

Radoslava Podaná

Koučování pro manažery

aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své **cíle**



Poradce
pro praxi



poradce
ro praxi

Radoslava Podaná

Koučování pro manažery

aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své **cíle**



Grada Publishing

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrozličnějším tématům z oblasti komunikace, rozvoje osobnosti, budování kariéry a vedení lidí. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, například lektorům, koučům, manažerům či personalistům, tak všem ostatním, kteří chtějí zlepšit své komunikační a jiné dovednosti.

Mgr. Radoslava Podaná

Koučování pro manažery

aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

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
jako svou 4988. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Martina Němcová
Sazba Antonín Plicka
Počet stran 112
První vydání, Praha 2012
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4519-0

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7560-9 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-7561-6 (ve formátu EPUB)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Obsah

O autorce	7
------------------------	----------

Úvod	9
-------------------	----------

Kapitola 1

Manažer jako kouč	11
1.1 Co je to koučování?	12
1.2 Jak mohu použít koučování v manažerské praxi?	16
1.3 Kouč, nebo manažer?	18
1.4 Kouč, nebo mentor?	20
1.5 Kouč, nebo přítel?	23
1.6 Kouč, nebo psychoterapeut?	25
1.7 Koho koučovat, a koho ne?	27

Kapitola 2

Osobnost kouče	31
2.1 Kompetence kouče	32
2.2 Nestrannost	34
2.3 Pokládání otázek	35
2.3.1 Otázky otevřené a uzavřené.....	35
2.3.2 Instruktivní otázky.....	37
2.3.3 Konstruktivní otázky.....	38
2.3.4 Otázky na výjimky.....	40
2.3.5 Otázky na zdroje.....	41
2.3.6 Otázky kouzelné.....	41
2.3.7 Škálovací otázky.....	42
2.4 Koučovo naslouchání	44

Kapitola 3

Struktura rozhovoru	49
3.1 Základní struktura rozhovoru	50
3.2 Definování cíle – GOAL SETTING	51

3.3	Prověření skutečnosti – REALITY	57
3.4	Hledání možností – OPTIONS	60
3.5	Sestavení a příprava plánu, řešení kroků – závěr koučování – WILL	66
3.6	Motivace k naplňování cílů z koučovacího rozhovoru	68
3.7	Podpora na závěr	70

Kapitola 4

Další nástroje koučování	75
4.1 Kolo rovnováhy	78
4.2 Technika tří židlí	83
4.3 Metoda Walta Disneyho	86

Kapitola 5

Systém práce s koučovaným	97
5.1 Možnosti koučování pracovníků v organizaci	98
5.2 Dohoda o koučování v organizaci, zapojení třetí strany	99
5.3 Zadání třetí strany	100

Závěr	105
--------------------	------------

Literatura	109
-------------------------	------------

O autorce

Mgr. Radoslava Podaná

Autorka pracuje jako profesionální koučka, lektorka a metodička ve společnosti Vzdělávání a rozvoj dospělých. Lektorskou práci vykonává od roku 1999 a věnuje se především školení manažerských dovedností. Předtím pracovala na manažerských pozicích. Koučování se věnuje od roku 2007, absolvovala řadu tréninků zaměřených na koučování, v současné době se vzdělává v oblasti terapeutické práce. Ke studiu koučování ji přivedl zájem klientů z České pojišťovny, s nimiž spolupracovala na metodice vzdělávání finančních poradců. Koučování, jak sama říká, se stalo její životní filozofií. Považuje ho za ekologický přístup k druhým i k sobě samé.



V roce 2011–2012 vedla pilotní program pro interní kouče, který byl určen pro firmy na severní Moravě a byl financován ESF. Na jeho základě vznikl akreditovaný program. V rámci něj se autorka setkávala s třiceti manažery, sledovala jejich vývoj v oblasti koučování, sebereflexe a osobního rozvoje. To ji znovu utvrdilo v tom, že koučování skutečně funguje. V roce 2011–2012 se podílela na projektu „Koučování pro pedagogické pracovníky škol“, během něhož spolupracovala se 40 učiteli, výchovnými poradci a pracovníky pedagogicko-psychologických poraden. Hnacím motorem k uskutečnění tohoto programu je její víra v to, že „motivaci k aktivnímu zapojení do výuky a dalšímu vzdělávání nacházíme pouze sami v sobě“.

