bude takových společností přibývat? Bude kolektivní krize identity jevem typickým pro glo-

bální ekonomiku? Podle některých příznaků bychom mohli usuzovat, že ano. Ekonomické ukazatele již neposkytují dostatečně zřetelné signály o tom, co se kolem nás děje. Požadavky na etické chování korporací a na ochranu životního prostředí kladou na společnosti mimořádné nároky. Každé setkání globálních lídrů doprovázejí protestní akce odpůrců globalizace a kapitalismu. Bohatí dále bohatnou a chudí se stávají ještě chudšími.

Velká Británie v reakci na poslední problém odepsala část dluhů zemí Třetího světa. Když totéž před deseti lety navrhoval Fidel Castro, byla to zcela nemyslitelná představa. Bill Gates, guru moderního marketingu, si začal uvědomovat, že mnoho lidí potřebuje něco jiného než počítače a začal štědře finančně podporovat program globální imunizace.

Ve zvláštním čísle časopisu *Newsweek* věnovaném klíčovým problémům světa v roce 2001 se konstatuje, že rozhodujícím faktorem změn je globalizace. Autoři vytypovali dva vzájemně spojené klíčové problémy: soukromopodnikatelská sféra bude muset převzít větší díl odpovědnosti za řešení sociálních problémů, protože trh není schopen vyřešit vše. Claude Armand z World Economic Forum napsal:

GLOBALIZACE

Soukromé společnosti se musejí začít mnohem více než dosud chovat sociálně odpovědně. Musíme naslouchat hlasům odpovědných představitelů nové „občanské společnosti“... Rozvoj nevládních organizací odráží rostoucí deziluzi veřejnosti a její nespokojenost se všemi institucemi – vládami, korporacemi, mezinárodními organizacemi i médii.

Michael Hirsch z *Nesweeku* ve svém komentáři uvádí, že probíhající diskuse se spíše než privatizaci veřejného sektoru věnuje obrácenému procesu – „zveřejnoprávnění“ soukromého sektoru. Manny Armadi, generální ředitel společnosti Cause & Effect Marketing ve Velké Británii, o tom řekl:

Ekonomické zákonitosti dnes vyvolávají takové tlaky, že vlády nemohou dostát svým sociálním závazkům. Moc a vliv společností na ekonomiku jsou přitom obrovské.

Na otázku, zda lidé mají právo činit lídry velkých a vlivných společností zodpovědnými za jejich chování, odpověděl: „Jedno značně ano.“

Globalizace a možnost bezprostřední komunikace relativizují prostorové a časové bariéry, vzdálenost mezi „námi“ a „jimi“. Nale průběžně, a někteří by řekli pomalu zrající povědomí o světě, v němž žijeme, nás vede k tomu, že se začínáme zajímat o lidi, státy a kultury, o kterých bychom ještě před deseti lety nemluvili jinak než jako o „nich“. Vnější síly a náš vlastní vnitřní rozvoj se proti nám spikly – nutí nás odstranit bariéry, které se mezi námi vytvořily a snaží se nás přimět, abychom přijali náš společný osud, za něj všichni neseme odpovědnost.

SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST KORPORACÍ

Jestliže veřejnost požaduje, aby korporace převzaly větší sociální odpovědnost a přední lídři říkají totéž, proč se ve skutečnosti téměř nic neděje? V čem je kámen úrazu? Deborah Holmesová ze společnosti Ernst & Young mě utvrdila v názoru, který jsem si vytvořil během mnoha kursů koučování, když řekla:

Zatímco vrcholoví lídři mohou přemýšlet o velmi progresivních metodách a zaměstnanci si mohou přát, aby je manažeři používali, manažeři dál řídí tak, jak byli vždy zvyklí, a neuvědomují si, že jejich odpovědnost nekončí u výkazu zisků a ztrát.

Tyto problémy zde existovaly poměrně dlouho před útokem na Světové obchodní centrum 11. září 2001. Mnoho lidí, společností a států ale po něm začalo více přemýšlet o osobní a kolektivní odpovědnosti. Útok možná také urychlil změny, které již dříve někteří předvíдали.

V záhlaví jednoho článku otištěného ve *Financial Times* 20. září (článek byl napsán před útokem na Světové obchodní centrum) se můžeme dočíst: „Staré hodnoty na ústupu – Hrabivost nemá v nových podmínkách místo – Dělníci nejsou jen pohyblivé součástky – Duchovno a podnikání– Stephen Overell hledá hlavní konkurenční výhodu. Co zjistil? Společnosti se snaží přesvědčit zaměstnance, že jejich práce je užitečná a má smysl.“

Jim McNish, odpovědný za rozvoj lidských zdrojů ve společ-

nosti Kingfisher, v tomto článku říká: „Lidé chtějí mít rádi svoji organizaci – nechťejí pracovat pro bandu mizerných darebáků. Lidé se snaží nalézt smysl své práce, a pokud se jim to nepodaří, začnou odcházet.“ Ken Costa, viceprezident bankovní skupiny UBS Warburg, zastává podobný názor: „To, že lidé jsou frustrovaní, se promítá do jejich nejistoty a nespokojenosti. Když vše trvá příliš dlouho, odejdou. Stále více jich dnes přitom mívá do veřejně prospěšných organizací... Při přijímacích rozhovorech s absolventy škol se jich překvapivě mnoho zajímá o to, jak realizujeme sociální odpovědnost. Nikdy dříve jsem se s něčím podobným nesetkal.“

Mnoho lidí věří, že výrazná změna postojů a rolí ve sféře podnikání je nevyhnutelná a ve skutečnosti k ní pod tlakem veřejnosti již začalo docházet. Lidé dávají najevo, že nehodlají nadále sloužit ekonomice a že ekonomika by naopak měla sloužit jim. Dokáže se podnikatelský svět řízeně změnit, přijmout odpovědnost a nalézt skutečný smysl a opodstatnění své existence, nebo se bude dál za každou cenu hnát za bohatstvím, dokud nenarazí na barikády obnovené „obyčejnými“ lidmi s většími požadavky a vyššími aspiracemi?

Změny morálky a hodnot, k nimž dochází ve společnosti i v podnikatelské sféře, ovlivňují mnoho aspektů podnikání týkajících se jak lidí, tak výrobků:

- Vztah k zaměstnancům, způsob jednání se zaměstnanci, styl řízení.
- Vztah k životnímu prostředí, například problematika odpadů a recyklace.
- Vztah k dodavatelům, zejména z rozvojových zemí.
- Spravedlivé odměňování, včetně nejvyšších řídicích pracovníků (neodůvodnitelně vysoké odměny).
- Otázka agresivních metod prodeje a zavádějící reklamy.
- Otevřené čestné jednání uvnitř i vně firmy.
- Otázka zdraví a sociálních podmínek zaměstnanců, včetně takových problémů, jako jsou stres na pracovišti, péče o rodinu atd.
- Otázka rovného postavení mužů a žen, rasové snášenlivosti a sexuálního obtěžování.
- Výkonní řídicí pracovníci by měli být příkladem ostatním.

- Výrobky s reálnou užitnou hodnotou pro zákazníka.
- Výrobky užitečné pro společnost nebo které společnosti neškodí.
- Zisk není dosahován za cenu špatných pracovních podmínek, porušování lidských práv, dětské práce apod.
- Otázka používání nebezpečných chemikálií nebo chemikálií ohrožujících životní prostředí.
- Otázka vztahu společnosti a místní komunity.

Společnost, která přehlíží kteroukoli z těchto oblastí, riskuje, že se stane terčem kritiky a měla by si uvědomit, že to, co je přijatelné dnes, nemusí být přijatelné v dohledné budoucnosti. Společnost, která má vizi svého dalšího rozvoje, nebude samozřejmě pouze reagovat na požadavky veřejnosti, ale bude se snažit být alespoň o krok napřed, protože si uvědomuje, že má odpovědnost vůči společnosti.

Koučováním ke změně kultury

Kultura, pro niž je typické naslouchání druhým lidem, učení (ne) a koučování, dává nejlepší šanci bez úhony přestát vlny změn, jimiž podnikatelská sféra čelí. Podnikatelské subjekty mohou přijmout kulturu, orientovanou na lidi a poskytující jim větší podporu, než tomu bylo dosud. V takové kultuře je koučování všudypřítomné a uplatňuje se jak vůči podřízeným, tak vůči kolegům a dokonce i vůči nadřízeným. Koučování umožňuje rozpoznat a akceptovat potřeby zaměstnanců a pomáhá jim rozhodnout se, jakým způsobem je chtějí uspokojit. Manažer/kouč současně může mnohem lépe poznat jejich přání a naděje. Pokud manažer naslouchá a jedná v souladu s tím, co se dověděl, zaměstnanci budou spokojenější, budou podávat lepší výkon a výrazně se sníží fluktuace. Jestliže se zaměstnanci dočkají pouze slovní podpory, jejich nesplněné naděje se postupně obrátí proti manažerovi a situace se ještě zhorší.

Kromě změny stylu řízení budou společnosti muset respektovat hodnoty a etické normy, deklarované společně s hlavními cíli organizace. Pokud to neudělají, zaměstnanci a zákazníci je budou kritizovat a nakonec je opustí. Společnosti, nabízející výrobky nebo služby skutečně prospěšné pro společnost, nabízejí také smysluplnou

práci. Společnosti, nabízející výrobky a služby, jejichž prospěšnost je pochybná nebo které jsou evidentně škodlivé, se dostanou do konfliktu se zaměstnanci, kteří chtějí dělat smysluplnou práci.

Protože většina společností není ani zcela „černá“, ani čistě „bílá“, racionálně jednající společnosti různými způsoby kompenzují nedostatky, které se u nich projevují, například tím, že se podílejí na rozvoji místní komunity nebo na realizaci sociálních projektů apod.

Proč je koučování pro zvládání těchto problémů tak významné? Protože kulturu založenou na určitých hodnotách nelze vytvořit rozhodnutím vnější autority. Nejlepších výkonů dosáhneme, když zaměstnanci, akcionáři, řídící pracovníci a zákazníci budou sdílet stejné hodnoty. Aby tomu tak bylo, musíme zaměstnancům ze všeho nejdříve umožnit poznat jejich vlastní hodnoty.

Pokud se rozhodneme změnit podnikovou kulturu a obohatit ji o ethos koučování, máme začít se změnami u lidí nebo máme nejdříve začít měnit společnost samu? Odpověď je jednoduchá – obojí. Zavádět demokracii a současně si vynucovat spolupráci představuje nepřijatelný rozpor.

Na následujících řádcích naleznete několik užitečných doporučení:

- Pokud příliš radikálně nebo příliš rychle změníme strukturu společnosti, vzdálíme se svým zaměstnancům více, než je zdrávo.
- Pokud postavíme zaměstnance před hotovou věc, budou mít námitky dokonce i tehdy, když jsou navrhované změny zcela v jejich zájmu.
- Ze všeho nejdříve musíme zaměstnancům pomoci zajistit jejich vlastní rozvoj a při koučování si vyzkoušet a ověřit postoje a chování, které bychom rádi viděli v organizaci, která prošla změnami.
- Výkonní řídící pracovníci a vyšší manažeři musejí od prvního okamžiku jít ostatním příkladem a svým chováním a postoji vytvořit věrohodný a reprezentativní model očekávaného chování.
- Zaměstnance není možné ke změnám nutit. Musíme jim dát možnost rozhodnout se, jak se změnit.

- Bez kolektivní vize nemohou být změny úspěšné. Pokud vrcholoví manažeři nemají vizi, změny se vůbec nezačnou realizovat.

Koučujeme-li vedoucí pracovníky společnosti procházející změnou podnikové kultury, ze všeho nejdříve jim musíme pomoci ujasnit si, co od změny očekávají, co všechno změna obnáší, a postarat se o to, aby jí věnovali potřebnou pozornost. To si vyžádá určitý čas, který tito lidé, nacházející se pod tlakem vyplývajícím z nutnosti řešit nejrůznější naléhavé úkoly, jenom obtížně a neochotně hledají. Trvalá a účinná změna ale není možná, pokud vedoucí pracovníci její realizaci nevěnují nezbytný čas a úsilí. V krajním případě musí být ve společnosti alespoň jeden důležitý vedoucí pracovník ochotný změny prosazovat. Odhodlání realizovat změny je klíčové. Pokud z velkých plánů nezůstane nic, u zaměstnanců se dříve nebo později dostaví zklamání.

V naší společnosti Performance Consultants pro naše klienty vytváříme velmi podrobně zpracovaný program činnosti, jehož cílem je pomáhat manažerům od prvního dne udržovat a posilovat jejich odhodlání koučovat a uplatňovat nový styl řízení. Všichni zaměstnanci, k jejichž pracovním povinnostem patří dohled a kontrola, musejí absolvovat kurs, v němž se seznámí se základy koučování. To jim umožní ovládnout „nový jazyk společnosti“ a „rozumět“ nadřazeným. Ostatním zaměstnancům je nutné vysvětlit, co to koučování je a umožnit jim seznámit se s koučováním v praxi – jinak u nich jakákoli změna chování manažerů může vyvolat obavy, podezření nebo nejistotu.

