

**KOČOVÁNÍ JAKO METODA ROZVOJE
LIDSKÝCH SCHOPNOSTÍ,
VYUŽITELNÁ I V MANAŽERSKÉ PRAXI****COACHING AS A METHOD OF THE DEVELOPMENT
OF PEOPLE'S ABILITIES,
USABLE IN THE MANAGERS' PRACTICE****Marie KLÍMOVÁ**

Katedra právních oborů, řízení a ekonomiky
Zdravotně sociální fakulta
Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích
Boreckého 27, České Budějovice 370 11
e-mail: klimovamajka@seznam.cz

Abstrakt

Koučování představuje jednu ze současných metod rozvoje lidských schopností a dovedností, která nachází své využití rovněž v oblasti rozvoje lidských zdrojů v manažerské praxi. Kouč působí jako konzultant koučovaného, kdy především za pomoci vhodně zvolených otázek (kladených koučovanému) otevírá prostor pro rozvoj osobitě nápaditosti, tvořivosti a často i mnoha skrytých schopností koučovaného. Koučování může mít mnoho podob. S koučováním se můžeme setkat zejména v podobě osobního koučování a v podobě profesního koučování. V oblasti profesního koučování stojí koučování v jistém protikladu ke klasickému direktivnímu způsobu řízení, kdy v současném výrazně konkurenčním prostředí direktivní řízení selhává. Koučování jako metoda rozvoje zaměstnanců se tak může stát konkurenční výhodou mnoha organizací. Podstatným však zůstává, že koučování především rozvíjí člověka jako takového.

Klíčová slova: Rozvoj lidských schopností a dovedností; metody koučování

Abstract

Coaching represents one of the contemporary methods of the development of people's abilities and skills, which finds its usage also in the sphere of improving human resources in the managers' practice. The coach functions as a coached person's consultant. With the help of appropriate questions (asked to the coached one), the coach opens a space for the development of the original imagination, creativity and even many hidden abilities of the coached person. Coaching can have many forms. The most common forms are personal coaching and professional one. The professional coaching is in contrast with the traditional directive way of management, as this directive way fails in today's extremely competitive circumstances. Thus coaching, as a method of employees' development, can become a competitive advantage of many organisations. However, the essential fact is that coaching develops the man himself.

Keywords: The development of people's abilities and skills, methods of coaching

1. ÚVOD

V oblasti manažerské teorie se poměrně výrazně ustálil názor, kdy za zásadní hybnou sílu jakéhokoliv pokroku, rozvoje organizace jsou považováni lidé, kteří v této organizaci pracují. Z tohoto hlediska je příznačné, že právě rozvoj lidských zdrojů představuje zásadní faktor rozvoje a úspěchu jakékoliv organizace. V intencích tohoto pohledu lze pak očekávat, že tradiční způsob vedení (založený na direktivním přístupu, který omezuje samostatný tvořivý přístup zaměstnanců) v současných silně konkurenčních podmínkách selhává. Naopak, koučování jako jeden z nedirektivních přístupů vedení (patřících mezi tzv. měkké prvky prosperity organizací) je tak považováno za jeden z faktorů rozvoje lidského potenciálu zaměstnanců, který se zpětně pozitivně promítá v získání konkurenceschopnější pozice na trhu. Z hlediska tohoto přístupu by pak bylo logicky očekávatelné, že většina manažerů si je vědoma, že pravá loajalita a tvořivý přístup zaměstnanců se nevynucují strachem a silou. Nicméně, jistě ne zcela bezpředmětnou se stává i obava, zda sázka na rozvíjení lidského potenciálu není jen nákladným marketingovým tahem poradenských firem, který ve finále nemusí přinést zcela žádoucí výsledky. Je jistě legální zvážit tuto otázku v době, kdy Česká republika začíná procházet obdobím ekonomické recese a vývoj v ekonomické oblasti nenačňuje mnoho pozitivního ani v řadě ostatních zemí euroatlantického prostoru. Rozvoj lidských zdrojů v mnohých společnostech se pak stává bezobsažným klišé, kde na lidské zdroje nemusí být de facto potřebné zdroje. Koučování však přináší daleko víc, než jen v pracovních podmínkách se rozvíjejícího zaměstnance, který snad lépe a „radostněji“ zvládá své pracovní úkoly. Koučování především rozvíjí člověka. Pomáhá zvýšit pocit vlastní sebeúcty, zvyšuje důvěru ve vlastní schopnosti, napomáhá sebereflexi, schopnosti důvěřovat vlastním rozhodnutím a schopnosti přijímat za ně zodpovědnost. Pomocí zvýšené sebereflexe je pak člověk schopen lépe přijímat i druhé lidi a vytvářet pozitivnější vztahy se svým okolím. Je to mnoho nebo málo v dnešní společnosti? To je otázka samozřejmě nejen pro ty, kteří se koučováním aktivně zabývají.