Její krédo „Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle.“ je součástí podtitulu této knihy.

Úvod

Koučování je obor, který za poslední tři roky zaznamenal prudký vzestup zájmu. Hodně se o něm mluví. Časopisy (nejen odborné), které se zabývají rozvojem lidí, obsahují vždy alespoň jeden článek týkající se koučování. Mnozí lidé, kteří mají na starosti zaměstnance v organizacích, již dnes přesně vědí, co koučování znamená. Zajímá se o něj také spousta mladých lidí. Roste zájem o koučování jak v profesním, tak osobním životě. Zvyšuje se též počet koučů. Stále se však setkávám s tím, že se tento termín používá tam, kde neplní dobře svůj význam, a u veřejnosti tak vzniká mylná představa, co koučování vlastně znamená. Když dostanu od klienta poptávku na koučování, nejprve si vyjasníme, čeho se bude zakázka týkat. Mnohdy se opravdu jedná více o poradenství, předávání zkušeností než o koučování. A není se co divit – když sledujete sportovní zprávy v televizi, slyšíte: „kouč fotbalového týmu“, následuje záběr na trenéra, který netrpělivě přešlapuje, rozčiluje se, zvyšuje hlas, organizuje svůj tým, vyměňuje hráče, určuje strategie. Trenér má samozřejmě v týmu nezastupitelnou roli, ale, nezlobte se na mě, označení kouč mu v tuto chvíli nenáleží.

Ještě mi nedá, abych se nezmínila o slovním spojení, které slychávám od manažerů poměrně často: „Dokoučoval jsem ho, kam jsem potřeboval!“ V těchto chvílích se snažím o sebeovládání, abych nezačala vysvětlovat význam slova, nepoučovala (jsem hodně zapálená pro koučování, mimochodem doufám, že mi to vydrží ☺). Rozumím tomu tak, že některá slova (která se nám líbí nebo je kolem sebe slyšíme často) používáme automaticky, aniž přesně chápeme význam slova v plné šíři.

Tato kniha je určena manažerům, interním trenérům, školitelům, ale i učitelům, studentům a sociálním pracovníkům. Všem, kdo chtějí získat základní informace o koučování z praktického hlediska a chystají se začít využívat koučování ve své praxi v jakékoliv míře.

Když jsem se rozhodla tuto knihu napsat, spočívaly moje ambice v tom, že poskytnu jednoduchý, stručný a srozumitelný pohled na využití koučování v každodenním životě. Chtěla bych vás také pro koučování natolik získat, abyste jej přijali jako filozofii přístupu k sobě samým i k druhým. Mně osobně koučování změnilo život, svět se pro mě stal ještě příjemnějším místem, začala jsem si uvědomovat a pracovat s pro mě důležitými hodnotami, koučování doslova nastartovalo můj další, především duchovní, rozvoj.

Zároveň vás chci upozornit, že tato kniha je pouze odrazovým můstkem pro další studium koučování, jež je založené na cvičení a praxi. Může pro vás být inspirací a přehledem informací, pomocí kterého můžete jít dál.

Připravila jsem pro vás i jednoduchá cvičení, aby se váš prožitek prohloubil. Příběhy vás mají vyprovokovat k dalšímu přemýšlení a úvahám.

Přeji klid a pohodu na čtení.

Radka Podaná

Tato kniha vznikla jako souhrn zkušeností s projektem pod názvem: „Podpora interních koučů a školitelů“, reg. č. CZ.1.07/3.2.07/02.0039

Tento projekt byl spolufinancován ESF.

Manažer jako kouč

„Koučování není pouze uměle vytvořenou metodou, kterou by bylo možné používat jen za určitých, předem stanovených okolností. Je to způsob řízení, způsob vedení lidí, způsob myšlení – a způsob bytí.“

John Whitmore

Co se v této kapitole naučíte?

- ▶▶ Porozumíte tomu, co je koučování.
- ▶▶ Přijdete na to, jak vám může koučování usnadnit manažerskou práci.
- ▶▶ Dozvíte se, kdy koučovat, a kdy ne.
- ▶▶ Dozvíte se, koho koučovat.