Má-li být změna kultury trvalá, musíme zaměstnance pravidelně informovat, vést je, dělit se o zkušenosti, zajišťovat zpětnou vazbu, vyhodnocovat, odměňovat je a podporovat. Čím více se na realizaci těchto úkolů a na vytvoření potřebných mechanismů podílejí lidé ze společnosti, tím lépe. Snažíme se proto v každé organizaci nalézt lidi, kteří mají předpoklady stát se dobrými kouči, a co nejlépe je připravit. Je to lepší, než kdybychom všechno dělali sami, protože osud změn je tak v rukou těch, na jejichž bedrech by měl spočívat a jichž se bude dotýkat – lidí ze společnosti.

Zpětná vazba a vyhodnocení

*Nejhorší zpětná vazba je osobní, zaujatá a hodnotící.
Nejefektivnější zpětná vazba je individualizovaná a popisná.*

Až dosud jsem se zabýval koučováním jako nástrojem umožňujícím zvládat problémy, s nimiž se setkáváme při plánování, řešení problémů, kontrole, rozvoji dovedností apod. Věnoval jsem se rovněž širšímu kontextu významu a smyslu práce. V této kapitole se budu zabývat tím, jak využít koučování pro poskytování zpětné vazby a pro rozvoj a hodnocení týmů i sebe sama.

Zpětná vazba

Se zpětnou vazbou se běžně setkáváme v pěti odlišných podobách. Pouze poslední z nich (označená písmenem E) napomáhá skutečně učit (se) a dosahovat lepších výkonů. Ostatní čtyři v nejlepším případě umožňují docílit nevýrazného krátkodobého zlepšení, zatímco v horším případě vyvolají další pokles výkonnosti a sebevědomí. S prvními čtyřmi variantami zpětné vazby se v podnikatelském světě přitom můžeme setkat velmi často. Na první pohled

máme.

A. Manažer podřízenému sdělí: „*Jste naprosto beznadějný případ pro firmu naprosto neužitečný.*“

Takto **osobně zaměřená kritika** devastuje sebeuctu a sebedůvěru a kritizovanému nijak nepomáhá. Výsledkem je ještě horší výkon.

B. Manažer podřízenému sdělí: „*Tato zpráva je nepoužitelná.*“

V tomto případě se manažer nevyjadřuje o člověku, ale přichází s **hodnotícím výrokem** týkajícím se výsledku jeho práce. Stejně jako v předešlém případě tak devastuje, i když o něco méně, sebeuctu podřízeného a neposkytuje mu žádné informace, na jejichž základě by mohl svoji práci zlepšit.

C. Manažer podřízenému sdělí: „*Pokud jde o obsah, vaše zpráva byla výstižná, přehledná a srozumitelná. Její prezentace a grafická úprava ale naprosto neodpovídají jejímu očekávanému použití.*“

Manažer v tomto případě nekritizuje a podřízenému poskytuje alespoň **nějaké informace**, které mu umožní zlepšit jeho práci. Tyto informace ale nejsou dostatečně podrobné a celkový přístup manažera nedává naději, že podřízený **vezme úkol za svůj a pocítí za něj odpovědnost**.

D. Manažer se podřízeného zeptá: „*Jaký máte pocit z vaší zprávy?*“

Podřízený má nyní pocit odpovědnosti, ale jeho odpověď bude nejspíš nic neříkající („dobrá“) nebo **hodnotící** („myslím, že je to opravdu dobrá zpráva“ nebo naopak „obávám se, že nestojí za nic“ a nebude věcná a popisná, což by bylo mnohem užitečnější).

E. Manažer se podřízeného zeptá: „*K čemu má vaše zpráva zejména sloužit? Do jaké míry to tento návrh umožňuje? Co dalšího by podle vašeho názoru měla zpráva obsahovat? Komu je zpráva zejména určena?*“ atd.

Při hledání odpovědí na tyto otázky se podřízený nejenom něco

hodící popis předložené zprávy a představu o úvahách, které se promítly do její výsledné podoby.

Proč posledně uvedená podoba zpětné vazby tak výrazně urychluje proces učení (se) a přispívá k dosahování lepších výkonů? Protože pouze tato podoba zpětné vazby respektuje všechna kritéria koučování. Aby mohl zodpovědět všechny otázky manažera, musí podřízený začít přemýšlet a zajímat se o problém. Dříve než odpoví, musí soustředit a zformulovat své myšlenky. Jinak řečeno, musí poznat REALITU. To mu pomůže naučit se hodnotit vlastní práci a stát se samostatnějším. Výkon, který podává, je méně ovlivněn druhými, protože jeho splnění mnohem více závisí na něm samém, stejně jako jeho hodnocení. Jinak řečeno, vytvoří se u něj ODPOVĚDNOST. Když se oba tyto faktory dostanou na optimální úroveň, začne se učit. Pokud naopak manažer podřízenému pouze sděluje svůj názor, ten o věci nejspíš nebude téměř vůbec přemýšlet, nevytvoří se u něj pocit odpovědnosti a manažer nemá žádnou možnost zjistit, co si podřízený „vzal k srdci“.

Používají-li manažer (příklad C) nebo podřízený (příklad E) spíše popisnou než hodnotící terminologii, brání to vytvoření defenzivních postojů u podřízeného. To je velmi důležité, protože defenzivní postoje, výmluvy a ospravedlňování, kterým navíc manažer a podřízený mohou věřit, znemožňují vidět věci takové, jaké doopravdy jsou, a nevytvářejí předpoklady pro dosažení lepšího výkonu. V příkladech označených A, B a C si manažer osobuje právo hodnotit a korigovat, což minimalizuje šanci, že se podřízený něco naučí. Příklady A až D mají daleko k ideálnímu stavu. Přesto se právě s nimi můžeme v podnikatelské sféře setkat nejčastěji.

Zpětná vazba, naše vlastní nebo od druhých lidí, je životně důležitá pro učení (se) a pro zlepšování podávaného výkonu. Zpětná vazba se musí týkat jak výsledku určité činnosti, tak i činnosti samé. To, kam dopadne golfový míček, je výsledek. Úder je činnost (proces). Zatímco určit výsledek je ve sportu snadné, v podnikání jsou výsledky někdy méně viditelné a obtížnější se měřit. Ale i ve sportu až příliš často subjektivně hodnotíme výsledek a vyvoláváme v život obranné reakce,

PROCES
A VÝSLEDEK

poskytuje dokonalou zpětnou vazbu. Dopadne přesně tam, kam ho golfista odpálil

Zpětnou vazbu může poskytovat kouč nebo koučovaný. Druhý případ je, z důvodů, které uvedu později, mnohem lepší.

Podívejme se nyní na zpětnou vazbu týkající se procesu. Tenisový kouč může pozorovat, jak adept tenisového umění hraje forehand a může se kriticky nebo v lepším případě formou popisu vyjadřovat k tomu, co vidí. Základem zpětné vazby, kterou svému svěřenci poskytuje, je rozdíl mezi tím, co pozoruje, a ideální podobou úderu, resp. jeho vlastní představou o tom, jak se ten který úder správně hraje. Úder, který vidíme, je příznakem nebo vnějším projevem složitého souboru fyzických a psychických faktorů, které určují výslednou podobu provedení úderu. Libovolná změna, kterou kouč požaduje, se začne nejdříve uskutečňovat na úrovni vnějších projevů těchto faktorů. Skutečná změna, která sportovci „přejde do krve“, se ale musí odehrát a být iniciována na úrovni příčin, „uvnitř“ hráčovy osobnosti. Kouč nemůže na této úrovni nic pozorovat, může ale i na této úrovni koučovanému poskytnout kvalitní zpětnou vazbu. Může zaměřit jeho vědomí na fyziologické a psychické aspekty, zvýšit úroveň jejich vnímání a tím ho orientovat na tuto oblast. Otázky, které mu to umožní, budou účinné pouze tehdy, pokud budou respektovat principy poskytování zpětné vazby, identické s principy používanými v případě, že chceme docílit, aby hráč pozorně sledoval míč.

Zpětná vazba se týká toho, co se stalo – právě teď nebo před malou chvílí (například ve sportu, pokud koučujeme v reálném čase) nebo již dříve, což je typický případ koučování ve sféře podnikání. Očekáváme-li otázku, všímáme si pozorněji věcí kolem i v nás. Zlepšené vnímání reality se promítne do efektivnějších tělesných reakcí. Adeptovi tenisu mohu například říci: „Při příští výměně se zeptám, která část pohybu při zahrávání úderu je nejméně příjemná.“ Hráč se během pohybu soustředí

NÁSLEDUJÍCÍ KROKY

na své tělo a neefektivní složky pohybu mohou rázem zmizet. Zde rovnítka mezi fyzický komfort a biomechanickou efektivnost, což se možná některým nemusí zdát správné. Mohl bych ale postupovat i opačně. Biomechanickou neefektivnost doprovází, a myslím, že většina lidí se mnou bude souhlasit, nepříjemné pocity.

Tím se dostáváme k „dopředné vazbě“ nebo, chcete-li, k plánování následujících kroků. Pokud koučovaný musí koučovi – a tím i sobě – podrobně popisovat, co bude dělat, na podstatě a principech zpětné vazby, o nichž jsem hovořil na předcházejících stránkách, tato „změna směru“ nic nemění. To by samozřejmě neplatilo, pokud by kouč koučovanému říkal, co má dělat, nebo se ho dokonce ptal, zda ví, co chce dělat. Na tom, jak kvalitní jsou efektivní otázky, které kouč pokládá, závisí, jak kvalitně bude koučovaný schopen plánovat následující kroky.

„Kdo se ujme tohoto úkolu?“, „Jak dalece jste přesvědčen, že to zvládnete ve stanoveném čase?“, „O čem pochybujete?“, „Co by vám mohlo (za)bránit dosáhnout stanoveného cíle?“, „Kdy to můžete dokončit?“ Všechny tyto otázky nejenom vyvolávají odpovědnost a vedou k přijetí úkolu za svůj, ale také zvyšují úroveň vnímání dalších faktorů.

Proč tak systematicky využíváme ty nejméně účinné formy zpětné vazby? Protože se na všechno díváme z vlastního úhlu pohledu a ne z pohledu toho, kdo určitou činnost vykonává. Protože říkáme, co chceme, aniž si uvědomujeme, jaké účinky to bude mít. Příčin takového jednání může být mnoho – zvyk, napodobování špatných vzorů, arogance moci nebo bezmyšlenkovité jednání. Každý manažer je v tomto směru jiný. Pokud chceme, aby lidé – my sami, naši zaměstnanci nebo naše děti – podávali co nejlepší výkony, musíme si všechno důkladně promyslet a zbavit se starých návyků. Naším hlavním cílem musí být pochopit, co člověk, který něco dělá nebo se učí, potřebuje, aby mohl svoji práci dělat dobře, a zeptat se ho, říci mu nebo udělat cokoli, co mu pomůže získat to, co potřebuje. Naše touha kontrolovat ho, využít své znalosti či obyčejná pohodlnost, bránící nám opustit staré postupy a osvojit si nové, musí jít stranou, chceme-li mu pomoci dosáhnout lepších výsledků. Vymanit se z tenat zažitých postupů není snadné, ale nic jiného nám nezbyvá.

OBTÍŽNÉ ZMĚNY

Vraťme se na chvíli k našemu jednoduchému příkladu – sledování tenisového míčku. Chcete-li hrát dobře, musíte pozorně sledovat každý míč. Proti tomu nelze nic namítat. Pokud to ale někomu neustále připomínáte, nepřimějete ho tím k tomu, aby to skutečně dělal. Řeknete-li hráči, aby sledoval, kolikrát se míč otočí kolem své osy, bude míč sledovat, i když výsledek jeho pozorování nemá pro hru samu vůbec žádný význam. Zeptat se koučovaného, jak míč rotuje, je jedna z mnoha možných otázek. Na co se zeptáte, závisí na tom, čeho chcete docílit.

Uvedu ještě jeden příklad. Tenistka střídavě hraje dlouhé a krátké míče. To, co dělá, sleduje z hlediska výsledku, tj. zda se jí daří hrát k zadní čáře nebo k síti. Je na sebe přísná. Sebeúcta, důvěra i výkon trpí stejně jako kvalita zpětné vazby, která se může dále zhoršovat vlivem frustrace, vyvolané každým dalším nepovedeným úderem. Čím usilovněji se snaží hrát lépe, tím víc bojuje sama se sebou, prohlubuje se její stres a snaha za každou cenu napravit předešlé nezdarý dále zhoršuje už tak nepříjemnou situaci.

Většina koučů se začne v takové chvíli pokoušet odstranit technické chyby. To ale rozhodně není to, co by měli dělat, protože se nesoustředí na skutečnou příčinu, ale pouze na její symptomy. Nejčastější příčinou nestabilních výkonů je chybná zpětná vazba nepřijímací informace o tom, kam nebo odkud míč letí. V prvním případě se rozumně jednající kouč může zeptat: „Jak vysoko nad sítí míč letěl?“ Kouč může po hráči chtít, aby sledoval, kolik centimetrů letí míč nad sítí při každém úderu. Přesná zpětná vazba vztahující se k výsledku činnosti vede automaticky k sebekorekci, aniž by hráčka musela vynaložit dodatečné úsilí nebo bojovat sama se sebou. Nesnažíme-li se o nápravu za každou cenu (pozornost se soustředí na přesnost pozorování), náprava se uskuteční podvědomě, snadno a bez námahy. Náprava je zcela v rukou hráčky. To, kolik centimetrů nad sítí míč letí, není samozřejmě důležité. Podstatné je, že hráčka se soustředí na míč a zapamatuje si, jaký úder (zdařilý nebo naopak) v jednotlivých případech zahrála.

