

# K KOUČOVÁNÍ

Michaela Daňková

# U Č

KDY, JAK A PROČ  
3., AKTUALIZOVANÉ  
A ROZŠÍŘENÉ VYDÁNÍ

 GRADA®



*Šárce a Kamče*

# K KOUČOVÁNÍ

Michaela Daňková

# U Č

KDY, JAK A PROČ  
3., AKTUALIZOVANÉ  
A ROZŠÍŘENÉ VYDÁNÍ

 GRADA®



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

**PhDr. Michaela Daňková**

**KOUČOVÁNÍ**

**3., aktualizované a rozšířené vydání**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 5935. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Ilustrace Jana Ada Kubíčková  
Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka  
Počet stran 168  
Vydání 3., 2015

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2015  
Cover Photo © Miroslava Rattayová-Vytvarová

ISBN 978-80-247-9875-2 (ePub)  
ISBN 978-80-247-9874-5 (pdf)  
ISBN 978-80-247-5549-6 (print)

# OBSAH

<b>O autorce</b> .....	<b>9</b>
<b>Poděkování</b> .....	<b>10</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>Už zase ten strašný koučink</b> .....	<b>12</b>
<i>Co se koučuje</i> .....	12
<i>Kdo koučuje</i> .....	12
<i>Co na to klienti</i> .....	12
<i>Shrnutí</i> .....	13
<b>Koučování v manažerské praxi</b> .....	<b>13</b>
<i>Manažerské kurzy koučování</i> .....	13
<i>Podřízení často koučování již zažili</i> .....	13
<i>Ta správná a jediná koučovací fráze</i> .....	14
<b>Přirozené koučování</b> .....	<b>19</b>
<i>Kteří manažeři bývají nejlepšími kouči</i> .....	19
<i>Kdo nás může koučovat</i> .....	20
<b>K čemu koučování je</b> .....	<b>23</b>
<i>Co to koučování ve zkratce je</i> .....	23
<i>Příště už sami</i> .....	25
<b>Koučovat versus dávat vlastní zkušenosti (mentorovat)</b> .....	<b>27</b>
<i>Koučování – řešení i výdrž</i> .....	27
<i>Hledat vlastní řešení, nebo přijmout zkušenosti druhého</i> .....	27
<i>Když nevím</i> .....	27
<i>Když „hoří“</i> .....	28
<i>Někdy se musíme nejprve spálit</i> .....	28
<i>Co platí u mě, neplatí u druhého</i> .....	28
<i>Renesance mentorinku</i> .....	28
<b>Při koučování hrají důležitou roli emoce</b> .....	<b>33</b>
<i>Srdeční impulz</i> .....	33
<i>Kouzlo pravého Itala</i> .....	33

I naštvání může být někdy užitečné .....	34
Emoce při vstupu do nového týmu .....	36
Přemotivovaný nově nastupující manažer .....	36
Já jsem teď váš nový tatínek a já vám ukážu .....	36
Patřit a zapadnout .....	36
<b>I kouč má vlastní názor .....</b>	<b>38</b>
Kouč nikdy neříká svůj názor? .....	38
<b>Pochopení je nejdůležitější .....</b>	<b>42</b>
Padnout si do oka .....	42
Pochopení a sympatie .....	42
Icebreaker není pochopení druhého .....	42
<b>Víra a přesvědčení ve schopnosti druhého .....</b>	<b>46</b>
Ty na to nemáš! .....	46
<b>„Koučující“ manažer .....</b>	<b>50</b>
Co manažer může získat, když bude využívat prvky koučování ve své denní manažerské práci .....	52
<i>Pro rozvoj sebe jako manažera</i> .....	52
<i>Pro rozvoj podřízeného</i> .....	52
<i>Co získáte a co ztratíte, když budete koučovat</i> .....	53
<b>Úskalí, která vás čekají, když začnete koučovat .....</b>	<b>56</b>
Dozví se věci, které neznám a neumím na ně hned správně zareagovat .....	56
Podřízení jsou zpočátku ostražití, když „na ně zkoušíme koučování“ .....	57
<b>Na každého se musí jinak .....</b>	<b>60</b>
Výkon versus potenciál .....	60
<i>Řiďte podle situace a lidí</i> .....	60
Použití při výchově dětí .....	64
<b>Kdy, koho a jak moc může manažer koučovat a kdy naopak ne .....</b>	<b>66</b>
„Vozíky“ .....	66
„Rozzářené oko“, nováček .....	67
„Rozbuška“ .....	68
„Chybí odvaha“ .....	68
„Tahoun“ .....	69
<b>Klíčové rozhovory s „vozíky“ .....</b>	<b>71</b>