2. DEFINICE KOUČOVÁNÍ

Na začátku bude jistě užitečné seznámit se s některými z definic koučování, koučinku nebo též klučina (všechny uvedené výrazy odpovídají stejnému významu). Ve známém anglickém výkladovém slovníku Concise Oxford Dictionary se sloveso koučovat definuje jako „vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta“. Z definice anglické wikipedie dále vyplývá, že koučování je strukturovaný proces, řízený vztahem mezi koučem a jeho klientem. Konečným záměrem koučování je vyvinout vnitřní a vnější struktury, které lidem pomohou dosáhnout úspěchu. Koučování rozvíjí potenciál lidí rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné („Koučování“, 2012). Psychologický slovník vydaný v České republice zdůrazňuje, že jde o metodu užívanou k taktnímu a ohleduplnému ovlivňování (Hartl, Hartlová, 2000). Tim Gallwey (zakladatel metody koučování) definuje koučování jako metodu, jež uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon (White-more, 2009). Koučování je možné dále definovat jako systematickou snahu zlepšovat pomocí otázek a rad zaměřených na změny, které povedou ke zlepšení současné výkonnosti až k cílové úrovni (Birch, 2005). V aplikaci na pracovní oblast koučování přináší zlepšení v práci, a to především tam, kde je potřeba zlepšit výkonnost (Fleming, Taylor, 2005). Principem a cílem koučinku je zlepšení koučovaného pracovníka (nebo skupiny), pomoc při řešení problémů a tím v konečném smyslu zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Metoda se uplatňuje především u vedoucích pracovníků, mistry počínaje. Koučem může být profesio-

nální externista nebo (v interní podobě koučování) pracovník podniku, zpravidla manažer (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006).

3. VZNIK KOUČOVÁNÍ A METODY KOUČOVÁNÍ

S trochou nadsázky lze považovat za jednoho z prvních koučů filozofa Sokrata. V antickém Řecku byla morální výchova mladého šlechtice svěřována filozofovi, který ho učil umění moudrosti, a tedy vládě nad sebou samým. Privilegovaným nástrojem k probuzení žáka se stala maieutika, umění dotazovat se. Tím, že učitel vyprovokuje otázky, obrací se na žákovu inteligenci a vede ho k tomu, aby prozkoumal danou situaci ze všech stran. Využíváním paradoxů a metafor učitel umožnil žákovi uniknout násilnému zjednodušování a společně kultivovat jeho představivost.

V osmdesátých letech se jeden z odborníků v oblasti sportu Američan Tim Gallwey společně s několika dalšími sportovními trenéry rozhodli založit společnost Inner Game ve Velké Británii. Společnost uplatňovala metody, které nastínil Tim Gallwey v několika svých publikacích nejprve v oblasti sportu a posléze v podnikatelské sféře.

Gallwey použil v názvu svých publikací slovo inner (vnitřní) zcela záměrně, 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 při tenisovém zápase“. 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 (Whitmore, 2009). Blízký spolupracovník Tima Gallweye, Angličan John Whitmore je veřejnosti znám jako tvůrce vize „Koučovací kultury“ a metody GROW, kterou je možno využít jako jednu z metod koučování. John Whitmore získal za svoji činnost v oblasti koučování titul Sir („Koučování“, 2012).