Kvalitní, relevantní zpětná vazba je klíčová pro neustálé zlepšování, ať už v zaměstnání, ve sportu nebo kterékoli jiné činnosti. Opravdu kvalitní zpětnou vazbu musíme hledat spíše u sebe sama, než ji očekávat od odborníků.

Pochvala a ocenění jsou další formou zpětné vazby. O co méně se s ní, na rozdíl od kritiky, na pracovištích setkáváme, o to s větším zadostiučiněním ji přijímáme. Jakákoli změna poměru mezi pozitivní a negativní zpětnou vazbou ve prospěch té první se zdá proto žádoucí.

Je-li něčeho jako šafránu, zdá se nepatřičné o tom pochybovat. Opatrnost je ale na místě. Pochvala či ocenění, které nejsou myšleny upřímně nebo jsou nezasloužené, jsou bezcenné a přinášejí víc škody než užitku. Rozeznat přetvářku a manipulaci není tak obtížné, jak se mylně domnívají lidé, kteří tyto metody, které narušují vztahy, poškozují důvěru a znevažují jejich nositele, používají. Dokonce i upřímně míněná pochvala či ocenění mohou vyvolat problémy. Pochvala může u některých lidí potlačit schopnost a ochotu k sebehodnocení. Může tak vzrůst jejich závislost na názorech druhých lidí, což je pravý opak toho, o co usilujeme – mít samostatné, soběstačné a autonomně jednající zaměstnance.

Pochvala či ocenění musí být upřímné, soudné a rozumné.

V podnikání se často zjišťují přednosti a slabiny zaměstnanců, procesů a produktů. Výsledkem může být přehled silných a slabých stránek libovolného aspektu podnikání, včetně našich vlastních. Můžeme sestavit seznam požadovaných vlastností nově přijímaných zaměstnanců stejně jako seznam vlastností, které bychom chtěli posílit v pracovním týmu nebo které chceme rozvinout u sebe sama. Můžeme sestavit přehled, v němž budou uvedeny funkce naší organizace, jednotlivých oddělení nebo jednotlivců. Můžeme vyjmenovat požadované technické a manuální dovednosti či požadavky na komunikační schopnosti a dovednosti týkající se interpersonálních vztahů. Jednou z možností, jak zvýšit úroveň vnímání reality, je, jak jsem právě ukázal, rozčlenit ji na menší části.

Ještě o krok dál se při zvyšování úrovně vnímání reality dostaneme, pokud jednotlivým přednostem, slabinám, kvalitám, funkcím nebo dovednostem přiřadíme hodnocení na nám již známé deseti-bodové stupnici. Kritériem hodnocení může být jak dosavadní, tak i požadovaný stav.

V praxi se běžně používají nejrůznější systémy hodnocení. Tyto systémy jsou nepopulární, zneužíva-

**POCHVALA
A OCENĚNÍ**

**SILNÉ A SLABÉ
STRÁNKY**

HODNOCENÍ

né a mají omezenou vypovídací schopnost, ale jsou nutné. V prostředí, v němž se klade důraz na učení (se) a v němž se netrpí obviňováním druhých, mohou být velmi užitečné a prospěšné pro všechny. Pokud se ovšem používají pouze na vyhodnocování dosažených výkonů a nevíšimají si potenciálu lidí, nemají valný význam. Totéž platí i v případě, že nepřinášejí věcný popis situace, ale obsahují pouze hodnotící soudy. Podmínky, v nichž se společnosti nacházejí, i jejich cíle jsou natolik rozmanité, že nemá smysl pokoušet se o univerzální systém hodnocení. Pokud ale libovolný systém hodnocení respektuje výše uvedené principy zpětné vazby a principy sebehodnocení, o nichž budu hovořit v následující části této kapitoly, nemůže být vyloženě špatný.

Sebehodnocení

V podnikání se velký význam přikládá hodnocení druhých lidí – kolegů, podřízených nebo vedoucích; nejproduktivnější formou hodnocení je přesto podle mého názoru sebehodnocení. Hodnocení schopností a kvalit pocházející od druhých lidí, resp. poskytované druhým lidem, se nejčastěji chápe jako zpětná vazba, jako smysluplné východisko pro další činnost hodnoceného; méně už jako úsudek nebo pravdivé konstatování, které může oslabit sebedůvěru a výkon člověka. Videozáznam objektivně ukazuje, co se v určitém konkrétním případě stalo. Měl by ale sloužit spíše jako zdroj informací než ke kritice člověka. Hodnotíme-li sami sebe, negativní účinky kritiky se oslabí a odpovědnost, potřebná pro efektivní činnost a pro sebezdokonalování, zůstane zachována.

VLASTNOSTI Sestavte si seznam vlastností a schopností, které nejvíce potřebujete pro to, abyste svoji práci dělali dobře. Ke každé z nich napište své vlastní hodnocení jejich současné úrovně a úroveň, na kterou se reálně můžete dostat.

	nyní	cílový stav
<i>schopnost komunikace</i>	8	9
<i>schopnost vcítění se</i>	6	9
<i>trpělivost</i>	7	9

<i>znalost práce s počítačem</i>	4	7
<i>administrativní dovednosti</i>	6	8
<i>záujetí pro práci</i>	8	8
<i>pozornost, všímavost, hbitost</i>	8	9
<i>schopnost vést účetnictví</i>	5	7

Samo sestavování tohoto přehledu pomáhá lépe si uvědomit sebe sama. Z hlediska koučování přináší ale ještě mnohem víc. První sloupec představuje REALITU, druhý pak realistický, specifický, měřitelný, pozitivně formulovaný a výzvu představující CÍL. Jediné, co zbývá udělat, je rozhodnout se, kterou z těchto vlastností nebo schopností chceme rozvíjet a určit časový rámec realizace. První dvě etapy jednoduchého koučování sebe sama máme za sebou.

Určitý čas je zapotřebí věnovat analýze všech MOŽNOSTÍ, jak zvolenou schopnost nebo vlastnost rozvinout. Pokud jsme se rozhodli rozvíjet určitou vlastnost, můžeme si sestavit přehled příkladů pozitivního chování lidí, kteří touto vlastností ve velké míře disponují. Tento seznam by nám měl připomínat, že osvojit si novou vlastnost vyžaduje více času než změnit chování a že bychom neměli zaměňovat jedno za druhé. Nové vzorce chování se dříve nebo později promítnou do úspěchů při realizaci pracovních či dalších úkolů a umožní zvýšit ocenění příslušné vlastnosti nacházející se v jeho pozadí.

Různé varianty výše uvedeného postupu je možné využít jak pro sebehodnocení, tak i pro hodnocení jednotlivých lidí a týmů. Obzvláště zajímavé může být požádat členy týmu, aby sestavili seznam vlastností, jichž je pro dobrou činnost týmu třeba a aby na základě tohoto seznamu ohodnotili jednotlivé členy týmu. Rozdílná úroveň získaných hodnot poskytuje dobrou příležitost prodiskutovat kritéria, na jejichž základě jednotliví členové týmu hodnotí své týmové kolegy a zkušenosti, které s nimi mají. Členové pětičlenného týmu byli požádáni, aby sestavili seznam čtyř nejdůležitějších vlastností pro fungování týmu. Výsledkem byla následující tabulka:

OCEŇOVÁNÍ TÝMU

JOE	MIKE	SUSAN	VALERIE	DAVID
humor	důvěra	podpora	spolupráce	tolerance
trpělivost	odvaha	flexibilita	důvěra	soudržnost
podpora	spolupráce	entuziasmus	kompatibilita	důvěra
přátelství	adaptibilita	nesobeckost, obětavost	podpora	odpovědnost, oddanost

Z těchto seznámů byl vytvořen jeden souhrnný, v němž byly spolupráce a soudržnost sloučeny dohromady, stejně jako adaptabilita a flexibilita. Každý z členů týmu byl požádán, aby ohodnotil úroveň těchto vlastností v týmu, a to individuálně na svůj vlastní list papíru, takže nikdo nebyl ovlivněn hodnocením ostatních. Výsledkem byla následující tabulka:

	JOE	MIKE	SUSAN	VALERIE	DAVID	Průměr
podpora	7	8	4	6	6	6,2
spolupráce	8	7	8	6	9	7,6
důvěra	7	5	5	7	5	5,8
adaptibilita	9	7	8	9	6	7,8
trpělivost	7	8	4	6	8	6,6
přátelství	9	9	7	5	4	6,8
odpovědnost, oddanost	8	8	9	8	8	8,2
odvaha	5	6	7	7	8	6,6
humor	8	6	3	4	5	5,2
entuziasmus	7	7	8	6	7	7,0
kompatibilita	6	6	6	7	6	6,2
nesobeckost, obětavost	8	7	6	8	6	7,0
tolerance	7	6	6	6	5	6,0

V tomto případě nebyli jednotliví členové týmu požádáni, aby ohodnotili svůj vlastní přínos pro tým (úroveň jednotlivých vlastností) nebo přínos ostatních členů týmu. Taková hodnocení obvykle vyvolají rozsáhlé diskuse, spory, vášně a otevrou problémy, o kterých je lepší pomlčet. Pokud bych měl pracovat s týmem, který se chystá na zlatokopectkou výpravu nebo na němž závisí můj život, rozhodně bych to ale udělal!

Výše uvedené údaje ukazují, že v týmu, jenž nám posloužil za příklad, nepanuje příliš velká důvěra, že Joeův druh humoru není, zejména u žen, příliš oblíben, že Susan má občas pocit, že ji ostatní příliš nepomáhají a že David se cítí izolován. Existuje zde velký prostor jak pro individuální koučování, uskutečňované kolegou nebo nezávislým facilitátorem přicházejícím z prostředí mimo tým, tak pro týmovou diskusi o MOŽNOSTECH, jak zvýšit úroveň některých vlastností, a pro VOLBU kroků, které k tomu povedou.

Koučování zaměřené na formování a rozvoj vlastností týmů nebo jednotlivců umožňuje pozitivně využít jejich slabé stránky. Pokusy tyto slabé stránky odstranit nejenom postrádají tvůrčí náboj, typický pro koučování, ale mají mnohem menší naději na úspěch. Je to další příklad toho, že při koučování je vhodné stanovit CÍLE ještě před tím, než prozkoumáme REALITU. Variant koučování, vycházejících z tohoto základního modelu, stejně jako příkladů vhodných k následování, existuje nekonečně mnoho. Záleží na vás, pro co se rozhodnete.

SLABÉ STRÁNKY V NOVÉM SVĚTLE

Koučování nabízí osobní kontrolu. Její nedostatek je hlavním zdrojem stresu na pracovišti

18 Rozvoj týmů

Tým je malá skupina lidí, jejichž schopnosti se vzájemně doplňují a kteří usilují o dosažení společného záměru a výkonnostních cílů, odhodlaných spolupracovat a zodpovědných sobě navzájem.
(Katzen & Smith, The Wisdom of Teams)

V předešlé kapitole jsme se začali zabývat způsoby koučování týmu umožňujícími zlepšit jeho výkon. Chceme-li je využít co nejlépe, musíme alespoň trochu rozumět dynamice týmu. Pro tyto účely používám jednoduchý, snadno pochopitelný třístupňový model, umožňující snadno odlišit jednotlivé stupně vývoje týmu. Existují samozřejmě modely, které jsou mnohem komplexnější a sofistikovanější. Tyto modely ale nejsou tak praktické.

V modelu, který používám, nezáleží na počtu členů týmu. Tým může tvořit několik jednotlivců, ale může být i mimořádně početný. Týmy s více než 15–20 členy se budou pravděpodobně skládat z několika menších týmů. Některé vlastnosti budou stejné pro celý tým i pro jeho jednotlivé součásti bez ohledu na to, na jaké úrovni týmové hierarchie se vyskytují.

Vysoce výkonný tým

Použitý model umožňuje využít příklad z předešlé kapitoly týkající se charakteristik týmu. Na základě názorů členů zmíněného týmu můžeme bez obav říci, že pro efektivní, vysoce funkční a výkonné týmy jsou typické:

podpora	spolupráce
důvěra	adaptabilita
trpělivost	přátelství
odpovědnost, oddanost	odvaha
humor	nadšení
kompatibilita	nesobeckost, obětavost

Tým, který by ve všech těchto položkách bylo možné ohodnotit desítkou, by byl vysoce výkonný, funkční a výjimečný. Jak je možné dosáhnout takového stavu? Někteří lidé by řekli, že je to výsledek správného namíchání jednotlivých složek a nezbytné dávky štěstí. Jiní mohou být naopak přesvědčeni, že takto mimořádně dobrý tým nevznikne, protože jsou přesvědčeni, že k dobrému výkonu a fungování je nutné určité vnitřní tření a soutěživost v týmu. Věřím tomu, protože nikdy nepoznali nic lepšího. Takové týmy, i když vzácně, přitom jak v podnikání, tak i ve sportu existují.