<b>Klíčové rozhovory s rozzářenýma očima</b> .....	75
<b>Klíčové rozhovory s rozbuškami</b> .....	79
<b>Klíčové rozhovory s těmi, kterým chybí odvaha</b> .....	83
<b>Klíčové rozhovory s tahouny</b> .....	86
„Tažní“ versus „chovní“ .....	86
<b>Klíčové rozhovory s klíčovými lidmi – resumé</b> .....	90
<b>Koučovací rozhovor není sendvič</b> .....	91
<b>Už konečně ty koučovací otázky</b> .....	94
Otázky a jejich dopady .....	96
<i>Kam jednotlivé otázky mohou Josefa Nováka nasměřovat</i> .....	96
<i>Připravené otázky</i> .....	99
<b>Koučovací rozhovor vcelku</b> .....	102
<b>CESTA GROW – osnova koučovacího rozhovoru</b> .....	104
<b>KOUČOVACÍ ROZHOVOR: GOALS</b> .....	105
<b>Co chci</b> .....	105
Začátek rozhovoru – klíč k úspěchu .....	106
<i>Podřízený za námi přišel a my reagujeme</i> .....	107
<i>Co dělat, když nemáme čas</i> .....	108
Cíl setkání .....	111
<i>Když já vyvolám rozhovor</i> .....	111
Cíl, čeho chci dosáhnout .....	115
<b>KOUČOVACÍ ROZHOVOR – REALITA</b> .....	117
<b>„Jak to opravdu je teď?“, „Co se děje?“</b> .....	117
Popis situace .....	118
<i>Když druhému pomáháme otevřít vyprávění</i> .....	118
<i>Naslouchání</i> .....	118
<i>Pohled a postoj koučovaného k tématu</i> .....	122
Rekapitulace koučem .....	127
Doplňování reality a rekapitulace celku .....	131
<i>Rekapitulace podle klíčových otázek kouče</i> .....	131
<i>„Co jsi udělal?“</i> .....	133
<i>„Jak jsi to udělal?“</i> .....	134

<i>Odvaha a schopnost podívat se na věc tak, jak opravdu je</i> .....	135
<i>Číslo motivuje</i> .....	139
<i>I moje emoce jsou informace</i> .....	140
<b>Priorita problémů</b> .....	143
<i>Rozdělení problémů do skupin</i> .....	143
<i>Stanovování cílů by mělo být pozitivní</i> .....	144
<b>Co budeme řešit my teď</b> .....	147
<i>Stanovený cíl by měl být dosažitelný vlastními silami</i> .....	147
<i>Když je cíl příliš velký</i> .....	147
<b>KOUCOVACÍ ROZHOVOR – OPTIONS</b> .....	149
<b>„Co mohu dělat?“</b> .....	149
<i>Možnosti řešení a výběr varianty</i> .....	150
<b>KOUCOVACÍ ROZHOVOR – WILL</b> .....	153
<b>„Co jsem rozhodnut udělat?“ – „Kdy, kdo, co, kde a jak?“</b> .....	153
<b>Akční plán</b> .....	154
<i>Rady, které nevyzkouším, jsou k ničemu</i> .....	154
<i>Víme mnoho, děláme málo</i> .....	155
<b>KOUCOVACÍ ROZHOVOR V CELKU – RESUMÉ</b> .....	156
<b>Doporučení pro manažera, který chce dát někomu kouče</b> .....	158
<b>Komu dát kouče a komu ne</b> .....	158
<i>Koučování by mělo být za odměnu</i> .....	158
<i>Komu kouče nedávat</i> .....	159
<i>Zda vůbec, kdy a jak se zapojit do procesu koučování podřízeného</i> .....	163
<b>Použitá literatura</b> .....	166