Metoda **GROW** Sira Whitmora vychází z otázek, kdy se kouč dotazuje koučovaného pomocí čtyř odlišných okruhů otázek. Počáteční písmena těchto klíčových slov pak vytvářejí vhodnou mnemotechnickou pomůcku pro jejich snadné zapamatování – slovo GROW (růst, zvyšování v anglickém jazyce). Stanovení **CÍLE** (Goal Setting) koučování, a to jak na cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější. Popis **REALITA** (Reality) zjištění skutečného stavu věcí, prověření reality. Vyjmenování **MOŽNOSTÍ** (Options) a alternativní strategie nebo postup činnosti. Zjištění **VŮLE – VOLBY** (Will), co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat.

V prvním okruhu otázek se kouč s koučovaným zaměřuje na stanovení cíle, který chce koučovaný dosáhnout. Právě stanovení cíle koučovaného (cíle, který koučovaný skutečně chce sám) bývá klíčové pro celkovou úspěšnost výsledku koučování. Stanovit si **CÍLE** ještě před tím, než prozkoumáme **REALITU**, se může zdát zvláštní. Cíle vycházející ze současného stavu obvykle reagují na existující problémy. Tyto cíle jsou často formulovány negativně a limitované dosaženými výsledky.

Bez podrobnějšího následujícího prozkoumání **REALITY** se může ukázat nemožné stanovit jiný než vágní **CÍL**. V takovém případě nezbyvá než vrátit se zpět a definovat **CÍL** mnohem přesněji. Dokonce i jasně vymezený počáteční **CÍL** se při detailnějším pohledu na realitu může ukázat jako chybný nebo neodpovídající **REALITĚ**.

Totéž platí i pro možnosti, které jsou k dispozici. Je nutné je opakovaně prověřovat a zjišťovat, zda skutečně vedou k požadovanému **CÍLI**. A nakonec, ještě před tím, než je rozhodnuto, **CO** a **KDY** udělat, je potřeba se ujistit, že to umožní dosáhnout cíle.

Vlastnosti dobrého **CÍLE**: Realistický, specifický, měřitelný, odsouhlasený, pozitivně formulovaný, rozložený v čase. **REALITA**: Čím objektivnější přístup, tím lépe. Otázky týkající se reality: **CO**, **KDY**, **KDO** a **KOLIK**. S otázkami **JAK** a **PROČ** by se mělo šetřit (vytváří

obranný postoj u koučovaného). **MOŽNOSTI**: Důležitější než kvalita a proveditelnost je počet variant. **VOLBY**: Smyslem této závěrečné fáze je, aby diskuse vyústila v rozhodnutí. Způsob kladení otázek v této fázi: – „CO uděláte?“... Nepoužívat „Co byste mohli udělat?“ Tato otázka nedává přesné rozhodnutí. – „KDY to uděláte?“... Stanovení přesného času. Koučovaný se může snažit uhýbat před stanovením přesného času, ale dobrý kouč ho nenechá uniknout:

- „S jakými překážkami se můžete setkat?“
- „Kdo musí být informován?“
- „Jakou podporu potřebujete?“
- „Jak a kdy získáte podporu?“
- „O čem ještě uvažujete?“

Koučovaný by mohl mít dojem, pokud tato otázka není položena, že se něco opomnělo. Na desetibodové stupnici se poté vyznačí, s jakou jistotou činnosti, na kterých se kouč s koučovaným dohodl, se dohoda opravdu uskuteční. Je-li hodnocení menší než osm, je lepší ji vypustit.

Rozhovor může být veden ve strukturované podobě a koučem je vypracován písemný záznam, který předává koučovanému. Koučovaný by měl být s tímto záznamem opravdu srozuměn (Whitemore, 2009).

Podobně jako model GROW je možné při koučování využít model s akronymem **ADAPT**, kdy úvodní písmeno akronymu: **A** (Assess current performance) představuje posouzení výkonnosti koučovaného. Druhé z písmen akronymu: **D** (Develop a plan) se zaměřuje na rozvinutí plánu, kdy je podstatné stanovit cíl a určit, jaké úrovně výkonnosti koučovaného má být dosaženo. Třetí z písmen akronymu: **A** (Act on the plan) jako jednání podle plánu představuje fázi, kdy je potřeba zjistit, co je potřeba pro posun z jednoho bodu plánu na druhý udělat. Písmeno **P** z akronymu (Progress check) pak popisuje kontrolu pokroku u koučovaného, kdy je potřeba neustále pokrok koučovaného kontrolovat, aby pak nesplnění cíle nebylo překvapením. Ideálně lze učinit něco, co zlepší trend dřív, než k neúspěchu dojde. Poslední z písmen akronymu: **T** (Tell and ask) se zaměřuje na diskusi o pokroku dle měřítek výkonnosti a o možnostech dalšího zlepšení (Birch, 2005).

