

Koučování

Kdy, jak a proč, 2., aktualizované a rozšířené vydání

Michaela Daňková



- Koučovací rozhovor v práci manažera ☉
- Otázky a jejich dopady ☉
- Komu a kdy dát kouče ☉



Michaela Daňková

Koučování

Kdy, jak a proč

2., aktualizované a rozšířené vydání

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

Kdy, jak a proč

2., aktualizované a rozšířené vydání

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 5035. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín
Sazba a zlom Milan Vokál
Zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 112
Vydání 1., 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Photo © fotobanka Allphoto.cz

ISBN 978-80-247-4121-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8103-7 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8106-8 (ve formátu EPUB)

OBSAH

O autorce	7
Úvod	8
Už zase ten strašný koučink	9
K čemu koučování je	13
<i>Koučování nejsou jen otázky</i>	15
<i>Koučovat versus radit</i>	17
<i>Nekoučujeme jen tak, ale koučujeme ke konkrétnímu cíli</i>	17
Proč je koučování účinné	19
<i>Víra a přesvědčení ve schopnosti druhého</i>	21
<i>Příště už sami</i>	23
<i>Rozhovor, který plyne sám od sebe</i>	24
<i>Koučink je prakticky orientovaný trénink</i>	24
„Koučující“ manažer	25
Co získáte a co ztratíte, když budete koučovat	26
Úskalí manažera, který „tak trochu koučuje“, a co vás čeká, když se do toho pustíte	28
Kdy, koho a jak moc může manažer koučovat a kdy naopak ne	32
Řiďte podle situace a lidí	35
<i>„Vozíky“, neumějí, nechtějí</i>	41
<i>„Rozzářené oko“, neumějí, ale chtějí</i>	43
<i>„Rozbušky“, umějí, ale ne vždy chtějí</i>	46
<i>„Chybí odvaha“, „umějí, chtějí, ale chybí odvaha“</i>	49
<i>„Tahouni“, umějí, chtějí a mají odvahu přijmout zodpovědnost</i>	50
Koučovací rozhovor není sendvič	53
Už konečně ty koučovací otázky	55
Otázky a jejich dopady	56
<i>Kam jednotlivé otázky mohou Josefa Nováka nasměrovat</i>	57
Řeč těla	59

Koučovací rozhovor v práci manažera	60
<i>Cestou k řešení</i>	60
Začátek rozhovoru	61
<i>Podřízený za námi přišel a my reagujeme</i>	62
<i>Co dělat, když nemáme čas</i>	63
Cíl setkání	64
Popis situace	66
<i>Když druhému pomáháme otevřít vyprávění</i>	67
<i>Naslouchání</i>	67
<i>Jak se tváříme</i>	68
<i>Slovní komentář</i>	69
<i>Pozor, abychom nebyli „mimo“</i>	69
Rekapitulace koučem	74
Doplňování reality a rekapitulace celku	76
Rekapitulace podle klíčových otázek kouče	77
<i>Odvaha a schopnost podívat se na věc tak, jak opravdu je</i>	81
<i>Číslo motivuje</i>	85
<i>I moje emoce jsou informace</i>	86
<i>Připravené otázky</i>	86
Priorita problémů a co budeme řešit	89
Rozdělení problémů do skupin a s čím začneme	89
<i>Stanovený cíl by měl být dosažitelný vlastními silami</i>	90
<i>Stanovování cílů by mělo být pozitivní</i>	90
<i>Když je cíl příliš velký</i>	91
Možnosti řešení a výběr varianty	92
Akční plán	94
<i>Rady, které nevyzkouším, jsou k ničemu</i>	95
<i>Víme mnoho, děláme málo</i>	96
Doporučení pro manažera, který chce dát někomu kouče	98
Komu a kdy dát kouče	102
Komu kouče nedávat	102
Zda vůbec, kdy a jak se zapojit do procesu koučování podřízeného	103
Použitá literatura	106

O AUTORCE

Michaela Daňková



Michaela Daňková se více jak patnáct let věnuje lektorství a koučování.

Specializuje se na rozvoj manažerských dovedností. Mezi její klienty patří významné firmy z oblasti telekomunikací, bankovníctví, dopravy a farmaceutického průmyslu. V roce 2010 založila vzdělávací a poradenskou firmu MD training.

Vystudovala sociologii, následně psychologii se specializací na psychologii práce a organizace. Absolvovala konzervatoř Jaroslava Ježka, dramatický obor pod vedením Ivana Vyskočila.

Pracovala jako manažerka v Českém rozhlase a v Telecomu.

Michaela Daňková žije s rodinou v Praze.

PhDr. Michaela Daňková
michaela.danková@seznam.cz
www.michaeladankova.cz

ÚVOD

Milí čtenáři,
dostává se vám do rukou druhé rozšířené vydání této knihy. Chtěla bych poděkovat všem klientům, kteří se podělili o své životní příběhy. Upravila jsem jen jména a některé detaily. Velkým motivátorem a zdrojem nových nápadů byli účastníci mých kurzů, kteří mě znovu a znovu přesvědčují o tom, že manažer může být dobrým a přirozeným koučem.

Od svých přátel se mám hodně co učit. Bez jejich trvalé podpory a inspirace bych nebyla tím, kým jsem. Děkuji svým dcerám – Šárce a Kamče – za to, že jsou takové, jaké jsou. Skvělé.

Bez povzbuzení a podpory šéfredaktorky nakladatelství Grada Publishing Mgr. Gabriely Plickové bych se do přepracování knihy nepustila.

Metodická poznámka

Knihla obsahuje oddíly pojmenované „Z praxe“, kde je uveden reálný příběh. K němu se následně vyjadřuji v bloku „Poznámka“. Budu potěšena, když zvážíte můj pohled na věc, ale vyberte si z příběhu vždy to, co je cenné hlavně pro vás osobně.

UŽ ZASE TEN STRAŠNÝ KOUČINK

S koučováním se „roztrhl pytel“. Koučuje se vedení zaměstnanců, rozvoj učitelů, výchova dětí, prodejní výsledky. Koučuje se sport, vyváženost „rodina–práce“ i sex. Koučovat můžeme svého šéfa, kolegy, zaměstnance, manžela, děti i sami sebe.

Ani se nemůžeme divit, že když se řekne kouč, tak hodně lidí zpozorní: „Kouč – aha, to je ten ‚chytrák‘, co nám nic neřekne, pořád se nás bude ptát a nakonec za to chce zaplatit?“



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. Proto končí každý rozhovor 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!“

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



Z PRAXE: „E-mail od Renáty“

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

„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 mě 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 naštvalo 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 vyjížděla 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 mně 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. Jen Pavel „šel do hloubky“. Jenže zase neměl co napsat, protože prodejce dělal dva měsíce. Porada skončila fiaskem.

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 odpovédět.

Koučování je přirozený způsob jednání i komunikace. Řada lidí ve svém běžném životě koučuje, aniž si to uvědomuje.