## O AUTORCE

### Michaela Daňková

Vystudovala jsem sociologii na Karlově univerzitě v Praze. Mám ráda výzkumy a i v současné době, když je možnost, se do nich ráda pustím. Po vysoké škole jsem pracovala v terapeutickém zařízení. Při práci s klienty jsem zjistila, že mi chybí psychologie, a tak jsem si ji „dodělala“. Zcela mimořádný přínos pro mě měl čtyřletý pobyt na Ježkově konzervatoři u pana profesora Ivana Vyskočila na dramatickém oboru. Tam jsem poprvé na vlastní kůži zažila koučování, aniž jsem věděla, že se to děje a co to je.



Jako ryba ve vodě jsem se cítila v Českém rozhlase, kde jsem pracovala jako vedoucí Public relations a tisková mluvčí. Následovala manažerská pozice v Českém Telecomu. Naučila jsem se pohybovat ve velké firmě, řídit lidi, být členem vedení, prosazovat změny a hájit firmu.

Více než patnáct let jsem na volné noze jako lektor, mentor a kouč. Mými klienty jsou manažeři z bank, výroby i IT firem. V roce 2010 jsem založila vzdělávací a poradenskou firmu MD training. Moje práce mě baví. Mám štěstí, že mám výborné klienty a těší mě pro ně a s nimi pracovat.

A také ráda píšu knihy. Tato je již třetím, aktualizovaným vydáním. První vyšlo v roce 2008, druhé roku 2013. Mám radost, že o knihu je zájem a vyprodala se. S kolegyněmi jsem napsala v roce 2014 další knihu – *Koučování týmu*, s podtitulem *Jak my to vedeme*.

Ráda bych vás upozornila, že k této knize záhy vyjde i navazující publikace, která bude sloužit jako pracovní sešit a materiál, v němž si budete moci nově nabyté informace a metody přímo ověřit na sobě a svém týmu. Jedná se o „přechod“ mezi teorií a praxí.

Čím dál tím víc se raduji ze života. Miluju běhání v přírodě, koupání v oceánu a lyžování na čerstvě upraveném sněhu – „manšestru“. A nejvíc mám ráda své dvě dcery – Šárku a Kamču, holky k nezaplacení.

PhDr. Michaela Daňková

michaela.dankova@seznam.cz

<https://www.facebook.com/PhDr.MichaelaDankova>

## PODĚKOVÁNÍ

Poděkování patří paní Mgr. Gabriele Plickové z nakladatelství Grada Publishing, která poprvé přišla s nápadem, abych napsala knihu o koučování. Pak mě podpořila, abych napsala druhé a teď i třetí vydání. A motivuje mě v psaní dalších publikací. Jsem moc ráda, že jsme se poznaly. Ráda bych poděkovala také paní Janě Kubínové za pečlivé korektury.

Ráda bych poděkovala Janě Adě Kubíčkové za její piktogramy, které vytvořila. Mám radost z její práce i ze setkání, jež tomu předcházejí. A nemohu zapomenout na Mirku Rattayovou-Vytvarovou, která nafotila fotografii na obálku a titulní stranu. To by ale nemohla udělat tak dobře, nebýt Venduly Kaufmanové. Ta v daný okamžik dělala image makera a kompars zároveň. Vendula je moje skvělá kolegyně a kamarádka.