Zatímco v minulosti takovéto vysoce výkonné týmy vznikaly často náhodou, jiné se rozvíjely díky pochopení a úsilí jeho členů i lídra. Jedním z nich byl například anglický tým pozemního hokeje, který na olympijských hrách v Soulu v roce 1988 získal zlaté medaile. Kouč David Whitaker (s nímž nyní úzce spolupracuji v oblasti podnikání), ve velké míře odpovědný za rozvoj týmu, o něm řekl: „Vytvořili harmonickou, dynamickou jednotku, která nepotlačila, ale naopak plně využila individuální talent a specifické kvality každého hráče.“

NÁHODA NEBO
CÍLENÝ POSTUP

Stupně rozvoje týmu

První požadavek na lídra týmu je, aby plně pochopil stupně, kterými tým ve svém vývoji prochází. To mu umožní tento proces pod-

něcovat a urychlovat. Považujeme-li za ideální stav rozvoje týmu stupeň označovaný jako SPOLUPRÁCE, jak charakterizovat dva předcházející, kterými musí projít, aby se, pokud se mu to vůbec podaří, na tuto úroveň dostal?

První stupeň se označuje jako ZAČLENĚNÍ. V této etapě vývoje týmu lidé zjišťují, zda jsou nebo zda se cítí být členy týmu. Běžně jsou různé obavy a sebestředné postoje, které někteří lidé zakrývají a kompenzují opozičním chováním. Vaši rodiče se například mohli, ještě když jste byli dětmi, přestěhovat a vy jste se uprostřed školního roku náhle ocitli v nové škole uprostřed neznámých dětí. Jistě si dokážete vybavit, co jste prožívali: pocity odloučenosti, naléhavou potřebu nalézt alespoň jednoho přítele a získat pocit, že jste jako druzí a že vás má někdo rád. Na tomto stupni rozvoje týmu se jeho členové mohou soustředit na své emocionální potřeby a zájmy a jejich duchovní produktivita může být proto relativně nízká.

Pokud je určen lídr skupiny, její členové se budou snažit, aby je akceptoval jako členy týmu a budou očekávat, že jim bude radit. Atmosféra, kterou v této etapě vývoje týmu lídr vytváří i jeho chování jsou pro další vývoj skupiny velmi důležité, protože se rychle stanou přijatou normou jednání. Pokud lídr jedná otevřeně a čestně a nebojí se dát najevo své pocity nebo dokonce i nedostatky, budou mít ostatní členové skupiny tendenci jednat obdobně. Je to čas pokusů a hledání, který se dobrý lídr pokusí využít k tomu, aby se zabýval individuálními zájmy členů skupiny a uspokojil je. To umožní, aby se skupina jako celek ve svém vývoji posunula o krok kupředu. Hodně lidí naštěstí nepotřebuje k začlenění do skupiny příliš mnoho času. Některým ale může trvat týdny nebo měsíce, než se budou cítit jako součást týmu. Lidé, kteří si v dětství vypěstovali silný pocit osobní bezpečnosti – a ti, kteří se dostávají do vedoucích funkcí, k nim často patří – udělají dobře, když budou tolerantní a podpoří ty, kteří to štěstí neměli.

Podaří-li se dosáhnout stavu, kdy většina členů skupiny má pocit, že jsou skutečně jejími členy, nastupuje další dynamizující faktor, a to individuální PROSAZOVÁNÍ SE. Je to doba, kdy každý člen skupiny dává najevo svoji sílu a pokouší se rozšířit své území. Totéž dělají zvířata: značkují si své území (samec,

pochopitelně) a brání ho proti těm, která tyto hranice překročí. Je to etapa, v níž všichni „klovou“ do ostatních. Kultivovaně tento proces vyjadřuje pojem vytváření rolí a přidělování funkcí – slova jsou v tomto případě ale často mnohem hezčí než skutečnost. V týmu panuje výrazná soutěživost, která může vyústit do výjimečných výkonů jednotlivců, někdy ovšem na úkor druhých. V této etapě se jednotliví členové skupiny pokoušejí uplatnit a projevit své přednosti. Produktivita skupiny může kompenzovat její nedostatečnou soudržnost.

Tato etapa je důležitá a přináší řadu pozitiv. Pro lídra ale může být značně obtížná. Jeho postavení bude podrobno zkouškám. Členové týmu musejí zjistit, že dříve, než se rozhodnou s lídrem souhlasit, s ním mohou nesouhlasit. Musejí se pro něco rozhodnout, aby to mohli „doladit“ pro týmovou aplikaci. Dobrý lídr skupiny dá členům týmu možnost jednat odpovědně, podpoří je v jejich iniciativě a uspokojí tak jejich potřebu prosadit se. Lídři by neměli bránit nastolování otevřených otázek a obtížných problémů. V mnoha případech to ovšem ohrožuje jejich postavení a proto se těmito věcmi odmítají zabývat a prosazují vlastní názory. To jim umožní udržet si kontrolu nad děním. Pokud taková situace nastane, je třeba jejich chování něčím kompenzovat.

Specifickou zkušenost s touto etapou vývoje skupiny mají lektori. Vědí, že při vícedenních kurzech přijde den, jehož mottem je: „Zabte lektora.“ Obvykle to začíná odpoledne druhého dne. Dobrý lektor ale dokáže během třetího dne „vstát z mrtvých“. Pokud navštíví skupinu externí lektor, může se setkat s velmi negativním přijetím, aniž jsou pro to viditelné důvody! Jde přitom o nezbytnou a zdravou součást dynamiky skupiny, při níž ovšem příliš často, zejména u rezervovaných Britů, zůstávají souvislosti z mnoha důvodů skryty a trvá proto déle, než se rozvinou a projeví.

Tým může být, jak jsem již uvedl, v této fázi poměrně produktivní. To může bránit rozpoznání ještě většího potenciálu, který má. Ve skutečnosti se většina týmů působících v podnikatelské sféře nebo ve sportu málokdy dostane dál. Je tomu tak zejména proto, že dál se nedostala celá západní industriální společnost. Učinit další krok vyžaduje překročit existující standardy. Pokud k tomu využijeme koučování, není to tak obtížné, jak se všeobecně předpokládá.

Na začátku této kapitoly jsem se zabýval některými nejdůležitějšími pozitivními charakteristikami týmu, který se nachází v etapě **SPOLUPRÁCE**. Netvrdím, že takový tým je ráj na zemi a bez chyb. Nebezpečí tkví v tom, že se klade přílišný důraz na skupinu jako takovou, na „komfort“ jejího fungování, což brání projevům nesouhlasných postojů a odlišných názorů. Ve vysoce produktivním týmu výborně funguje spolupráce, současně si ale takový tým uchovává určitý stupeň dynamického napětí. Nejlepší šéfové dokáží velmi citlivě vyvažovat obě tyto stránky fungování týmu.

Stupně rozvoje týmu	Charakteristické vlastnosti		Maslowova hierarchie potřeb
↑ SPOLUPRÁCE (fungování) (stanovení norem)	vzájemná závislost	snaha o dosažení společných cílů	↑ seberealizace
PROSAZENÍ SE (konfrontace)	nezávislost	snaha prosadit se, soutěžení uvnitř týmu	sebeúcta respekt druhých lidí
ZAČLENĚNÍ (formování)	závislost	soustředění na sebe samé	sounáležitost

Toto schéma obsahuje některé další pojmy používané v souvislosti s rozvojem týmů a některé významné charakteristiky odlišujících týmy na různých stupních jejich vývoje. Ve skutečnosti jich nemožřejmě existuje mnohem víc.

Nachází-li se tým na stupni SPOLUPRÁCE a některý z jeho členů „nemá svůj den“, ostatní ho nenechají na holičkách a pomohou mu. Pokud se totéž stane ve fázi PROSAZOVÁNÍ SE, může se lehce stát, že ostatní nenápadně oslaví neúspěch konkurenta. V etapě ZAČLENĚNÍ nebude ve skupině téměř nikdo, kdo by si povšiml, co se stalo, nebo se o něco takového staral.

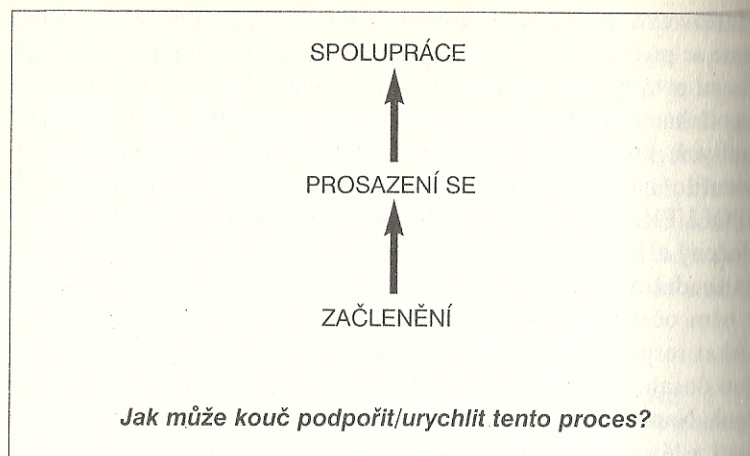
Nachází-li se tým v etapě SPOLUPRÁCE a některý z jeho členů triumfuje, ostatní jeho úspěch oslaví. V etapě PROSAZOVÁNÍ SE budou nejspíše závidět a v etapě ZAČLENĚNÍ by se mohli dokonce cítit ohroženi.

Maslowova hierarchie potřeb Maslowovou hierarchií potřeb jsme se podrobně zabývali v kapitole pojednávající o motivaci. Tři hlavní potřeby uplatňující se při individuálním rozvoji jsou totožné s potřebami uplatňujícími se při rozvoji týmů. Tým složený z jednotlivců, kteří se chtějí a dokáží seberealizovat (pokud by se je podařilo nalézt), se ve svém vývoji rychle dostane na stupeň SPOLUPRÁCE a bude dosahovat mimořádných výsledků. Tým složený z lidí usilujících o posílení sebeúcty nebude nejspíš příliš soudržný, protože každý bude „dělat to, co potřebuje“, ale lze v něm očekávat vynikající výkony jednotlivců. Lidé snažící se získat respekt druhých budou mimořádně soutěživí. Někteří budou dosahovat špičkových výkonů, zatímco druzí odejdou poražení. Naproti tomu tým složený z lidí dychtících po sounáležitosti a lásce druhých bude ochotně vycházet vstříc nejružnějším požadavkům; jeho členové se budou snažit, často spíš slovně než ve skutečnosti, pomáhat a být prospěšní. Hranice těchto tří stupňů nejsou samozřejmě pevné a jednotlivé stupně se překrývají. Charakter týmu se navíc může změnit pokaždé, když se změní jeho složení.

Někteří čtenáři přesto pro toto rozdělení nenaleznou oporu ve své zkušenosti, ať už pracovní, nebo ve sportu. Pro ně, ale i pro ostatní uvedu jeden provokativní příklad z makrosvěta: celá západní industriální společnost se nachází v závěrečném období etapy PROSAZOVÁNÍ SE. Postupně se začínají objevovat, byť zatím sporadicky, příznaky přechodu do etapy SPOLUPRÁCE (zájem o životní prostředí, rozvoj integračních procesů v Evropě). Zhroucení sovětského impéria bylo nevyhnutelným důsledkem pokusu realizovat ve společnosti etapu SPOLUPRÁCE, aniž se její předpoklady organicky rozvinuly v rámci předcházejících etap. Pokusy změnit mapu Východní Evropy i jinde jsou projevem dočasného návratu do fáze ZAČLENĚNÍ a do pro ní typických problémů. Pro některé lidi se tak stávají aktuální potřebou dokonce i PŘEŽITÍ a BEZPEČNOST.

Přijmeme-li myšlenku, že pro všechny týmy, bez ohledu na jejich uspořádání a velikost, platí tento obecný model rozvoje, potom je zřejmé, že rozvoji týmu můžeme stejně dobře bránit a zpomalovat ho, jako ho podněcovat a urychlovat.

MAKROKOSMOS



TÝMY DNES Docílil, aby tým podával špičkový výkon, je na počátku jednadvacátého století ještě obtížnější, než tomu bylo dříve. Uvedu několik důvodů:

- Lidé nepracují ve stabilních skupinách. Neustále vznikají nové týmy nebo se mění jejich složení.
- Některé týmy jsou složeny z lidí žijících v různých zemích. Kontakty členů takovýchto týmů jsou méně časté a problematičtější.
- Čas, který mají týmy k dispozici na to, aby se ustavily, zformovaly a odvedly, co se od nich očekává, se neustále zkracuje.
- Problémy, které je nutné řešit, jsou stále složitější.
- Lidé mohou spolupracovat a realizovat své cíle, i když nejsou členy týmu.

Koučováním můžeme lidem pomoci vytvořit dobré pracovní vztahy. Koučování může například pomoci každému člověku zjistit, zda a kdy potřebuje být členem týmu. Koučovat můžeme jak pracovní skupiny, tak i týmy. Jak co nejlépe koučovat týmy se dozvíte v následující kapitole.