V České republice se jako specifická odnož klasického koučování vytvořilo tzv. Systematické koučování. Zakladatelem této metody je pedagog, psycholog, psychoterapeut a kouč – Petr Parma. V roce 1993 propojil systematický přístup v psychologii s metodou koučování. Systematické koučování umí totéž co koučování tradiční, svoji vysokou účinnost a efektivitu však čerpá navíc z komplexního systematického přístupu. Ve svém finálním účinku je pak systematické koučování mimořádně efektivní způsob vedení lidí směrem k jejich profesnímu i lidskému rozvoji a růstu, kdy hlavní charakteristikou takovéto práce pro klienty je zaměření na pomoc při dosažení žádoucí cílové změny, při řešení problémů, dosahování konkrétních cílů a celkového zvýšení jak osobního, tak i týmového (firemního) výkonu. Nejvýraznější výsledky přináší při aplikaci ve chvílích, kde již klasické přístupy či poradenství nestačí. Jde o transformační způsob koučování, který na rozdíl od transakčního (zaměřeného pouze na jednu konkrétní činnost) mění samotného člověka („Koučování“, 2012).

Koučování můžeme podle oblasti života, které se dotýká, rozdělit na koučování osobní nebo též životní klučino (Life Coaching), které se zabývá tématy soukromého života. V této oblasti napomáhá kouč ke správnému řešení různých životních situací. Například řešení zásadních životních změn, jakými jsou například změny zaměstnání nebo jiné osobní výzvy v osobním životě. V pracovní oblasti pak lze hovořit o tzv. profesním koučování. Podle počtu osob, se kterými se pracuje, hovoříme o individuálním klučinu a týmovém (skupinovém) klučinu. Při bližším pohledu na oblast profesního koučování můžeme individuální koučování popsat jako metodu individuální konzultace, která zpravidla probíhá s vrcholovým mana-

žerem, manažery projektů, s vlastníky firem, se členy správních rad apod. Naproti tomu týmové koučování zaměřuje svoji pozornost na práci s týmem spolupracovníků, konkrétně na zlepšení činnosti a efektivity celého týmu (Zatloukal, 2011). Manažer (v interní podobě kouče) může využít metody proaktivního koučování při plánování dalšího rozvoje pracovníka nebo metody reaktivního koučování v průběhu výkonu pracovníka (Šuleř, 2002).

V nabídce vzdělávacích firem se můžeme rovněž setkat s nabídkou koučování projektů, které jsou speciálně určeny pro manažery projektů a projektové týmy. Další specifickou variantou koučování se rovněž může stát celofiremní koučování, forma komplexního koučovacího programu pro celé firmy nebo velké firemní segmenty. Tyto programy jsou vytvářeny podle individuálních potřeb firem. Může se jednat o programy zaměřené na řízení změn a transformaci, na krizové řízení, na rozvíjení organizační kultury apod. Koučování může být také kombinováno se vzděláváním, facilitací a s dalšími aktivitami (Zatloukal, 2011).

4. JAK POZNAT DOBRÉHO KOUČE?

Koučink, jako jedno z hojně používaných slov v oblasti současné řídicí práce, jistě probouzí dojem, že setkat se s profesionálním koučem není vůbec složité. Je ovšem jistě potřebné rozlišit skutečnou profesionalitu od té „méně skutečné“. Koučink jako relativně mladá profese není regulován, proto je také relativně těžké se na trhu dobře zorientovat. Jako jistý orientační znak může sloužit udělená akreditace, absolvování profesionálního tréninku v koučinku. Na mezinárodní úrovni působí International Coach Federation – IFC (Mezinárodní federace koučů). IFC je nezisková organizace, která sdružuje více než 16 000 členů v 90 zemích světa. IFC zajišťuje nezávislou certifikaci a tréninkové školy koučování. Základní stupeň certifikace – Associate Certified Coach (ACC), podle metodiky IFC, představuje celkový trénink v koučování o délce nejméně 60 hodin a 100 odkoučovaných hodin. Pokročilý stupeň certifikace – Professional Certified Coach (PCC) v překladu profesionální certifikovaný kouč představuje 750 odkoučovaných hodin dle standardů IFC. Na národní úrovni pak funguje Česká asociace koučů, která sdružuje profesionální kouče. Má vlastní systém certifikací vycházející z Mezinárodní asociace koučů. Pro profesionální kouče existuje rovněž systém pravidel etického chování („Koučink“, 2011).