Velké poděkování patří mým klientům. Jsou to bezvadní lidé, kteří dokáží ocenit moji práci a já pro ně dělám s radostí mnohem víc, „než bych musela“. Jsou to lidé, od nichž se hodně učím a vážím si jich i lidsky.

Čím dál tím víc zjišťuji, jaké mám štěstí, že mám kolem sebe okruh přátel, se kterými se známe dlouho a máme se rádi. Vážím si toho, že stojí při mně a adoptovali celou naši rodinu, včetně Olivera. Děkuju vám všem. S vámi mám pocit, že život má křídla.

Největší poděkování patří Šárce a Kamče. Je s nimi legrace a nikdy se s nimi nenudím. Nikdo mě neumí víc dojmout než ony – možná ještě reklama na kuličky Rafaelo. Šárka má dar žít život takový, jaký je, a nacházet v něm to, co ostatní nevidí. A to se od ní učíme, stejně jako zorganizovat nejlepší trip na Maltě, s klidem odjet novým autem ze servisu a spoustu dalších věcí. Kamča je náš módní imagemaker a také přirozený terapeut, který ví, kdy, co a jak říci, kdy mlčet a kdy obejmout. A to dělá často. Mám vás, holky, moc ráda.

# ÚVOD

Milí čtenáři,

mám to štěstí, že o knihu je zájem, a tak mohlo dojít k jejímu již třetímu vydání. Oceňuji všechny, kteří si předchozí knihy koupili. A také teď děkuji právě vám, že jste rozšířili řady čtenářů.

První vydání vyšlo v roce 2008 a obsahovalo i teoretické části. Ve druhém vydání jsem zařadila kapitoly, které popisují, co se s koučováním stalo v průběhu času. Přibyla kapitola *Už zase ten strašný koučink* a *Doporučení pro manažera, který chce dát někomu kouče*.

U tohoto, tj. třetího vydání se kniha rozšířila o části mentorinku. Myslím si, že mentorka a koučink jsou metody, které se přirozeně doplňují. Nové jsou i příběhy a grafické zpracování.

Při koučování můžeme vycházet z různých teoretických směrů. Mojí inspirací je zejména GROW model a přidala jsem vlastní praktické zkušenosti z koučování. Zdrojem jsou různé odborné kurzy, které jsem absolvovala. Prezentuji svoje názory, vycházím ze zkušeností, jež jsem získala, a mým hlavním cílem je, abychom byli efektivní. Hodnocení, co je správné a chybné, co je dobré a co špatné – toho se snažím vyvarovat.

Je pravděpodobné, že se setkáte s různými názory na koučování. Doporučuji vám, abyste si vybrali, co vám osobně bude více vyhovovat. Koučování je technika, do které každý přidává kus sám sebe, tak se nebojte přidávat svůj díl.

Budu ráda, když vás kniha bude inspirovat a bavit.

## **Metodická poznámka**

Knihy obsahuje, stejně jako v předešlém vydání, oddíl pojmenovaný „Z praxe“, kde je uveden reálný příběh. Jsou v něm ale změněna jména a upraveny reálie, takže veškerá podobnost s vaším příběhem nebo příběhem vašich kolegů je zcela náhodná. K příběhu se následně vyjadřuji v bloku „Poznámka“. Ráda bych slyšela vaše komentáře k příběhům. Pokud se vám bude chtít, budu ráda, když mi je napíšete. Děkuji.

Hezké čtení.

# UŽ ZASE TEN STRAŠNÝ KOUČINK

S koučováním se v posledních letech „roztrhl pytel“.

## Co se koučuje

Koučuje kdekdo, kdekoho a kdeco. Jako by se náhle objevila technika, která všem ve všem pomůže. Mediálně známí jsou sexuální koučové, kteří učí své klienty více a lépe prožívat sex. Existují kurzy pro učitele, jak mají koučovat své žáky. Oblíbené je koučování v oblasti time managementu – zejména v podoblasti prokrastinace. Módním tématem je work-life balance. Také rodiče jsou inspirováni k tomu, aby koučovali své děti. Dobré jméno si udržel sportovní kouč, o němž se ví – jako o málokterém koučovi –, co reálně dělá a k čemu je dobrý.

