

Bc. Lukáš Horák  
UČO 426740  
Manažerský koučinku (MAKO)  
12. 4. 2016

## **Koučování v manažerské praxi: Jiří Suchý, Pavel Náhlovský. Grada, 2007.**

### **Resumé publikace**

Publikace se zabývá problematikou koučování v každodenní praxi osob zodpovědných za vedení a řízení podřízených. Autoři práce PhDr. Suchý a Ing. Náhlovský oba působili jako koučové ve společnosti Škoda Auto, a. s., a z toho důvodu je většina empirických poznatků a praktických příkladů aplikována na prostředí výrobní společnosti. Publikace není psaná jako učebnice koučinku, ale naopak podněcuje čtenáře k zamyšlení se nad prezentovanými situacemi a problémy, a k hledání odpovědí na otázky, které během čtení publikace vyvstávají. Dalo by se tedy říct, že kniha je psána s vystižením hlavní myšlenky koučinku – kniha nedává jasné odpovědi, naopak nutí a podněcuje čtenáře k tvorbě otázek, na které následně čtenář sám hledá odpovědi. Publikace je formálně rozdělena do 21 na sebe navazujících kapitol, nicméně pro zjednodušení se dá rozdělit do dvou částí: první část (prvních 10 kapitol) prezentuje koučování jakožto disciplínu, a druhá část nabízí čtenáři nahlédnutí do „kuchyně kouče“, tedy poukázat na to, jakým způsobem koučování prakticky probíhá. Styl psaní publikace je velmi srozumitelný a lidský, a většina zmíněných skutečností je vysvětlena na příkladech z praxe.

V prvních stranách publikace čtenáři prezentuje definici koučování, o čem koučování jako metoda je, a jakým způsobem se liší od tradičních forem výcviku a vzdělávání. První kapitola dále objasňuje základní principy koučinku, tedy jakým způsobem a čím kouč na koučovaného působí, jak dlouho koučování trvá. Dále kapitola prezentuje hlavní myšlenku a úkol kouče, tedy dostat koučovaného ze stavu stagnace, rigidity, pohodlnosti, či neschopnosti rozhodnout se z tzv. stavu v „dolíku“ na zemský povrch a rozpohybovat jej. Jak uvádí autoři, koučování se zejména zaměřuje na změny v postojích, než na doplnění vzdělání, dovedností, či vědomostí. Správné koučování odbourává vnitřní brzdy člověka, které jej omezují dále rozvíjet svůj potenciál. Cílem koučování je tedy akcelarovat koučovaného ke

změně, nutit jej nad změnou přemýšlet, nutit jej přemýšlet nad řešeními s cílem zlepšení aktuální situace.

V druhé a třetí kapitole autoři popisují osobnost a vlastnosti kouče, a předpoklady pro úspěšný výkon této profese. Současně autoři nabízí náhled do vnitřních pochodů kouče, a na osobních příhodách dennodenní rutiny poukazují na fakt, že i kouč je pouze člověk, který řeší problémy a emocionální výkyvy. Kapitola prezentuje zajímavé pomůcky pro omezení konfliktního jednání, jako například pomůcku „STOP“, která omezuje konflikty, nebo například prezentuje myšlenku situace win-win, tedy jak dospět svým jednáním do stavu, kdy budou všechny zainteresované subjekty s výsledkem jednání spokojeny. Čtvrtá a pátá kapitola publikace prezentuje, co může zákazník od koučování očekávat, jaké výhody koučování nabízí. Mezi nejvýznamnější výhody koučinku autoři zmiňují vyslechnutí nezávislou stranou, možnost diskuse o problémech či řešení situací, dosahování cílů či směřování života a úsilí, nebo také možnost jak kreativně dospět k novým nápadům, myšlenkám či podnětům. Jako velmi cennou shledávám kapitolu 5, která prezentuje konkrétní situace, jež řeší kouč se svými klienty. Jedná se zejména o problémové situace nebo konfliktní jednání ve výrobní společnosti, ale na praktických příkladech lze vidět, jak kouč s koučovaným jedná, jaké typy otázek mu klade s cílem zjistit podstatu problémové situace, a současně motivovat koučovaného k hledání řešení. Kapitola pomůže zejména mladým řídicím pracovníkům k zlepšení jednání se svými podřízenými, s cílem empaticky pochopit že není vše černobílé.