Jak konkrétně by ovšem kouč (profesionální či interní) měl působit, jaký vliv by měl kouč na koučovaného uplatňovat? Kouč má být především silná, zralá, pozitivně orientovaná osobnost, která na sobě stále pracuje a učí se. Musí mít dostatek zkušeností a životního optimismu, aby měl z čeho rozdávat. Kouč musí žít tím, o čem mluví (Náhlovský, Suchý, 2006). Kouč musí uvažovat o klientech nikoli na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu. Chce-li z lidí dostat to nejlepší, musí věřit, že v nich skutečně něco je (Whitemore, 2009). Kouč se nestaví do nadřazené role, netouží mít ostatní pod kontrolou. Vytváří zvláštní vztah, ve kterém se všemi jedná stejně (Fleming, Taylor, 2005). Kouč vstupuje při koučování do různých rolí podle potřeb situace. Čím více rolí je s to sehrát, tím lépe pro jeho úspěšnost i pro úspěšnost koučování. Mezi role, které je potřeba vytvořit, patří role: 1. „Pokladač otázek“. Nejdůležitější role, kterou kouč sehrává. Kouč kladením otázek podporuje samostatnost klienta, samostatné uvažování, rozhodování a jednání koučovaného. 2. „Vrba“. Dobrý kouč umí vystihnout, kdy koučovaný potřebuje jen to, aby ho někdo vyslechl. Nechce rady ani otázky, potřebuje prostě někoho, komu důvěřuje a kdo mu věnuje svůj čas a vyslovené informace nepustí dál. 3. „Vyprávěč příběhů“. Místo toho, aby koučovanému cokoli přikazoval, radil, vypráví kouč koučovanému příběh. Jako by mu říkal: „Poslouchej a pak se rozhodni sám, jaké poučení si z příběhu vezmeš, co na svém myšlení a jednání změníš.“ 4. „Oponent“. Kouč vystupuje v roli nezávislého oponenta. 5. „Partner“. Vedení smysluplného dialogu mezi koučem a koučovaným. 6. „Trenér“. Návčik určité dovednosti, často

s použitím videokamery a s rozbořem videozáznamu. 7. „Průzkumník“. Kouč může převzít úkol promluvit s určitým výběrem zaměstnanců a zjistit jejich názory na téma, které právě zajímá manažera. 8. „Inspirátor“. Inspirace kouče podaná vhodnou formou může být stálým bodem programu schůzek s koučovaným. 9. „Moderátor“. Tato role je aktuální při skupinovém koučování, pokud je na programu schůzky s koučem sdílení zkušeností, diskuse k určité věci nebo řešení problému. 10. „Mediátor“. Tato role přichází v úvahu tehdy, když se ukáže jako nutné zprostředkovat a řídit jednání dvou stran konfliktu, případně dvou stran, které si nerozumějí (Náhlovský, Suchý, 2006).

Každý kouč má svůj osobní styl. Má-li však koučování vést k růstu výkonnosti všech členů týmu, jsou pro něj nezbytné některé základní předpoklady: 1. Kouč je pro všechny členy svého týmu časově dostupný. 2. Kouč poskytuje informace o širším kontextu práce a vizi organizace. 3. Kouč předává ostatním znalosti, ostatní se od něho učí. 4. Kouč pomáhá při ověřování nových přístupů a myšlenek. 5. Kouč pomáhá druhým tím, že získává potřebné zdroje (peníze, čas, personální kapacity, vybavení nebo jiná hmotná aktiva). 6. Kouč nabízí pomocnou ruku (například pomoc zaměstnanci, který se učí novým úkolům) (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006).