## Kdo koučuje

Dobrému jménu koučinku neprospívá ani to, jací lidé kouče dělají. Tím, že je koučink „trendy“ a vypadá to, že jde o dobrý byznys, přitahuje lidi, jež více lákají peníze a moc než ostatní lidé. Jako kouči se hlásí také mladí lidé, kteří ještě nezačali pracovat. Podle mého názoru, když nemáme žádnou vlastní zkušenost s pracovním procesem, moc si práci neumíme představit. Stejně jako když koučuje někdo, kdo nikdo nevedl lidi – jeho koučování manažerů tím musí být ovlivněno. Vyrojila se velká skupina učitelů, kteří místo žáků zvolili dospělé klienty z korporátní praxe a „zapomněli“, že je to jiná skupina.

Existuje i určitá vyhraněnost mezi organizacemi sdružujícími kouče.

## Co na to klienti

Kdo mi dělá radost, jsou klienti, kteří si koučování kupují. Klienti mají s kouči své zkušenosti a někteří i velmi negativní. Sami si dokáží udělat jasno v tom, co ano a co ne. Nejčastěji je zajímavý výsledek. Mají v hlavě své otázky, podle nichž se rozhodují: „Funguje mi to s daným koučem, nebo ne?“, „Zdá se mi, že mě to posouvá nebo ne?“, „Mám k němu důvěru?“.

Klienti v poslední době bývají přímočaří, stejně jako my ostatní v jiných službách – u holiče nebo lékaře. Když koučování přináší výsledky, může se spolupráce rozšířit, když je to „k ničemu“, není důvod váhat se zrušením. (Mají-li možnost pracovat

s externími kouči. U interních koučů nebývá zrušení zakázky tak jednoduché, protože tu hraje roli i diplomacie v rámci firmy.)

## Shrnutí

Koučování je výborná technika. Když se koučuje dobře, následují výsledky, které nás mohou pozitivně překvapit. V současné době je koučů všude plno, ale ne všichni jsou pro nás ti optimální. O výběru koučů pro sebe nebo své podřízené budeme hovořit v kapitole „Doporučení pro manažera, který chce dát někomu kouče“.

Při své manažerské práci musíme počítat s tím, že podřízení mají s koučováním své zkušenosti z kontaktu s jiným šéfem z předchozích zaměstnání a nemusí ho hodnotit vždy kladně. Je relativně hodně zaměstnanců, kteří „koučování zažili na vlastní kůži“ a moc se jim to nelíbilo. Nemyslím si, že by to byla chyba koučování, ale ne každý to umí a ne každý to umí používat ve správný okamžik. Proto nebudeme používat jenom koučování, ale i jiné nástroje. A z koučinku si vybereme to, co je pro nás dobré.

## Koučování v manažerské praxi

### Manažerské kurzy koučování

Většina manažerů zažila kurzy, ve kterých se učila koučovat. Učili se zvládat celý koučovací postup. Ale to není reálné. Jiná situace je, když já jako kouč mám dvě hodiny času, během nichž s klientem pracuji na určitém problému. Tam mohu koučovat od „A do Z“. Ale pro manažera to není myslitelné. Jestli se mu podaří během roku s každým zaměstnancem dvě hodiny řešit něco komplexně, tak je to luxus. V kapitole „Koučující manažer“ o tom budeme mluvit – nakolik může manažer koučovat a nakolik spíše využívá prvků koučování ve své řídicí práci.

### Podřízení často koučování již zažili

Ne každý se v koučování cítí dobře, a přesto jsme zažili (a někteří ještě zažívají) ve firmách boom, kdy každý manažer musí koučovat všechny své podřízené – aby více prodávali, aby viděli v problémech příležitosti, aby lépe a radostněji pracovali. Sami manažeři byli „prokoučováváni“ od svých šéfů „odshora dolů“. A zase platí, že ne každý manažer to dělal tak, že to mělo pro „objekt koučování“ přínos.

