



**Ekonomicko-správní fakulta MU  
2016**

Manažerský koučink  
(MKH\_MAKO)

Koučování v manažerské praxi (Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu)

Jméno a příjmení: Andrea Spíchalová  
UCO: 440014

## **Obsah**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>1 PŘEDSTAVENÍ AUTORŮ</b> .....	<b>3</b>
<b>2 PROČ KNIHU ČÍST?</b> .....	<b>3</b>
<b>3 CO SE DOZVÍME?</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2 Proč, jak a o čem to je?</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2 Chcete nahlédnout pod pokličku práce koučů?</b> .....	<b>5</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>6</b>

## Úvod

Cílem práce je vlastní hodnocení publikace týkající se koučování. Vybrala jsem si publikaci s názvem: „Koučování v manažerské praxi“ s podtitulem: „Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu“. Autory této publikace jsou Jiří Suchý a Pavel Náhlovský.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.

### 1 Představení autorů

Úvodem bych ráda představila oba autory, kteří se na publikaci podíleli. Uvedla bych jejich dosažené vzdělání a stručně nastínila jejich praxi.

#### *PhDr. Jiří Suchý*

Je absolventem PF UK Praha oboru pedagogická psychologie. Má mnoholeté zkušenosti v oblasti přípravy pedagogických pracovníků a také zastával vysokou manažerskou funkci. Čtyři roky působil ve funkci vedoucího manažerské přípravy ve firmě Škoda Auto, a. s. Od roku 1998 se věnuje individuálnímu a skupinovému koučování mistrů a středního managementu. Působí především ve firmách Škoda Auto Mladá Boleslav, Aero Vodochody, Preciosa Jablonec a mnoha dalších. Publikuje v odborných časopisech (Moderní řízení, Personalistika).

#### *Ing. Pavel Náhlovský*

Je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze. Má za sebou dvacetiletou manažerskou praxi. Od roku 1990 se věnuje samostatnému podnikání v oblasti poradenství, vzdělávání a koučování. Působí jako externí kouč především ve Škodě Auto, ale i v dalších firmách. Spolupracuje jako autor a překladatel s časopisem Moderní řízení.

### 2 Proč knihu číst?

Celá publikace je zaměřena na velice aktuální téma a tím je: koučování. Kniha není určena pouze těm, kteří chtějí působit jako externí či interní koučové. Je přínosem a inspirací pro všechny manažery, kteří mají chuť změnit svůj styl vedení a uplatnit v něm prvky koučování. Tedy například vedoucím pracovníkům, personalistům, každému, koho toto téma zajímá, každému, kdo by rád byl někomu koučem nebo chce být koučován, všem, co se chtějí dozvědět něco bližšího o koučování v praxi.

Co mě na první pohled velice překvapilo (a také velice zaujalo) je, že kniha je psána tak nějak jinak. Tato kniha je psána formou otázek. Říkala jsem si proč? Odpověď jsem dostala hned v předmluvě. Právě kvůli hlavnímu principu koučování. Protože koučovat, znamená

především klást otázky a vést koučovaného či koučované tak, aby byla vyvinuta vlastní aktivita a odpovědnost při nalézání odpovědí. A právě tyto odpovědi jsou pak východiskem k pozitivním změnám a k osobnímu růstu.

Proto tedy kniha je psána formou otázek, kdy autoři si vžili do potenciálního čtenáře, člověka, který se chce dozvědět něco o koučování, a dávají odpovědi na otázky, které by tento člověk chtěl zeptat v souvislosti s tématem koučování.

Z tohoto důvodu se kniha velice dobře čte. Otázky jsou kladeny naprosto úžasně a trefně. Opravdu odpovídají tomu, na co bych se já, jako čtenář dychtící se dozvědět něco více o koučování, ráda zeptala. Odpovědi jsou navíc v jistých případech „zpestřeny“ a pro lepší představivost doplněny mnoha příklady z praxe.

### **3 Co se dozvíme?**

Kniha je rozdělena na dvě hlavní části. První část nese název „Proč, jak a o čem to je?“ a druhá část je nazvána „Chcete nahlédnout pod pokličku práce koučů?“. Proto i přiblížení obsahu knihy bude v návaznosti na toto přiblížení.

#### **3.2 Proč, jak a o čem to je?**

V úvodu knihy se dozvíme, co si představit pod pojmem koučování a o čem koučování je.

Definování koučování – tato část je převzata z knihy, považuji ji za velmi důležitou:

- vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným, který je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti,
- jedná se o specifickou a dlouhodobou péči o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě,
- základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby sám dospěl k odpovědi a tím poznal lépe sám sebe i své okolí.

Dále je nabízen oblíbený citát, kdy je kouč jako horský vůdce, který koučovanému pomůže vylézt na Mont Blanc v určitém časovém limitu a s přijatelným rizikem. Může koučovanému hodit v naléhavém případě lano, ale v žádném případě nesmí lézt za koučovaného.

Koučování má uvolňovat potenciál člověka a umožnit mu maximalizaci výkonu. Koučování nemá samo o sobě učit, ale spíše pomáhat se učit.

Abychom si mylně nemysleli, že kouč působí na koučovaného pouze kladením otázek. Mimo to, má kouč další možnosti, jak na koučovaného působit a to:

- osobním příkladem,
- poskytováním zpětné vazby neboli tzv. nastavování zrcadla,
- trénink dovedností,
- inspirace.