Hlavním úkolem kouče vůči klientovi je posunout koučovaného z naučené pozice, kterou v životě zastává. Lidé často (obrazně řečeno) stojí na místě a žijí z podstaty. Stagnují, nevyvíjejí se, nemění se k lepšímu. Prvním úkolem kouče je koučovaného rozpohybovat a zpočátku není ani tak důležité, jak rychlý je to pohyb a kterým směrem vede. Cyklus koučování vychází z pozice, kdy klient uvízl na jednom místě a nikam jinam nechce a ani nemůže – pozice nula. Pozice č. 1 – koučovaný se dostal z tohoto bodu, ale nemůže se pohybovat, tzn. dále se vyvíjet. Pozice č. 2 – klient je připraven ke změně, potřebuje však startovní výstřel. Pozice č. 3 – klient se již začal měnit, vyvíjet, nemá však jasno o svém směřování, o svých cílech. Pozice č. 4 – teprve v této fázi zvolil klient správný směr svého vývoje. Pozice č. 5 – klient se dívá dopředu i zpátky, přehodnocuje svou vizi i cíle a mění kurs.

Neméně důležité je pak samozřejmě také to, jak kouč vypadat a působit nemá, jakých vlastností by se měl vyvarovat. Dobrý kouč nemá mít v sobě nic negativního, tedy strach, odpor, zlost, rozmrzelost ani jakékoli další záporné stavy a pocity. Pokud v sobě něco takového výjimečně objeví, musí si s tím umět velice rychle poradit (Náhlovský, Suchý, 2006).

5. PŘÍNOS KOUČOVÁNÍ

Koučování přináší výhody koučovaným, týmu a kouči samotnému, ale také organizaci. Výhody pro koučované spočívají například v tom, že se učí od těch, které znají a důvěřují jim, dále tkví v tom, že dostávají tipy, co a jak se učit, rozvíjí dovednosti, které vyžaduje jejich současné zaměstnání, a které jim budou prospěšné i v dalších zaměstnáních. Koučování mohou využívat toho, co se naučili, v nových situacích. Nikdy se také nepřestanou učit a rozvíjet. Přínosem pro tým je ujasnění cílů, kterých je potřeba dosáhnout či zlepšení úrovně dovedností členů týmu. Kouč si vytváří bližší vztah s koučovanými, objevuje nové možnosti, jak jim pomoci, a má zpětnou vazbu od ostatních. Výhodou koučování pro organizaci je upevnění vzájemných vztahů mezi jednotlivci, úspora času, ulehčení aplikace získaných vědomostí v reálných situacích, finančně přijatelný způsob rozvíjení lidí, vytváření přátelského pracovního prostředí a v neposlední řadě zlepšení kvality práce (Fleming, Taylor, 2005).

Známé osobnosti z oblasti teorie i praxe managementu, jakými jsou například Peter Drucker a Thomas J. Peters, kladou důraz na posilování zdrojů a využívání příležitosti (doména koučování), nikoliv na řešení toho, co již v organizacích nefunguje. Koučování tak pomáhá definovat cíle, které jsou atraktivní a zároveň dosažitelné. Koučování pomáhá nalézt organizační zdroje, schopnosti a znalosti, které jsou v organizaci již k dispozici, a napomáhá k roz-

voji těch zdrojů, které zatím v organizaci k dispozici nejsou. Koučování napomáhá definovat a plánovat dílčí kroky na cestě k organizačním cílům a podporuje organizaci při jejich postupné a systematické realizaci se zaměřením se na konkrétní výsledky (Zatloukal, 2011).

Koučování se tak stává vhodným prostředkem pomoci v době ekonomické krize. Lidé se často dostanou ke koučování právě ve vypjatých situacích, které současný ekonomický vývoj přináší. Mnohem častěji začíná být nezbytné zvládnout zásadní změnu ve své profesní kariéře, přemýšlet o tom, jak začít dělat věci jinak. Častým jevem v době ekonomické krize je například potřeba zvládat více práce. Pokud organizace dokáže uvolnit lidský potenciál a schopnosti, které v jejích pracovnících zatím pouze dřímají, je možné dosáhnout toho, že méně lidí dokáže s nadšením udělat více práce. Výzkumy v oblasti emoční inteligence potvrzují, že nálada ve firmě výrazně ovlivňuje její efektivitu, lidé ve firmě jsou mnohem kreativnější, dokážou inovativně řešit problémy a povzbuzovat ostatní („Mentoring, koučing“, 2012).