Koučování přišlo jako velká vlna a často když se řekne koučování, tak to zaměstnanci bez rozdílů pozic vnímají negativně. To je škoda, protože koučování je výborná technika a my si ukážeme, jak ji využít. Jednou z nejdůležitějších věcí je ujasnit si,

kdy a na koho koučování použít. To budeme probírat v kapitole „Kdy, koho a jak moc může manažer koučovat a kdy naopak ne“.

## Ta správná a jediná koučovací fráze

Podařilo se také, že z koučování si každý vybral jen určitý zlomek – střípek, který se mu hodí nebo obzvláště líbí. To je případ otázek „Jak bys to řešil ty?“ nebo „Kdybys byl na mém místě, jak bys to viděl?“. Populární je také pokyn používaný na závěr koučovacího rozhovoru: „Tak sám navrhní řešení, co dopřítě uděláš.“

Ale to jsou jen vytržené fráze, které se mohou a nemusí použít. Často opakované fráze nám navíc mohou jít vyloženě na nervy. Vzpomeňme si na tetu Kateřinu ze *Saturnina*. Počítejme i s tím, že když na něco moc tlačíme, tak paradoxně můžeme druhé dostávat do opozice – stejně jako nás rodiče štváli svými jistě dobře míněnými radami, které říkali, aniž jsme je o to žádali.



### Z praxe: „Jak bys to řešil ty?“ a „Jdi do toho!“

Ríša je manažer, který „se v koučování našel“. Má pocit, že teprve teď dělá svoji manažerskou práci dobře. Denně používá základní otázku koučování: „Jak bys to řešil ty?“ A dává si pozor na to, aby na konci rozhovoru podpořil druhou stranu. Každý rozhovor proto končí výzvou: „Jdi do toho!“

Podřízení Ríši se také něco naučili – nechodit za ním, protože to nemá význam.

„Já potřebuji radu. A Ríša mě zdržuje tím, že se mě ptá, jak bych to řešil já. Kdybych to věděl, tak bych za ním nechodil. Závěrečná věta Ríši ‚Jdi do toho!‘ ve mně vyvolává v poslední době chuť mu odpovědět podobně: ‚A ty jdi do...!‘ Koučování bych ve firmách asi zakázal. Akorát tím naštvete lidi.“



### Poznámka: „Ríšo, jdi od toho!“

Dokážu si představit, že Ríša to myslí dobře. Ale ten dopad... Ríšo, jdi od toho!

Následuje příběh, který ukazuje, že „cesta do pekla je dlážděna dobrými úmysly“. Hodně manažerů se do koučování zahledělo. Dokážu si představit, jak byli nadšenými

žáky na kurzech, jak začali koučovat i mimo práci. Zdálo se jim, že pro podřízené je to novější a zajímavější způsob vedení. Že takto dostanou z podřízených něco víc.

**Něco z nich určitě dostanete, ale zvažte, zda je to to, o co vám šlo.**



### Z praxe: „E-mail od Renáty“

Dana pracuje jako obchodník a dostala od své nadřízené tento e-mail:

*„Ahojky můj milý Týme,*

*posílám vám program na náš meeting, který se uskuteční příští týden v Bratislavě.*

*Ten první den to bude hodně o vás a od vás..., a tak týme přepokládám domácí přípravu...*