Dále se dozvíme, v čem spočívá hlavní úkol kouče, jaké má mít vlastnosti a jaké nemá mít. Dostaneme odpověď na otázku, kdo je koučovatelný, zda mi sami jsme koučovatelní a také ujasnění, co můžeme od koučování očekávat. Na několika příbězích je vysvětleno, jak funguje koučování v praxi, což považuji za velice zajímavé a inspirující. Po jejich přečtení jsem byla

nucena o jejich průběhu a výsledcích velice přemýšlet. Dost z těchto situací jsem zažila na vlastní kůži a je patrné, že se všemi „problémy“ se dá docela úspěšně pracovat.

V jedné z podkapitol se dočteme o modelech koučování. Které jsou v knize rozděleny na celkem 4 modely.

1. Individuální koučování – externí kouč koučuje jednotlivce,
2. Skupinové koučování – externí kouč koučuje vhodně sestavenou skupinu jednotlivců,
3. Vedoucí koučuje své spolupracovníky – součást stylu vedení,
4. Člověk koučuje sám sebe.

Je popsáno, kdy je vhodné využít individuální a kdy skupinové koučování a jak probíhají. Dva poslední modely jsou v knize probrány pouze okrajově, ale z mé strany mne zajímají nejvíce a především, když člověk koučuje sám sebe.

U koučování jako stylu vedení lidí a týmů mě nadchl ukázkový příběh. Ač jsem nikdy nebyla koučována a nemám s koučováním jakékoliv zkušenosti, myslím, že je příběh velice motivující a ukazuje různé možnosti využití prvků koučování, které podněcují nápady ostatních. Výsledkem je aktivita, větší zapojení a společný úspěch. Jsem vedoucím pracovníkem a určitě si velmi ráda vezmu ponaučení. Za příběhem jsou uvedeny jednoduché metody, které je možno využít při této formě koučování (brainstorming, metoda 635). Dále autoři v této sekci doporučují tři publikace, které by mohly sloužit jako další krok k většímu pochopení a osvojení si využívání koučování ve vedení lidí.

1. Dále Carnegie: *Jak získávat přátele a působit na lidi*,
2. Stephen R. Covey: *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*,
3. John Whitmore: *Koučování*.

A pomalu se dostáváme k pro mě nejzajímavějšímu tématu a to - sám sobě koučem. Což ovšem odporuje jednomu z principů koučování (koučování je specifický vztah dvou osob). Takže si klademe otázku – lze to? Vždyť jedna osoba chybí. Autoři nabízejí řešení tím, že si sami v sobě vytvoříme svého vlastního pozorovatele, který by měl nezaujatě a s odstupem sledovat naše myšlenky a počínání. Což si myslím, že je docela složité a už tento první krok, vyžaduje obrovskou práci se sebou samou. Cílem je, se dostat pod svoji vědomou kontrolu. Zní to bláznivě si říkám – lze to vůbec?

### **3. 2 Chcete nahlédnout pod pokličku práce koučů?**

Druhá část knihy, jak samotný název napovídá, podhaluje něco málo z know-how autorů knihy jako koučů. Toto know-how autoři považují za obrovskou konkurenční výhodu, na kterém ovšem stále pracují a obohacují její.

Velice mne zaujala část zabývající se pozitivním naladěním kouče. Toto pozitivní naladění je jeden z důležitých cílů kouče a současně je to i prostředek k dosažení všech ostatních cílů. Pokud se nad tím zamyslím, je to naprostá pravda. Pozitivní naladění je základem pozitivního postoje, optimismu a vzájemné důvěry. Pokud je tohoto dosaženo, je napůl vyhráno. Určitě se lépe oboustranně spolupracuje.

Další z důležitých postřehů. Je důležité se učit z vlastních zkušeností a přijímat i cizí zkušenosti. Vypadá to jako samozřejmá věc, ale děláme to? Já tedy jak kdy. Opět je to jedna věc k mému zamyšlení. Další postřeh – umět přijímat zpětnou vazbu. Je pravdou, že toto jsem již ve svém pracovním působení zavedla. Při pravidelném hodnocení svých podřízených dávám prostor a také poděkuji za jakoukoliv projevenou zpětnou vazbu k mé osobě. Ať je pozitivní či negativní je důležitá. A právě si myslím, že více musíme pak pracovat s tou negativní. Pracovat na její minimalizaci či v nejlepším případě zcela ji odbourat.

Na závěr této části se mi velice líbí zásada nejen koučování, ale myslím si i dialogu vůbec (především, pokud se jedná o pracovní dialog například mezi podřízeným a nadřízeným): „...je důležité být v kontaktu sám se sebou a zároveň být v kontaktu s druhým a nezapomenout kontext ani cíl.“ S tímto mám docela někdy problém. Přesně jak uvádí kniha. Mám pocit zaneprázdnění a mám problém zastavit tok myšlenek a naplno se věnovat a být k dispozici druhému.

## **Závěr**

Musím uznale říci, že kniha se dala přečíst jedním dechem. Téma mě velice zajímalo a kniha je psána velice čtivým a zajímavým způsobem. Pokud bych měla někdy možnost být koučována – neváhala bych ani minutu a šla do toho. Kniha mi dala mi mnoho dobrých příkladů, inspirací a témat k zamyšlení. Hlavně vím, že i sama na sobě mohu pracovat. Více si uvědomovat, jak co dělám. Stále se mám co učit a pracovat na svém lepším já. A to nejen v pracovní oblasti, ale i v té soukromé – jako manželka a maminka.