19 *Koučování týmů*

Ríká se, že manažer má pouze dva úkoly: zajistit, aby se udělalo to, co se udělat má, a vytvářet podmínky pro rozvoj svých lidí. Jak jsem uvedl již dříve, manažeři jsou často natolik zaneprázdnění prvním z nich, že jim nezbývá čas na realizaci druhého. Pokud manažer při své práci využívá koučování, dělá obojí. Totéž platí i pro týmy – pokud manažer při řízení týmu využívá koučování, tým dobře plní úkoly a současně se rozvíjí. V této kapitole se budeme zabývat některými formami koučování zaměřeného na realizaci úkolů a na rozvoj týmu.

Koučování týmu zaměřené na realizaci úkolů vychází ze stejných principů jako koučování jednotlivců. Čím vyšší je úroveň individuálního a kolektivního vědomí týmu, tím lepšího výkonu dosahuje.

Představte si, že firemní tým se snaží vypořádat s novým úkolem. Lídr týmu může koučovat tým jako celek a klást všem jeho členům otázky. Pokud jde o velkou skupinu nebo tým, může pokládat řečnické otázky a rozdělit členy týmu do dvojic nebo trojic, nechat je prodiskutovat možnou odpověď a sdělit výsledek ostatním. Může vytvořit skupinky složené z lidí zastávajících odlišné funkce a stimulovat tak vznik nových myšlenek. Může se sám účastnit diskuse v jedné z vytvořených skupin.

REALIZACE ÚKOLŮ

Výsledkem tohoto postupu budou různé CÍLE zformulované členy týmu, umožňující lépe pochopit REALITU. Při brainstormingu, jehož cílem je nalézt MOŽNOSTI, se uplatní nápady všech členů týmu. Nakonec skupina přijme plán činnosti, na jehož realizaci se podílejí všichni členové skupiny (VOLBA). Lídr týmu samozřejmě nejenom pokládá otázky, jejichž prostřednictvím skupinu koučuje, ale sám přispívá svými názory do probíhající diskuse. Tento postup je o něco časově náročnější než porada, na níž se lidé dovědí, co mají dělat. Realizace úkolu ale bude nesrovnatelně lepší, protože všechny zdroje jsou využity, všichni členové týmu si uvědomují, co mají dělat, a vytvořil se u nich pocit odpovědnosti za splnění úkolu.

V některých situacích, například při posuzování dosavadního výkonu týmu, bude skupinu koučovat lídr týmu. Členové týmu mohou na jeho otázky odpovídat nejenom ústně, ale také písemně. Písemné odpovědi dávají členům týmu možnost podrobně se vyjádřit k vlastnímu podílu na splnění společného úkolu – a lídrovi šetří čas, protože může koučovat celý tým současně.

Uvedu několik otázek, které můžete použít:

- Co bylo na daném úkolu pro vás nejobtížnější, co vám zabralo nejvíc času, co vás nejvíc stresovalo?
- Kolik času si splnění úkolu vyžádalo?
- Co bylo obtížné?
- Co byste příště udělali jinak?
- Kdo potřebuje být informován o změnách, které nastanou?
- V čem potřebujete podporu a od koho? Jak ji získáte?
- Když se vám to podaří, jak se to promítne do výsledku, jak se to dotkne ostatních, jak to ovlivní kvalitu a časový harmonogram?

Každý člen týmu může poté stručně seznámit ostatní s tím, čeho se mu podařilo dosáhnout, a pokud navrhuje potenciálně konfliktní změny, může prodiskutovat se zainteresovanými členy týmu řešení. Tento proces je velmi detailní a zajišťuje, že všichni všechno dobře pochopí; umožňuje využít všechny zdroje, jimiž tým disponuje; podněcuje odhodlání členů týmu a jejich ztotožnění se s úkoly; posiluje hrdost a sebeúctu.

Některým manažerům týmů se všechno, o čem jsem až dosud hovořil, může zdát zbytečné nebo dokonce hloupé a zavádějící. V jejich přesvědčení, že participace, zapojení, sebeúcta, sdílení odpovědnosti, uspokojení z práce a kvalita pracovního života nijak nepřispívají k lepší výkonnosti a představují luxus, který si nemůžeme dovolit, je nic nezviklá. Argumenty, které zde předkládám, je samy o sobě nepřesvědčí. Dříve nebo později je ale možná přesvědčí nespokojení zaměstnanci odcházející do jiných firem a jejich vlastní neschopnost vytvořit opravdový tým.

Pro manažera je nejdůležitější vytvářet se členy týmu, který vede, „správné“ vztahy již od prvního setkání. Jeho jednání totiž vnímají jako model svého vlastního chování. Budou ho napodobovat, i když ze začátku, v etapě ZÁČLEŇOVÁNÍ, bude toto napodobování sloužit zejména k tomu, aby je manažer příznivě hodnotil a aby si zajistili místo v týmu.

Pokud chce lídr týmu docílit otevřeného a čestného jednání, musí tak od začátku jednat sám. Chce-li, aby členové týmu důvěřovali jemu i sobě navzájem, musí jim projevovat důvěru a důvěryhodně jednat. Má-li pocit, že k rozvoji týmu mohou přispět mimo pracovní kontakty jeho členů, neměl by se jich stranit a popřípadě by je měl sám iniciovat.

Protože většina jednotlivců i týmů očekává více či méně autoritativní vedení, může je lídr usilující o participaci překvapit nebo dokonce zaskočit. Někteří by ho mohli považovat za slabého nebo nejistého sama sebou. Neuškodí proto, když hned první den seznámí všechny se stylem řízení, který hodlá praktikovat, a umožní lidem zeptat se na všechno, co chtějí vědět.

Manažer nebo lídr týmu si musí rovněž ujasnit míru vlastního odhodlání investovat čas a energii do rozvoje týmu – s perspektivou vytvoření kvalitních vztahů v týmu a dosažení vysoké výkonnosti v dlouhodobém časovém horizontu – ve srovnání s nároky, které na něj klade zvládání krátkodobých úkolů. Pokud manažer uplatňuje principy pro formování týmu pouze formálně, bude tomu odpovídat i výsledek. Naopak vloží-li do tohoto procesu dostatek osobního úsilí, projeví se to na kvalitě týmu.

Koučování je základním nástrojem jak řízení, tak i rozvoje týmů.

KOUČOVÁNÍ PŘÍKLADEM

Peter Lenney, hlavní manažer Courtaulds Coatings, ve svém rozhovoru pro *Management Today* (prosinec 1991) uvedl, že slogan „Pokud nejste schopni koučovat, nemůžete řídit“ se v jeho společnosti stal axiómem. K tomu mohu dodat jediné – zcela souhlasím. David Kenney, manažer odpovědný za vzdělávání řídicích pracovníků v Boots the Chemist, prohlásil, že součástí jeho práce je „zajistit, aby všichni naši manažeři byli dobří koučové“.

Koučování týmu

Model rozvoje týmu popsany v předešlé kapitole představuje vynikající základ pro aplikaci koučování v týmu. Pokud manažer nebo kouč ví, že tým funguje nejlépe, jsou-li jeho členové schopni SPOLUPRÁCE, může koučováním týmu jako celku i jeho jednotlivých členů docílit jeho dalšího rozvoje. Pokud se všichni shodli na tom, že CÍLEM je dosažení etapy SPOLUPRÁCE a tým se REÁLNĚ nachází někde mezi etapou ZAČLENĚNÍ a PROSAZENÍ, jaké MOŽNOSTI máme a co BUDEME dělat?

MOŽNOSTI DOSAŽENÍ STUPNĚ SPOLUPRÁCE

Následující seznam je sestaven z odpovědí účastníků programů zaměřených na rozvoj týmů, které jsem vedl. **Prodiskutovat a shodnout se na společných cílech týmu.** Tato diskuse by v týmu měla proběhnout bez ohledu na to, zda někdo v organizaci stanovil jeho cíle nebo ne. Cíle a způsoby jejich realizace je vždy možné modifikovat. Každý člen týmu by proto měl mít možnost se k nim vyjádřit a spojit jejich realizaci s realizací svých vlastních cílů, pokud to není v rozporu s celkovým cílem týmu.

Za účasti a s přispěním všech členů týmu vypracovat souhrn základních pravidel nebo principů fungování týmu přijatelných pro všechny jeho členy. S dodržováním těchto pravidel by měli souhlasit všichni, i když se s některými plně neztotožní. Pokud někdo chce, aby ostatní respektovali jeho přání, měl by respektovat ta jejich. Dodržování těchto pravidel by se mělo pravidelně prověřovat, a to i s ohledem na jejich případnou změnu nebo přizpůsobení novým okolnostem. Pokud všichni zúčastnění tato pravidla přijmou za svá, budou se jimi řídit a nebudou mít postranní úmysly,

mělo by to zabránit vzájemnému obviňování z chyb a omylů (nebudeli k nim docházet příliš často).

Mnohé z následujících návrhů by se takovými základními pravidly mohly stát. Pro přehlednost je ale uvedu odděleně.

Vymezit čas na pravidelná, obvykle v návaznosti na plánované pracovní porady realizovaná setkání, zaměřená na rozvoj skupiny. Na těchto setkáních se posuzují stanovená základní pravidla činnosti, účastníci se vyjadřují k tomu, co se jim na fungování skupiny líbí a co nikoli, je možné na nich posuzovat práci jednotlivců atd. Vytváří se tak klima důvěry, rozvíjí se otevřené jednání a členové týmu mají možnost vnímat jeden druhého nejenom jako součást neosobního systému, ale i jako lidské bytosti. Na těchto setkáních by se neměly řešit problémy související s řešením úkolů, na nichž tým pracuje.

Zjistit názor členů týmu na to, do jaké míry považují za žádoucí zúčastňovat se společně různých organizovaných aktivit. Plánuje-li se určitá pravidelná činnost, je nutné respektovat rozhodnutí každého jednotlivce nezúčastňovat se jí – ať už proto, že přislíbil svoji účast jinde, nebo proto, že chce věnovat víc času své rodině. Dotyčný naopak musí počítat s tím, že se bude muset vyrovnat s pocitem určité odtrženosti od ostatních členů týmu.

Vytvořit podpůrný systém umožňující zabývat se, na požádání i důvěrně, individuálními problémy a záležitostmi. Nemělo-li být možné, ať už z geografických, či jiných důvodů, aby se setkání zaměřená na rozvoj práce skupiny konala dostatečně často, je jedním z možných řešení vytvořit systém, v němž má každý člen v týmu svého „partnera“, s nímž, když potřebuje, může diskutovat o svých problémech. To umožňuje pružně řešit menší problémy a neztrácet s nimi čas při setkáních určených pro rozvoj týmu.

Rozvíjet společné mimopracovní zájmy. Některé týmy pro upevnění vztahů ve skupině úspěšně využívají mimopracovní aktivity, jako sport nebo jiné činnosti, které jsou předmětem společného zájmu členů týmu. Jeden tým například na dálku „adoptoval“ malou dívku v jedné rozvojové zemi. Společně financovali její vzdělání a jak se shodli, tento vztah jim dal víc než oni jí.

Společně si osvojovat nové dovednosti. Některé týmy zvolily obdobný, ale na řešení úkolů více orientovaný postup – rozhodli se

osvojit si určitou novou dovednost, jako například koučování nebo cizí jazyk, resp. společně navštěvovat nějaký k jejich práci se vážící kurs. Tento postup navíc umožňuje zdravě soutěžit s jinými týmy v organizaci apod.

Diskuse o vlastnostech a schopnostech členů týmu. K rozvoji vztahů v týmu výrazně přispívá, mohou-li se členové týmu vyjadřovat k vlastnostem a schopnostem jeho členů (viz kap. 17). Umožňuje to pozoruhodně rychle rozvíjet potenciál jednotlivých členů týmu, vytvářet a posilovat vzájemnou důvěru, porozumění a otevřenost. Tyto aktivity je možné ve stejné nebo pozměněné podobě pravidelně opakovat, například při každém druhém setkání zaměřeném na rozvoj skupiny.

Skupinová diskuse o smyslu individuálních a kolektivních aktivit z pohledu jednotlivých členů týmu. Tato diskuse má širší a hlubší záběr než diskuse o cílech. Smysluplnost práce a její účel rozhodujícím způsobem ovlivňují výkon lidí. Tam, kde se jich nedostává, nastupuje letargie, deprese a zdravotní problémy. Pokud dokážeme lépe vnímat něco, co je natolik všudypřítomné, že si to sotva uvědomujeme, budeme jednat cílevědoměji, což zvýší kvalitu našeho pracovního i soukromého života.

Při posuzování a zvažování těchto návrhů nebo MOŽNOSTÍ v týmu je možné využít koučování. Lídr je může týmu předložit k diskusi nebo ho nenápadně vést k tomu, aby se jimi zabýval, rozhodovat by ale měli členové týmu. K rozhodnutí přijmout některý nebo některé z těchto návrhů by tým měl dospět demokraticky, přijatý princip by měl být přesně formulován a zaznamenán způsobem doporučeným v kapitole 10. Mějte na paměti, že při koučování, jehož smyslem je zlepšit práci týmu, nejde o to, individuální a kolektivní VNÍMÁNÍ REALITY a ODPOVĚDNOST vnést zvenčí, ale zlepšit je.

20 *Co brání úspěšnému koučování?*

V předešlých kapitolách jsem se zabýval širšími souvislostmi koučování, jeho přínosem a vnitřní logikou. Na koučování není nic mystického. Z knih se mu samozřejmě nelze naučit o nic víc, než řídit auto nebo hrát golf. Stejně jako u všech dovedností, je i v tomto případě nezbytná praxe. Pokud ale začnete s dostatečným odhodláním, VNÍMÁNÍM a ODPOVĚDNOSTÍ, v relativně krátké době v něm získáte dostatečnou zručnost. Koučování vás nebude psychicky zatěžovat a budete těžit z jeho výsledků.