*Vaše prezentace by měla obsahovat:*

*Jaké mám prodejní výsledky – plnění v %, v objemu, trend?*

*Jak jsem toho dosáhl/a?*

*Co konkrétně jsem dělal/a?*

*Jaké zdroje jsem využil/a?*

*Jaké mé dovednosti a znalosti konkrétně mě k výsledku dovedly?*

*Jaké mé znalosti konkrétně mi k výsledku pomohly?*

*Co jsem musel/a změnit na svém přístupu, postoji, myšlení?*

*Co se mi osvědčilo a stále dělám a můžu doporučit?*

*V čem vidím další příležitosti?*

*Kde vidím možná rizika, proč a jak jim budu čelit?*

*Co mi nejvíce pomohlo a pomáhá?*

*Kdo mi nejvíce pomohl a pomáhá?*

*Co mi chybí?*

*Co můžu nabídnout?*

*Na co se těším?*

*Na všechny otázky očekávám odpověď... můžete i nějaké vaše přidat... formu prezentace nechám na vás. Máte za úkol ostatní v týmu přesvědčit, že víte, co, jak, kdy a proč děláte, a zároveň nás pobavit. Přemýšlejte, co vás zajímá od ostatních, a to jim taky nabídněte – to bývá úspěch prezentace...“*

Vaše Renáta



## Z praxe: „Prezentace pro Renátu“

Dana nevěděla, co si o tom má myslet, a naštválo ji to. A tak si připravila následující prezentaci:

Odpovědi na otázky

- Jaké mám prodejní výsledky – plnění v %, v objemu, trend? **87 %, stabilní trend.**
- Jak jsem toho dosáhl/a? **Tvrdou prací.**
- Co konkrétně jsem dělal/a? **Ráno jsem vyjížděl do terénu v 5 hodin, návraty v 18 hodin, večer psaní tabulek, co jsem celý den dělala.**
- Jaké zdroje jsem využil/a? **Staré dobré kontakty, ale těch je málo, protože se mi změnil region – podruhé během posledního roku.**
- Jaké mé dovednosti konkrétně mě k výsledku dovedly? **Obchod dělám deset let.**
- Jaké mé znalosti konkrétně mi k výsledku pomohly? **Nevím, školení máme všichni stejné.**
- Co jsem musel/a změnit na svém přístupu, postoji myšlení? **Pracuji pořád stejně.**
- Co se mi osvědčilo a stále dělám a můžu doporučit? **Nebýt líný, jezdit, omezit administrativu i za cenu kárných postihů na poradách.**
- V čem vidím další příležitosti? **Nové produkty, dárky pro klienty, ale to říkáme všichni dva roky a nic se neděje.**
- Kde vidím možná rizika, proč a jak jim budu čelit? **Rizikem je, že klienti se mnou přestanou mít trpělivost a budou to dávat konkurenci, která jim nabízí objektivně lepší servis a podmínky.**
- Co mi nejvíce pomohlo a pomáhá? **Můj pes, s ním si vždy odpočinu a zapomenu na starosti.**
- Kdo mi nejvíce pomohl a pomáhá? **Aha, tak ten pes patří sem...**
- Co mi chybí? **Nový produkt, možnosti ocenit klienta, dát mu individuální podmínky, mít šanci být obchodník...**
- Co můžu nabídnout? **Komu?**
- Na co se těším? **Jako doma, nebo v práci?**
- Jako druhý nejlepší prodejce loňského roku bych chtěla říci, že skutečně vím, co a jak a kdy a proč dělám. Bavit vás nebudu, protože zas tak zábavné to není. Ale to vy sami dobře víte – moji kolegové –, asi na rozdíl od našeho „kouče“.

Dana



**Poznámka: Bylo to nutné? Koučovat za každou cenu?**

Renáta nevěřila vlastním očím. Všechny prezentace byly podobné jako odpověď Dany. Jen Pavel „šel do hloubky“. Jenže zase neměl co napsat, protože prodejce dělal dva měsíce. Nakonec porada skončila fiaskem. Nikdo nechtěl diskutovat, nepřišel s novými nápady a atmosféra byla na bodu mrazu.

**Kde byl zakopaný pes?**

Renáta si z kurzu koučování, který ji nadchnul, odnesla, že koučování jsou jen otázky. A to není pravda. Renátiny otázky jsou navíc školometské, je jich hodně a je obtížné na ně po pravdě odpovědět.

