



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Renata Kalinová

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

**Využití techniky koučování v rámci
rozvoje firmy a osobního rozvoje
manažerů**

Vypracovala:

Renata Kalinová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Irena Stejskalová, Ph.D.

Třebíč, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»Využití techniky koučování v rámci rozvoje firmy a osobního rozvoje manažerů«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Třebíč, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Využití techniky koučování v rámci rozvoje firmy a osobního rozvoje manažerů

Cílem práce je analyzovat metodu koučování a její využití v oblasti rozvoje firmy a osobního rozvoje manažerů.

Praktická část obsahuje koučovací rozhovor pro konkrétní firmu a konkrétního manažera, zápis koučovacího rozhovoru a jeho následné vyhodnocení.

duben 2007

Poděkování

Za rady a náměty bych chtěla poděkovat

Ing. Ireně Stejskalové,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Dále patří poděkování firmě Pospawood

za poskytnuté informace, ochotu a výbornou spolupráci.

OBSAH

Úvod.....	1
Teoretická část.....	3
1 Vedení lidí a komunikace.....	3
1.1 Styly vedení.....	3
1.2 Kontrola (vedení) vs. pomoc.....	5
1.3 Motivace.....	7
2 Koučování.....	11
2.1 Co je koučování.....	11
2.2 Podstata koučování.....	12
2.3 Kde lze koučování využít.....	14
2.4 Druhy koučování.....	15
2.5 Přínosy koučování.....	19
2.6 Bariéry koučování.....	19
3 Kouč.....	22
3.1 Role kouče.....	22
4 Koučovací rozhovor.....	25
4.1 Účinné otázky.....	25
4.2 Pořadí otázek.....	27
4.3 Zpětná vazba a vyhodnocení.....	33
4.4 Osobní rozvoj a rozvoj manažera.....	35
Praktická část.....	37
5 Firma Pospawood.....	37
5.1 Charakteristika firmy.....	37
5.2 Dotazník – osobní rozvoj manažera.....	41
5.3 Koučovací rozhovor.....	48
5.4 Vyhodnocení koučovacího rozhovoru.....	59
5.5 Druhý koučovací rozhovor.....	62
5.6 Vyhodnocení druhého koučovacího rozhovoru.....	68
Závěr.....	71
Literatura.....	74
Přílohy.....	76

Úvod

Koučování je v současné době čteně používané a skloňované slovo. Již dávno se nejedná o termín, se kterým bychom se mohli setkat pouze ve sportovní oblasti, ale právě naopak, stále častěji se s ním můžeme setkat i v podnikatelské sféře.

Jedná se o moderní způsob vedení lidí, který je určen manažerům a majitelům firem. Nejde však pouze o způsob vedení lidí, ale koučování je i metodou vzdělávání a rozvoje potenciálu na pracovišti. Postupem času se také stává jednou ze základních manažerských dovedností. Současný trend totiž přeje šéfům, kteří vedle podnikatelských dovedností vynikají i v komunikaci s lidmi. Vzniká tak nový typ manažera, manažer – kouč. Takovýto šéf dokáže kromě kontroly i pomáhat, a to je pracovníky pozitivně hodnoceno. A nejen to. Firmy, které při vedení svých zaměstnanců využívají koučování, se mohou pochlubit lepší atmosférou na pracovišti a dosahováním lepších výkonů pracovníků.

Teoretická část této práce je zaměřena na objasnění termínu „koučování“, jeho základních principů a přiblížení oblastí, kde se dá využít. Dále je věnována pozornost přínosům a bariérám, se kterými se můžeme při koučování setkat. Kromě toho je zde popsána osoba kouče a také koučovací rozhovor, jakožto nedílná součást koučování.

Praktickou část této práce tvoří aplikace teoretických poznatků o koučování v truhlářské firmě Pospawood. Konkrétně se jedná o koučovací rozhovory s jejím majitelem, vedoucím a manažerem v jedné osobě, který se ocitne v roli koučovaného.

Koučování proběhne ve dvou setkáních. V prvním setkání se chystám majiteli dát dotazník na schopnosti a dovednosti, které by měl nadřízený, při kontaktu a komunikaci se svými podřízenými, ovládat. Jeho úkolem bude na hodnotící škále od nuly do desíti dle svého uvážení posoudit, jak moc si je ve vyjmenovaných dovednostech jist, a ve kterých z nich by se chtěl nebo potřeboval zlepšovat. Tento dotazník by mu měl napomoci k uvědomění si svých silných stránek a tím přispět k jeho osobnímu rozvoji. Dále bude následovat koučovací rozhovor, který by měl přispět ke zjištění, co by se ve firmě dalo zlepšit.