Koučování u některých lidí vyžaduje i vyvolává zásadní změny, pokud jde o vnímání sebe sama i ostatních, ať už jsou to kolegové, podřízení, nebo konkurenti. Dívat se na každého člověka jako na někoho, kdo má potenciál dosáhnout ve zvolené oblasti vynikajících výsledků, je zcela něco jiného než mnohem častější, avšak překonaný přístup, v němž jsou lidé vnímáni jako více méně bezcenné prázdné nádoby, které získají hodnotu teprve tehdy, jsou-li zvenčí naplněny. Tato změna vnímání může vyžadovat určitý čas stejně jako může přijít náhle. Zvýšit výkonnost je ale možné velmi efektivně ještě předtím, než k ní

NOVÝ POHLED
NA LIDI

dojde, budete-li se řídit principy koučování, které jsem popsal v této knize.

Koučování samozřejmě není bezbolestná procházka růžovým sadem a nepochybně při něm budete muset překonávat různé bariéry. Tou největší je zřejmě koučování lidí, s kterými je obtížné vyjít a kteří vyvolávají problémy. Mnoho lidí se, spíše v obavách a preventivně ptá, co mají v takové situaci dělat. Pokud koučování uplatňujete citlivě, lidé ho často bez problémů přijímají, nebo, což je ještě lepší, vítají. To samozřejmě neznamená, že jsou všichni na koučování připraveni. Vždy se najde někdo, kdo se na změnu v chování manažera dívá s nedůvěrou a není ochoten akceptovat nové postupy.

Jak jsem zdůraznil již dříve, vždy je snadnější naučit se něco nového, v našem případě základy koučování, než opustit zažitě postupy. Zvyk říkat lidem, co mají dělat, a přijímat pokyny je hluboce zakořeněn v naší mysli. Očekáváme a ve skutečnosti si často dokonce přejeme, aby nám někdo něco sdělil, a to i tehdy, když ptát se může být výhodné. Neuškodí proto, když lidem, které řídíme nebo koučujeme, vysvětlíme, co jim to může přinášet: naučit se lépe používat vlastní rozum a nespolehat se na to, co jim říká někdo druhý; větší povědomí o všem, co zvyšuje výkonnost; radost z učení se; větší možnost volby; větší pocit odpovědnosti; zvýšená sebedůvěra; šance na postup; naučit se koučovat sebe sama i druhé lidi na pracovišti i mimo ně. Přestože výhod je nespočet, nechuť a neochota některých lidí mohou přetrvávat. Čemu se brání? Zejména změnám a otázkám.

Když se nás na něco ptali rodiče, bylo to často proto, že jsme něco provedli. „Proč jsi to udělal?“ byla otázka, na kterou se velmi obtížně hledala vhodná odpověď. Když se nás na něco zeptal učitel ve škole, prověřoval naše znalosti nebo zjišťoval, zda dáváme pozor. Protože pokaždé bylo důležité odpovědět správně, začali jsme otázky vnímat jako hrozbu.

Nepřekvapí proto, že v některých lidech otázky, které jim kládeme při koučování, vyvolávají podvědomě obavy. Kouč proto musí docílit, aby koučovaný neměl zbytečné obavy, musí si získat jeho důvěru a nehodnotit odpovědi. Někdy pomůže, když koučovanému vysvětlí a ukáže na příkladech, že smyslem jeho dotazů není ho zkoušet, ale pomoci mu lépe vnímat realitu. Na otázky používané

při koučování jenom málokdy existují „správné“ odpovědi, protože odpovědi při koučování mohou být pouze upřímné a otevřené.

Pokud odpor ke koučování přetrvává, je tomu tak proto, že koučovaní se buďto odmítají více zajímat o to, co se kolem nich děje, nebo nechtějí jednat odpovědně, protože se obávají, že to naruší jejich pohodlný život. Mohou se obávat, že otázky kouče probudí a odhalí nepříjemné vzpomínky a pocity, které až dosud ukrývali v hloubi své duše. Zkušenosti z dětství je mohly naučit nedávat najevo emoce nebo skrývat nedostatky v obavě, že by je někdo mohl zneužít. Trpělivý, empatický přístup vám umožní většinou tyto problémy překonat, bez ohledu na to, jak nepříjemné může paranoidní chování těchto lidí být.

S některými lidmi se jedná obtížně téměř vždy. Příčinou může být hluboce negativní vztah ke společnosti nebo k manažerovi, či k lidem vůbec. Spíše se ale setkáte s lidmi, kteří nejsou ochotni udělat nic víc, než musí. „Nechtějte po mně, abych něco řešil. Za to nejsem placen. Vy jste manažer, ne já.“

Změnit takové lidi a jejich jednání je obtížné. Klíčem k řešení je uvědomit si, že tito lidé nemohou být v zaměstnání spokojeni. Zřejmě jediná možnost, jak změnit jejich postoj, je velmi nenásilně je přivést k poznání, že kvalita jejich pracovního života se může zvýšit, pokud budou spolupracovat s koučem. To vyžaduje klást otázky natolik nenápadně a zvolna, aby si dotyčný vůbec nevšiml, že je koučován. Ve skutečnosti o koučování ani nejde – pouze se tážete o něco častěji, než doposud.

Bariéry, které uvádím v další části této kapitoly, jsem vybral ze seznamu potenciálních překážek úspěšného koučování, který sestavili účastníci našich kursů. Ke všem přistupuji jako ke skutečným bariérám, a ne k předpokládaným překážkám, o nichž se manažer nebo potenciální kouč pouze domnívá, že by mohly existovat. Koneckonců, pokud překážky považujeme za skutečné, jednáme, jako kdyby tomu tak skutečně bylo, a to přinejmenším do té doby, než si uvědomíme, že jde o *subjektivní pohled, který je pravdivý v té míře, v níž ovlivňuje skutečnost*.

Bariéry jsem rozdělil na vnější a vnitřní, protože tak je vnímají účastníci kursů. Ke každé z nich jsem přidal stručný komentář, včetně některých postřehů, které jsem uvedl výše.

Vnější bariéry

Kultura společnosti není v souladu s tímto přístupem. Samozřejmě, že tomu tak do jisté míry je, jinak byste nezačínali s koučováním až teď. Filozofie koučování je součástí nové kultury společnosti, kterou se prozíraví lidé ve vaší organizaci snaží prosadit. Ostatní dávají přednost iluzi bezpečí status quo. Stále více organizací ale dospívá k závěru, že jejich přežití závisí na změnách, které nyní uskuteční, a že zachovávat status quo je ve skutečnosti riskantnější alternativou.

Lidé jsou vůči novým přístupům nedůvěřiví. Někteří opravdu ano, zejména nefunguje-li ve vaší organizaci dobře komunikace. Důležité je vysvětlit jim, co budete dělat jinak a proč.

Nepochopí, co dělám, a nebudou mi důvěřovat. Platí totéž, co v předešlém případě.

Budou si uvědomovat, že se snažím něco změnit a dají mi několik týdnů na to, začít všechno dělat znova „normálně“. Platí totéž, co v předešlém případě

Budou si myslet, že jde o nový manažerský trik. Vysvětlíte, že nejde o žádný trik, ale o změny nutné pro zvýšení výkonnosti a vytvoření lepších vztahů v organizaci. Pokud vy sám nebudete koučování považovat za trik, nebudou ho za něj velmi brzy považovat ani ostatní.

Koučování vyžaduje příliš mnoho času, kterého nemám na zbyť. Všechno záleží na tom, kdy „zapnete a vypnete“ časomíru. Říci lidem, co mají dělat, nezabere mnoho času. Pokud na to ale rychle zapomenou a vy musíte všechno znovu a znovu opakovat nebo se jim musíte neustále „dívat přes rameno“ – co je časově náročnější?

Cameron Burness, výrobní manažer ICI Pharmaceuticals, o koučování řekl:

„Všechno, co dělám, je zaměřeno na výkon. Koučování používám jako prostředek pro dosažení takové úrovně mých lidí, aby mohli dělat práci, kterou bych jinak musel dělat sám. Čas věnovaný koučování je investice, která mi šetří mnohem víc času, než který investuji.“

V případě požáru nebudu váhat zvolat „utíkejte!“ Pokud ale aktivně nehledám možnosti pro „GROW“ lidí prostřednictvím koučování, nebojuji proti tomu, aby požár vznikl. Ocitnu se tak v bludném kruhu hašení nových a nových požárů.

Lidé očekávají, že jim řeknu, co mají dělat. Bylo-li to tak až dosud, budou totéž čekat i nadále. Není to ale totéž, jako kdyby tento přístup preferovali.

Chtějí, abych jim říkal, co mají dělat – nechtějí nést odpovědnost. Pokud někdo nikdy neměl žádnou odpovědnost – ať už v rodině, ve škole, nebo v práci, bude v něm, jako všechno nové, vyvolávat neklid. Ve skutečnosti ale většina z nás odpovědnost chce a touží po ní, přinejmenším proto, že nám umožňuje vážit si sebe sama. Ti, kteří si sami sebe příliš necení, mají s odpovědností potíže. Překonat tento začarovaný kruh je obtížné – koučování je ale ta nejlepší metoda, kterou znám. K vhodným otázkám, které při koučování můžete v tomto případě použít, patří:

- Co, kromě peněz, očekáváte od práce?
- Co pro vás znamená odpovědnost?
- Máte pocit, že vás odpovědnost příliš zatěžuje?
- Je pro vás odpovědnost vždy přítěží?
- Proč podle vás mají někteří lidé rádi odpovědnost?
- Za co dalšího jste odpovědný?
- Čeho se obáváte?
- Co byste mohl udělat, abyste tyto obavy překonal?
- Za co byste chtěl odpovídat?
- Nechtěl byste, dejme tomu na týden, převzít větší odpovědnost?

Už jenom tím, že na tyto otázky odpovědí, začínají lidé přebírat odpovědnost – přinejmenším za své odpovědi a v nich vyjádřenou volbu. Pokud jim odpovědnost nepomůžete přijmout vy, jejich manažer, kdo jiný by to měl udělat? A navíc, jste spokojen s minimálním výkonem, který podávají lidé, kteří nemají odpovědnost?

Budou si myslet, že jsem se zbláznil. To je možné! No a co? Bláznovství je přece tak roztomilé! Zkuste to.

Ztratím autoritu. Manažer, který řídí a používá k tomu koučování, získá opravdový respekt, stejně jako sebeúctu, které přinášejí mnohem

větší uspokojení než iluze moci, o níž se opírají autokraté – do té doby, než se pomalu vytratí ze scény, nebo je nahradí někdo jiný.

Jsem odborník a moji lidé oceňují a očekávají, že své znalosti využiji. Vaše znalosti neztratí nic na svém významu. Změní se pouze způsob, kterým je budete využívat. Nerad vidíte, když od vás lidé chtějí informace? Střežíte si své odborné znalosti a poskytujete je v „malých dávkách“, takže vás nikdo nemůže ohrozit? Nebo chcete pomoci vašim možným nástupcům být stejně dobří jako vy, případně lepší?

Koučování používám – nemusím proto nic měnit. Jedním z klasických způsobů, jak se vyhnout změnám, je tvrdit, že k nim již dochází. Lidé, kteří to říkají, toho o koučování většinou mnoho nevědí a to málo je navíc spolehlivě ukryto na dně jejich znalostí manažerských praktik. Zda koučování opravdu používají, zjistíte nejlépe tak, že se zeptáte jejich podřízených. A nezapomínejte, že tato bariéra může být i jednou z vašich vnitřních bariér. Zda tomu tak je, zjistíte na následujících řádcích.

Vnitřní bariéry

Není to nic nového – dělám to už mnoho let. Pokud reagujete takto arogantně, skutečnost je zcela určitě naprosto odlišná!

Obávám se, že to nebudu dělat dobře. Pokud to nezkusíte, tak určitě ne. Nejméně riskantní je začít koučováním sebe sama. Nebo zkuste začít koučovat malý fotbalový tým nebo vašeho syna či dceru. V zaměstnání najdete jednotlivce nebo týmy, s nimiž se pracuje snadněji než s ostatními. Zkuste začít s nimi, a nezapomeňte jim říci, co děláte.

Dostanu se do slepé uličky – nebudu vědět, na co se mám ptát. Tomuto problému se vyhnete, budete-li se řídit osvědčeným pravidlem pozorně naslouchat koučovanému, soustředíte se na to, co ho zajímá, a budete pozorně sledovat jeho chování. V projevech koučovaných lze vždy nalézt známky toho, na co byste se měli ptát. Památujte si, že vaším úkolem je zlepšit vnímání reality – nejste instruktor. Zbytečně celou věc nekomplikujte. Celý proces není nic jiného než jednoduchá variace na následující téma:

Čeho chcete dosáhnout?
Jaký je současný stav?
Co byste mohl dělat?
Co uděláte?

CÍL
REALITA
MOŽNOSTI
VOLBA

Nedosáhnou takových výsledků, jakých jsem dosahoval dosavadním stylem řízení. Ne, opravdu jich nedosáhnete! Velmi brzy totiž dosáhnete lepších!