Podřízené e-mail naštal. Přišlo jim, že jejich nadřízená je zdržuje, a otázky se jim zdály hloupé. Vlastně to vyznělo arogantně. I když to Renáta jistě tak nemyslela.

**Jak příště lépe**

Řada otázek nebyla úplně špatná. Cílem Renáty bylo, aby se nad svou prací zamysleli. Jaké mají výsledky, jak toho docilují a jak by to příště mohli dělat lépe. Ale to je vhodné pro osobní rozhovor, ne do e-mailu.

Další důležitý bod je, jestli všichni chtějí sdílet své zkušenosti přede všemi. Přece jenom se jedná o tým obchodníků a ten je tvořen většinou sólisty, ne týmovými hráči.

Také není úplně běžné, že všichni víme, v čem to je, že nám to jde. Většinou o tom ani nepřemýšlíme, protože nám to jde „SAMO“.

Jestliže tým nebyl zvyklý na podobné úkoly, tak nevěděl, jak reagovat. Všechno chce svůj čas. POSTUPNĚ.

Renáto – příště netlač na pilu a počítej s tím, že méně znamená více.



## Shrnutí

- Koučování je momentálně „in“.
- Ne všechno se musí koučovat.
- Ne všichni, kteří mají na vizitce napsáno „kouč“, jimi jsou.
- Koučování je přirozený způsob komunikace.
- Koučování je dobrá technika, ale musí být použita ve správný čas.
- Koučování není jen o otázkách, ale hlavně o přístupu k druhému.
- Samotná otázka „Jak bys to řešil?“ a věta „Jdi do toho!“ nejsou koučování.
- Manažer může používat prvky koučování a bude to mít velký dopad.
- Dobrý manažer nejen koučuje, ale používá i jiné metody řízení.
- Dejme koučování „šanci“.

# PŘIROZENÉ KOUČOVÁNÍ

Řada lidí ve svém životě koučuje, aniž si to uvědomuje.



## Z praxe: „Ne, já nekoučuji, nestraš!“

Láda je vedoucí týmu v IT oddělení. Má šest podřízených, většinou jsou to kolegové-kamarádi. „Já se s nimi tak nějak vždycky domluvím, s každým proberu, co je potřeba. Každý ví, co má dělat. Já ani nejsem manažer. Já bych asi neuměl koučovat.“ Tak Láda hodnotí svoji manažerskou činnost. Když se ale podíváme, jak vede rozhovory, vidíme, že je výborný kouč. Má přirozeně pozitivní vztah k lidem. Snaží se je pochopit, dodává jim jistotu, když je to potřeba, najde si na ně čas a popovídá i o jiných věcech než jen o práci. Ale dokáže být i přísný a říci, co se mu konkrétně nelíbí. Jeho otázky jsou:

„Jak je? Jak se ti to povedlo? Máš ten projekt hotový už úplně celý? Klient nebyl spokojený? Mluvil jsi s ním o tom? Co říkal? Jak to vidíš ty? Šlo by se z toho nějak poučit do příště? Co fungovalo? Jak se ti to dělalo?“



## Poznámka: Přirozený kouč

Láda je dobrý kouč a bylo by dobře, kdyby právě takový přirozený způsob koučování se ve firmě rozšířil.

## Kteří manažeři bývají nejlepšími kouči

Asi pět let jsem vedla kurzy koučování pro manažery. Byli tam skalní příznivci koučování. Už dříve byli na nějakém kurzu o koučování nebo si načetli odbornou literaturu. Byli motivovaní a „byli napřed“. Pak tam byla skupina, která na kurzu byla „za trest“. V práci podle svého nadřízeného působili direktivně, měli se naučit chválit a vést lidi jinak. A byl tam také střed – lidé, kteří nic proti koučování neměli, byli ochotni se učit a uvidí se, zda to použijí nebo ne.