Kapitoly 6 – 10 se zaměřují na objasnění jednotlivých modelů koučování, rolí kouče, ideální prostředí pro koučování, a pozitivní přínosy koučinku. Autoři rozlišují čtyři základní modely koučování – individuální, skupinové, auto koučování a koučování spolupracovníků řídicím pracovníkem. Kapitoly se zaměřují na ideální vztah mezi koučovaným a koučem, kdy autoři zmiňují jako vhodné stav, kdy je kouč se svým klientem něco jako přítel, ale současně si udržuje profesionální odstup. Autoři také prezentují výsledky šetření mezi koučovanými respondenty, kdy výzkumnou otázkou bylo, jaké přínosy koučování klientům nabízí. Mezi nejčtetnějšími odpověďmi respondentů bylo, že koučování vede k lepšímu řešení situací na pracovišti, dále k osobnímu růstu a růstu sebevědomí koučovaného, a v neposlední řadě koučování zlepšuje manažerské dovednosti a time management. Šestá kapitola dále na praktických příkladech rozvádí přínosy skupinového koučování, kdy na příkladech z praxe poukazuje na výhody zapojení podřízených do výsledků celku, společnému brainstormingu nadřízených i podřízených nad cíli organizace, a zmínění principu podněcovat podřízené

k tvorbě nápadů namísto delegování úkolů bez jakékoliv možnosti využití kreativity a iniciativy.

Jak bylo zmíněno v úvodu, druhá část publikace prezentuje čtenáři, jakým způsobem koučování probíhá v praxi, a spíše se zaměřuje na kouče než na koučované. Kapitoly 11 – 13 poukazují na důležitost pozitivního naladění kouče a vymezují jednotlivé přístupy ke koučování klientů. Autoři se zde shodují, že je vhodné, aby kouč namísto kritiky klienta spíše vyzdvihoval úspěchy, ocenil malé= pokroky s cílem zvýšit jeho sebedůvěru v sebe sama. Kapitoly 15 – 17 se zaměřují na koučování řídicích pracovníků s cílem eliminace konfliktních situací na pracovišti, zvýšení efektivity a stmelení pracovních týmů. Kapitola 18 poté prezentuje konkrétní nástroje, jakými může řídicí pracovník či kouč ve společnosti působit na spolupracovníky. Autoři zde zmiňují tzv. minutkové učební stránky, které na jednoduchých příkladech vysvětlují všem zaměstnancům společnosti, jak je důležité jeden druhého respektovat, přistupovat k sobě empaticky či návrhy jak zlepšit komunikaci či omezit konflikty. Kapitola 19 pak ukazuje na praktických příkladech konkrétní akční plány, které si koučování tvoří během schůzek s kouči, s cílem sledovat svůj postup, zaznamenat si nápady, inspirace, řešení a konkrétní úkoly do další schůzky.

### **Co mi publikace dala**

Vzhledem k mému současnému zařazení, tzn. řídicího pracovníka/vojáka z povolání v AČR nadřízeného přibližně čtyřiceti zaměstnancům, mi publikace na praktických příkladech ukázala jak zlepšit jednání s podřízenými a jak upravit styl vedení lidí k lepšímu. Publikace prezentovala inspirativní návody a triky pro praxi, jako například představa značky „STOP“ k omezení konfliktních situací, dále s využitím empatie pochopit širší okolnosti nedorozumění a poklesu výkonu na pracovišti, dále návody jak řešit konflikty při snížení výkonnosti zaměstnanců, jak řešit konkrétní problémové situace se zaměstnanci a jak vést nepříjemné dialogy s cílem nalézt řešení výhodné pro všechny (situace win/win/win) a dosáhnout konsenzu. Dále mi publikace ukázala, že by bylo vhodné více mluvit s podřízenými, ke zjištění jejich potřeb, pocitů z vykonávané práce, prezentace vizí a plánů do budoucna tak, abychom všichni táhli za jeden provaz (team-spirit, team-building), a zároveň aby se podřízení měli možnost vyjádřit, či prezentovat myšlenky. Publikace pro mě v současném pracovním zařazení byla užitečná a přínosná, stimulovala mě, a získané podněty budu od měsíce května na pracovišti aplikovat. Až poté uvidím, zda moje kroky zlepší situaci a procesy na pracovišti.