Co jsem dělal, až dosud fungovalo. Proč bych měl něco měnit?

Protože přežítí vaší organizace i vás samých může záviset na vyšší výkonnosti a lepších pracovních vztazích.

Nevěřím těmto novým, příliš měkkým postupům.

Zkusil jste už někdy nějaký?

Jediné, co motivuje lidi, jsou peníze. Současné rozsáhlé výzkumy ukazují, že tomu tak není. Může to tak ale vypadat, pokud se nenaučíte lidem nabídnout něco smysluplnějšího (viz kap. 13).

Nyní přidejte k výše uvedenému seznamu překážek vlastní vnější bariéry. Při jejich formulování před každou z nich předraďte obrat: „Myslím si, že...“ Ne-
tvrdím, že vnější bariéry na vašem seznamu ve skutečnosti neexistují, ale je dobré si uvědomit, že značná část z nich jsou ve skutečnosti bariéry vnitřní.

Všichni rádi věříme tomu, že problém spočívá v *druhých* lidech. Dává nám to pocit, že jednáme správně a že my sami nemusíme nic měnit. Domyšleno do důsledku to ovšem rovněž znamená, že jsme se ocitli ve slepé uličce, protože *druhé* změnit nemůžeme. Přiznáme-li si, že to může být náš vlastní odpor něco změnit, který promítáme do *druhých lidí*, umožní nám to realizovat změny, protože v takovém případě máme věci pod kontrolou.

Je to další příklad toho, jak VNÍMÁNÍ sebe sama a ODPOVĚDNOST vedou ke zlepšení práce manažera.

Opustit staré symboly bezpečí je vždy obtížné bez ohledu na to, o co je nová skutečnost lepší. Učit se novým věcem a osvojit si nové chování ale vyžaduje vymanit se z jejich vlivu. Koučování je jednoduché a naučit se mu není obtížné. Opustit široce využívaný a stále více překonaný způsob řízení zalo-

Většina vnějších překážek obsahuje významnou vnitřní složku

DALŠÍ VNITŘNÍ BARIÉRY

ZBAVTE SE STARÉHO

žený na příkazech a kontrole a uvolnit tak místo pro koučování, je mnohem obtížnější. Jak jsem zjistil, podněcovat lidi k tomu, aby odhodili staré a nepotřebné je často produktivnější, než je učit něčemu novému. Když opustí staré metody, nové způsoby práce rychle zaplní uvolněný prostor. Odstraňte překážky a skrytý potenciál se uvolní.

Schopnost koučovat je nám vrozená. Pokud máme příležitost se koučování sami naučit, uděláme to. Milující rodiče, kteří se nikdy neučili koučovat, koučování velmi efektivně používají, zavazováním tkaniček počínaje a domácím úkolem z matematiky konče. Používají ho, protože mají starost o své děti, pečují o jejich výchovu, vzdělání a celkový růst. Kdyby se manažeři alespoň trochu zajímali o své podřízené, koučovali by je. Kdyby vedoucí pracovníci věnovali svým manažerům o něco více pozornosti než finančním ukazatelům, mohli by je rovněž koučovat – finanční ukazatele by se postaraly samy o sebe.

**Přestaneme-li mít
potřebu kontrolovat,
často získáme mož-
nost kontrolovat**

21

Co všechno koučování přináší

Jaké výhody manažerovi i tým, které řídí, koučování na rozdíl od instruování přináší? Co získá organizace, která si osvojí kulturu koučování?

Vyšší výkonnost a produktivita představují základní cíl, a koučováním bychom se vůbec nezabývali, kdyby ho neumožňovalo realizovat. Koučování „probudí“ v každém člověku i týmu to nejlepší, co se v nich skrývá, a přináší tak něco, na co instruování dokonce ani neaspiruje, protože nemůže.

**VYŠŠÍ VÝKONNOST
A PRODUKTIVITA**

Jak jsem uvedl již dříve, chceme-li zajistit rozvoj lidí, nestačí je jednou nebo dvakrát do roka poslat na krátkodobý kurs nebo školení. To, co rozhoduje, je způsob řízení – zda přispívá k jejich rozvoji, nebo naopak. Záleží na vás.

ROZVOJ LIDÍ

Koučování znamená učit se rychle a za pohybu, bez zbytečného ztracení času v lavicích. Koučování zvyšuje radost z učení a umožňuje lépe si zapamatovat nové poznatky.

**LEPŠÍ SCHOPNOST
UČIT SE**

Sám fakt, že se ptáte, má svou hodnotu. Pokud něco pouze sdě-

LEPŠÍ VZTAHY ■ lujete, neexistuje komunikační výměna. Stejně tak dobře můžete mluvit do zdi. Jednou jsem se zeptal obzvláště tichého a zamlklého, ale nadějného juniorského tenisty, co si myslí, že je na jeho forehandu dobré. Smál se a řekl, že neví, že se ho na jeho názor ještě nikdo neptal. To mi stačilo.

VYŠŠÍ KVALITA ŽIVOTA ■ Koučování staví na respektu k jednotlivci, vytváří lepší vztahy a umožňuje dosahovat lepších výsledků. Přirozeným důsledkem je lepší atmosféra na pracovišti.

VÍČ ČASU PRO MANAŽERA ■ Zaměstnance, kteří jsou koučováni a kteří chtějí nést odpovědnost za to, co dělají, není nutné popohánět a dohlížet na ně. To dává manažerovi čas věnovat se úkolům, které mu náležejí a na které až dosud nikdy neměl dost času.

TVŮRČÍ MYŠLENÍ ■ Koučování a prostředí prochnuté kulturou koučování podněcují tvořivé myšlení všech členů týmu, protože se nemusí obávat výsměchu nebo ukvapeného hodnocení. Jedna tvůrčí myšlenka přitom často vyvolá řadu dalších.

LEPŠÍ VYUŽITÍ LIDÍ, DOVEDNOSTÍ A ZDROJŮ ■ Manažer často nemá, dokud nezačne s koučováním, představu o tom, jaké skryté zdroje má k dispozici. Brzy poté, co začne s koučováním, objeví řadu do té doby skrytých talentů i řešení praktických problémů, na která mohou přijít pouze ti, kteří určitý úkol pravidelně zajišťují.

RYCHLEJŠÍ A EFEKTIVNĚJŠÍ ZPĚTNÁ VAZBA V PŘÍPADĚ OHROŽENÍ ■ V prostředí, v němž je každý člověk ceněn, jsou lidé bez výjimky ochotni převzít iniciativu a jednat nejenom, když jsou k tomu vyzváni, ale ještě dřív. V příliš mnoha organizacích, v nichž si lidé neváží, lidé dělají jenom to, co se jim řekne, a jenom tolik, kolik musí.

VĚTŠÍ FLEXIBILITA A ADAPTABILITA VŮČI ZMĚNÁM ■ Étos koučování je o změně, o schopnosti být vnímavý a odpovědný. Požadavek jednat flexibilně se bude do budoucna zvyšovat, ne naopak. Větší konkurence na trzích, technologické inovace, možnost okamžité globální komunikace, ekonomická nejistota a sociální nestabilita se objeví už během našeho krátkého života! Přežijí pouze flexibilní a odolní.

MOTIVOVANĚJŠÍ ZAMĚSTNANCI ■ Znovu opakuji, že metoda cukru a biče ztratila mnoho na své účinnosti a že lidé jsou výkonní ne proto, že musí, ale protože chtějí. Koučování lidem pomáhá nalézt vnitřní motivaci.

Management orientovaný na vytvoření kultury vysoké výkonnosti, o níž mnoho lídrů v podnikání usiluje, se opírá o principy koučování. Jakýkoli program zaměřený na koučování usnadní změny podnikové kultury.

Koučování je jak postoj, tak i chování, které můžeme využívat v různých podobách v zaměstnání i mimo ně. Schopnost koučovat vyžaduje od lidí stále více firem a organizací. Co nejlépe si ji osvojit by proto měli i ti, kteří uvažují o novém zaměstnání.

ZMĚNA KULTURY

SCHOPNOST PRO ŽIVOT

Koučováním k vítězství

Nakonec se vrátím ke sportu. Chtěl bych se zmínit o jedné výjimečné a riskantní soutěži, při níž výrazně autokratické vedení soupeřících týmů umožňovalo dosahovat mimořádných výkonů. Tento způsob vedení byl pochopitelně v diametrálním rozporu s filozofií koučování.

Soutěž, o níž mluvím, byla součástí velké vojenské přehlídky, pořádané každé léto v Londýně. Závod vznikl před mnoha lety na paměť hrdinského válečného tažení v burské válce, při němž dělostřelectvo muselo překonat hory. Při soutěži závodníci museli částečně rozebrat a přemístit starou dělovou lafetu po dráze plné překážek. Většina z nás by si přitom rozmyslela se na tuto dráhu vůbec vydat. V závodě spolu soupeřily týmy reprezentující tři složky britského námořnictva.

Tyto týmy byly šestnáctičlenné a směly být pohromadě a společně se připravovat pouze devět týdnů. V roce 1990 měl na starost přípravu týmu námořního letectva Joe Gough. Krátce před tím, než zahájil trénink, se účastnil dvoudenního kursu koučování, který jsem vedl společně s Davidem Hemerym. David kromě toho navštívil tým v Southamptonu krátce poté, co zahájil přípravu na soutěž. Náš kurs na Joea natolik zapůsobil, že odvážně a radikálně změnil systém přípravy. Po soutěži o tom řekl: „Letos jsme se připravovali zcela jinak, než v minulých letech. Kdybychom neuspěli, ocitl bych se na pranyři. Takhle jsem ale momentálně nejpopulárnější člověk v námořním letectvu!“

Poprvé v historii soutěže jedna armádní složka získala všech pět hlavních trofejí. „A“ tým námořního letectva měl nejlepší čas, nejlepší souhrnný čas, získal nejvíce kladných a nejméně trestných bodů. „B“ tým vyhrál svoji soutěž. Tohoto vynikajícího výsledku se podařilo dosáhnout po přípravě, která zahrnovala o 30 % méně praktického nácviku a při které nedošlo k tolika zraněním jako v předešlých letech.

Jak všechno viděli členové týmu?

- „Letos poprvé se někdo zajímal o náš názor a naslouchal nám.“
- „Když se nás Joe zeptal, zda si všechno zkusíme ještě jednou a my jsme mu řekli, že ne, cítili jsme, že mu něco dlužíme. Tenhle pocit nám vydržel do druhého dne a pozitivně nás motivoval při dalším nácviku.“
- „Joe byl velmi přístupný a zacházel s námi jako s lidmi.“
- „Jednou v noci nám Joe řekl, že jdeme trénovat. Byli jsme hrozně unaveni a Eric, náš instruktor tělocviku, šel proto za Joem a řekl mu, že si myslíme, že to není dobrý nápad. Joe přišel za námi a řekl, ať si jdeme lehnout! To jsem nečekal. Joe je velký člověk, protože dokáže přiznat chybu... přestali jsme se vymlouvat a uznali jsme, že některé věci neděláme dobře. Všichni začali být upřímnější.“

Joe Gough se přesvědčil, že koučování skutečně umožňuje docílit lepší výkonnosti než přikazování a atmosféra obav a strachu. Prohlásil: „Můžete člověka **přinutit**, aby běžel. Nemůžete ho ale **donutit**, aby běžel rychle.“

Jsem přesvědčen, že prospěch, který koučování přináší, mnohonásobně převyšuje obtíže, spojené s překonáním bariér bránících jeho úspěšné aplikaci. Souhlasíte se mnou?

22

Co dodat na závěr?

Koučování umožňuje lépe než jiné postupy úspěšně podnikat

Právě jste dočetli stručnou knihu o koučování. Kdyby byla delší, možná byste si ji nekoupili nebo byste nedočetli až sem. Nalezli jste v ní možná něco, co nepotřebujete, a možná naopak postrádáte něco, co jste čekali. Některé části vám mohou připadat příliš povrchní, jiné zase zbytečně podrobné.

Chtěl jsem vás přesvědčit, že koučování je dovednost užitečná každému, kdo vyučuje nebo řídí. Nároky na schopnosti a dovednosti lidí se neustále zvyšují a v dohledné budoucnosti tomu nebude jinak, ať už v podnikání, ve službách, školství nebo sportu.

Koučování zdaleka není jenom nástrojem, který mohou manažeři využívat pro plánování, delegování nebo řešení problémů. Koučování vyžaduje a vyvolává jiný, pozitivnější přístup k lidem, než na jaký jsme většinou zvyklí. Chceme-li koučovat, musíme potlačit nedůvěru ve schopnosti druhých lidí (sebe sama nevyjímaje), opustit staré postupy a osvobodit se od zažitých způsobů myšlení.

Osvojit si étos koučování a dokázat koučovat nenásilně a co nejefektivněji vyžaduje, stejně jako osvojení jakékoli nové dovednosti, postoje, stylu nebo přesvědčení, nezbytnou míru odhodlání, vůle a praktické zkušenosti. Pro někoho to může být poměrně snadné, pro jiného obtížnější. Pokud již koučo-

PRAXE

vání využíváte, tato kniha vám, jak doufám, pomůže stát se ještě lepšími kouči nebo vám pomůže pochopit to, co jste až dosud dělali spíše intuitivně. Pokud jste až dosud koučování nepoužívali, začnete po přečtení této knihy možná o managementu, výkonnosti a lidech uvažovat trochu jinak, než jak jste byli až dosud zvyklí. A v neposlední řadě vám kniha přináší principy koučování, které vám mohou pomoci na cestě k tomu, stát se dobrými kouči.