Poměrně zajímavě působí rovněž výsledky celoevropského průzkumu společnosti Nextra, které uvádí, že u manažerů v ČR vzniká vysoká pravděpodobnost ohrožení narůstajícím psychickým napětím. Plných 41 % českých manažerů má pocit, že jejich práce vážným způsobem ovlivňuje jejich duševní zdraví. Přetížení a jednostranné zaměření na výkon jsou jedním z faktorů, které k výše zmíněným problémům přispívají. Jednu z možností, jak optimalizovat pracovní proces a snižovat rizika výskytu zdravotních obtíží, nabízí koučování. Podle těchto výzkumů 86 % manažerů zaznamenalo pozitivní změny v chování v návaznosti na koučování. 96 % manažerů tvrdí, že koučování pomohlo řídicím pracovníkům nalézt novou roli. 71 % manažerů pak uznává přínos koučování („Coaching“, 2010).

Koučink je trochu jako celostní medicína. Neléčí následky, ale pomáhá definovat a rozvíjet situace, které vedou k trvalým a žádoucím změnám. Stanovení cíle (v rámci koučinku) pak tvoří hlavní klíč k úspěchu. Pokud víme, co chceme, máme 80% práce za sebou. Důležité však je, aby koučovaný vzal stanovený cíl za svůj a nechtěl ho dosáhnout jen kvůli někomu jinému: třeba šéfovi („Mentoring, koučing“, 2012).

6. ZÁVĚR

Manažer by měl o svých podřízených uvažovat nikoli na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu. *„Bereme-li lidi takové, jací jsou, děláme je horšími. Když s nimi naopak jednáme, jako kdyby byli lepší, získáme z nich to nejlepší, čeho jsou vůbec schopni.“* (J. W. Goethe) Například lidé, kteří se ocitnou v krizi, obvykle dokáží věci, které by oni sami ani jiní lidé od nich nečekali.

Pokud chceme u lidí vytvářet a posilovat sebedůvěru, musíme se zbavit nutkání 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 sami. *„Neschopný ředitel se žárlivě ohlíží kolem sebe, aby odstranil každého, kdo by mu mohl přerůst přes hlavu, kdo by jej mohl nahradit. Schopný ředitel jest naopak udýchán sháněním a výchovou lidí, kteří by co nejdříve mohli konat jeho práci.“* (Tomáš Baťa)

Užívání koučovacího přístupu ve stále větším měřítku podle Johna Whitmora přinese změnu naší „západní kultury“, která se přemění z autoritativní na „koučovací kulturu“. Pak se manažeři stávají kouči svých podřízených za současného stírání hierarchických rozdílů postavení lidí v organizacích (Whitemore, 2009).

Koučování se možná opravdu stává jednou z výzev naší doby, která proměňuje nejen člověka do podoby, kdy se konečně začíná „podobat sám sobě“ (v tom nejlepším slova smyslu), ale je i výzvou, která přináší změnu nejen některých podnikových dogmat, ale i dogmat celé naší společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Birch, P. (2005). *Koučování*. Brno: CP Books.
- Fleming, I., & Taylor, A. (2005). *Koučování: Management do kapsy 2*. Praha: Portál.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník* (2. vyd). Praha: Portál.
- Náhlovský, P., & Suchý, J. (2006). *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada.
- Stýblo, J., Urban, J., & Vysokajová, M. (2006). *Personalistika*. Praha: ASPI, a. s.
- Šuleř, O. (2002). *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press.
- Whitmore, J. (2009). *Koučování* (3. vyd). Praha: Management Press.
- Zatloukal, L. (2011). *Koučování – společně s námi k vašim cílům a spokojenosti*. Získáno z <http://www.dalet.cz/koucovani.php>.
- Coaching. (2010). Získáno z http://www.skillsbase.cz/cz/cz_executive-coaching.htm.
- Koučování. (31. 7. 2012). Získáno z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Koucovani>.
- Mentoring, koučing. (1. 9. 2012). Získáno z <http://www.chovani.eu/mentoring-koucing/m290>.
- Koučink. (2011). Získáno z <http://koucink.eu/cz/lexikon-koucovani>.