NEEXISTUJE JENOM JEDNA SPRÁVNÁ CESTA

Koučovat se dá mnoha způsoby. Tato kniha není nic víc než „mapa“, jejímž smyslem je pomoci vám rozhodnout se, kudy se vydáte, a ukázat vám cesty, které vedou k cíli. Teritorium, na něž se vydáváte, ale musíte prozkoumat sami, protože žádná mapa nemůže zachytit nekonečnou variabilitu krajiny mezilidských vztahů. Proměnlivost této krajiny činí z řízení lidí umění, které z vašeho pracoviště učiní – pokud si ho osvojíte – příjemnější místo.

Jsem pevně přesvědčen, že koučování má před sebou slibnou budoucnost. Koučování, resp. principy, z nichž vychází, si získávají stále větší respekt a stále více lidí je používá. Je přitom lhostejné, zda budeme používat slovo koučování nebo nějaké jiné, zda k existujícím pojmům, jako jsou poradenství, facilitace, posilování pravomocí, mentorování, podpora, usměrňování, psychoterapie, přidáme jeden další nebo ne. Při praktické aplikaci se těmito pojmy vyjádřené činnosti sice v něčem odlišují, současně se ale překrývají a vycházejí ze stejných principů (i když mohou být nazývány různě) – vnímání reality, odpovědnost a sebedůvěra. Je tomu tak proto, že tyto principy se nacházejí v samém jádru lidského růstu a efektivního jednání.

Zdrojem mého optimismu je nezkrotnost lidské duše a její pozitivní touhy. Jak jsem uvedl v kapitolách 14.–16., podnikání se podle mého názoru neubírá zcela správným směrem (což znamená, že zcela vykolejilo). Apeluje na naši přirozenost, sílu a pudy, a využívá je. Podnikání ale současně může být prostředkem pro rozvoj tvořivosti, realizaci našich aspirací a touhy přispívat k pozitivnímu vývoji světa kolem nás. Podnikání je nejúčinnější člověkem vytvořenou silou organizující naše chování a společně se vzděláním představuje nejefektivnější nástroj transformace světa, poháněné kupředu lidským duchem. Podnikání se ale nezbytně

musí znovu vydat správným směrem a řídit se hodnotami, v jejichž jádru je zájem a péče o člověka.

Koučování pomáhá osvojit si a rozvíjet ty nejlepší lidské vlastnosti, jichž se zatím pohříchu příliš nedostává. Koučování je dovednost, která jako málokterá jiná umožňuje při podnikání „přátelským“ způsobem docílit růstu lidí. Byl bych rád, kdyby tato kniha napomohla dalšímu rozvoji koučování a změny, které jsem v tomto vydání učinil, vhodně doplnily dříve publikované poznatky. Pokud se mé myšlenky zdají pragmatikům nereálné, chybné nebo potrhlé, snad se mnou budou souhlasit alespoň v jedné věci – koučování *umožňuje lépe než jiné metody řízení úspěšně podnikat.*

Dodatky

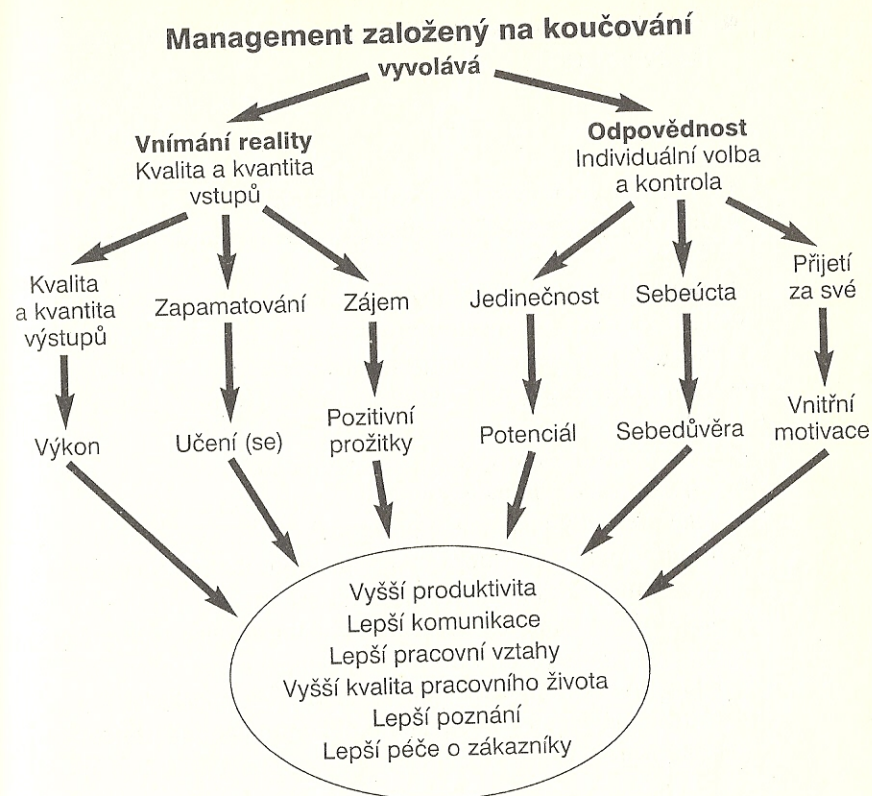
Pro koučování zaměřené na zvýšení výkonnosti jsou klíčové:

Kontext	Vnímání reality a odpovědnost
Schopnosti	Efektivní dotazování Aktivní naslouchání
Pořadí otázek	Cíle: Čeho chcete dosáhnout? Realita: Jaký je současný stav? Možnosti: Co byste mohli dělat? Volba: Co uděláte?

Následující schéma ilustruje široké spektrum výhod vyplývajících z aplikace velmi jednoduchého, ale současně i mimořádně účinného konceptu VNÍMÁNÍ REALITY a ODPOVĚDNOSTI.

Na dalších stranách naleznete výchozí strukturu a seznam základních otázek, které můžete (po rozpracování s přihlédnutím ke konkrétní situaci) použít při koučování.

Dodatky



Otázky pro koučování

Cíl

- Čemu byste se během našeho dnešního setkání chtěl věnovat?
Jaký problém byste chtěl řešit?
- Co od našeho dnešního setkání očekáváte?
- Jak daleko se dnes chcete dostat a jak detailně se chcete problémem zabývat?
- Jaký dlouhodobý cíl souvisí s problémem, jímž se zabýváme?
Jaký má časový rámec realizace?

- Jaké kroky vedoucí k cíli můžete identifikovat? Jaký mají časový rámec?

Realita

- Jaký je v detailnějším pohledu současný stav?
- Jak moc se vás současná situace dotýká? Jak moc vám na věci záleží?
- Koho, kromě vás, se problém nějak týká?
- Kdo ví o tom, že chcete s problémem něco dělat?
- Jak dalece máte pod kontrolou výsledek?
- Kdo další částečně kontroluje výsledek a v jakém rozsahu?
- Jaké konkrétní kroky jste až dosud učinil?
- Co vám zabránilo pokračovat?
- Jaké překážky bude nutné překonat?
- Brání vám nějaké vnitřní bariéry nebo osobní problémy něco podniknout? Pokud ano, které to jsou?
- Jaké zdroje máte k dispozici? Schopnosti, čas, nadšení pro věc, peníze, podpora atd.?
- Které další zdroje budete potřebovat? Kde je získáte?
- Čím se zabýváte? Podstatou problému nebo jeho klíčovým aspektem?

Možnosti

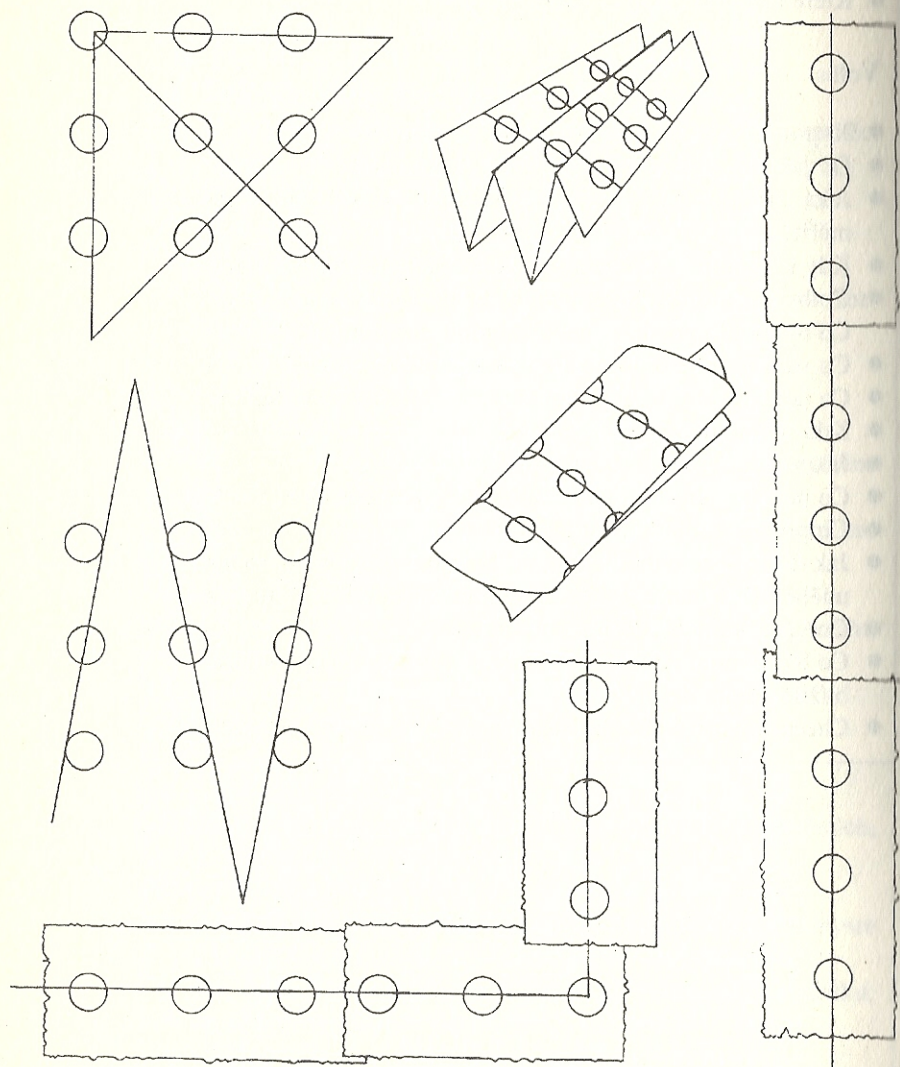
- Co můžete udělat?
- Sestavte si seznam všech možností, více i méně závažných, kompletních i částečných řešení.
- Co dalšího můžete dělat?
- Co byste udělal, kdybyste měl víc času, peněz nebo kdybyste byl šéfem?
- Co byste dělal, kdybyste mohl začít znovu od začátku, s novým týmem?
- Chtěl byste, abych vám řekl svůj návrh?
- Jaké výhody a nevýhody mají jednotlivé možnosti?
- Která možnost přinese nejlepší výsledky?

- Která z těchto řešení se vám nejvíce zamlouvají nebo která se vám nejvíce líbí?
- Které řešení vás nejvíce uspokojuje?

Volba

- Kterou možnost nebo možnosti si vyberete?
- Do jaké míry je (jsou) v souladu s vašimi cíli?
- Jaká kritéria úspěchu jste si stanovil? Jak budete úspěch měřit?
- Kdy konkrétně začnete a dokončíte jednotlivé dílčí kroky?
- Co by vás mohlo zdržet nebo vám zabránit v jejich realizaci? Co by mohlo pozdržet nebo zabránit dosažení cíle?
- Co vám osobně brání realizovat jednotlivé kroky?
- Co uděláte, abyste eliminoval tyto vnější a vnitřní faktory?
- Kdo potřebuje znát vaše plány?
- Jakou podporu potřebujete získat a od koho?
- Co uděláte, abyste ji získal? Kdy to uděláte?
- Co pro vás mohu udělat já?
- Jak dalece jste odhodlán to, na čem jsme se dohodli, opravdu udělat? Ohodnoťte své odhodlání na desetibodové stupnici.
- Co vám brání docílit hodnoty deset?
- Co byste mohl udělat nebo změnit, aby se vaše odhodlání přiblížilo stupni deset?
- Chcete hovořit o něčem dalším, nebo je to pro dnešek všechno?

Některá řešení úlohy s devíti tečkami



Informace o programech zaměřených na koučování a rozvoj týmů a o službách, které zákazníkům poskytuje autor této knihy společně se svými společníky, získáte na adrese:

Performance Consultants
Southfield
Leigh
Kent TN11 8PJ
UK

Tel.: +44 (0) 1732 457700
Fax: +44 (0) 1732 741700

E-mail: admin@performanceconsultants.co.uk
www.performanceconsultants.co.uk