Eventuelně, v případě, že se ve firmě vyskytnou nějaké problémy, by měl napomoci k jejich vyřešení.

Rozhovor je koncipován do čtyř oblastí: definování cíle rozhovoru; zjištění reality; ujasnění a stanovení možností a konečná volba možnosti nebo kombinace možností. Úkolem prvního setkání je stanovení si cílů a termínů jejich uskutečnění.

Časový rozestup mezi prvním a druhým setkáním bude tři týdny až jeden měsíc. Při dalším setkání proběhne druhý koučovací rozhovor. Ten by měl porovnat, zda došlo k nějakým změnám oproti minulému rozhovoru, ke zlepšení nebo zda je všechno ve stejné situaci, jako tomu bylo před začátkem koučování.

Koučovací rozhovory budou přepsány v tom stylu, ve kterém budou probíhat, to znamená v případě, že bude použito při odpovědích koučovaného hovorového jazyka, přepis rozhovoru bude rovněž v hovorové češtině.

Na základě získaných informací z rozhovorů bude v obou případech provedeno jejich vyhodnocení.

Hlavním cílem diplomové práce je tedy rozšíření možností osobního rozvoje manažera, jak ve svém pracovním životě, tak i v životě soukromém. Tohoto cíle by mělo být dosaženo pomocí koučovacího rozhovoru. Ten by měl podpořit uvědomění si silných stránek koučovaného a následný rozvoj těchto dovedností. Vedlejším efektem tohoto koučovacího rozhovoru by mělo být lepší uplatnění manažera ve své funkci a schopnost vytvářet vyšší přidanou hodnotu pro svou firmu.

Teoretická část

1 Vedení lidí a komunikace

Vedení lidí a usměrňování jejich práce (činností, aktivit) je základní úlohou manažerů všech úrovní. Tato úloha v sobě zahrnuje jednak ovlivňování pracovníků ve smyslu kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak podněcování kreativity, iniciativy, motivace a stimulace lidí.

Způsob vedení, který je ve firmě zvolen závisí na řídicích hodnotách firmy, povaze úkolů, charakteru vedeného týmu nebo skupiny a v neposlední řadě na organizačním klimatu. Zvolený styl vedení vyjadřuje, jaký vztah má vedoucí pracovník ke svým podřízeným a praxe dokazuje, že nadřízený většinou nepoužívá pouze jeden styl vedení, ale uplatňuje jich více a vše záleží na situaci a na tom, s kým jedná.

1.1 Styly vedení

Pro styly vedení můžeme uplatnit toto dělení:

- autokratický
- demokratický
- liberální

Autokratický styl

Tento styl bývá většinou vnějším projevem těch vedoucích pracovníků, kteří zakrývají autokratickým jednáním nedostatky ve své kvalifikaci, ve svých schopnostech a zkušenostech. Vedoucí používá výhradně přímého zásahu do jednání spolupracovníků či podřízených a to ve formě instrukcí nebo komentářů. V praxi má však použití tohoto stylu

své opodstatnění, a to ve vyhraněných, mezních a kritických situacích, kdy je třeba se rozhodovat a jednat v co nejkratším čase.

Demokratický styl

Demokratický styl vedení lidí vyjadřuje určitý podíl podřízených na rozhodování. Nejde však o kolektivní rozhodování a je zde stále potřeba respektu svého nadřízeného, jeho rozhodovací pravomoci a jeho odpovědnosti. Do tohoto stylu můžeme zahrnout i participaci, což znamená účast jednotlivců na řízení, kterým je dána možnost podílet se něm svými názory a myšlenkami.

Liberální styl

Poslední, z výše jmenovaných stylů vedení lidí vyjadřuje snahu o bezkonfliktní přístup vedoucího pracovníka ke svým podřízeným a projevuje se i ústupky vedoucího před požadavky svých podřízených. Jedná se tedy o maximálně decentralizovaný styl vedení, kdy vedoucí prakticky nevyužívá své autority, činnost svých podřízených ovlivňuje minimálně, věří v jejich potenciál a dává jim možnost rozhodovat.

Srovnání stylů vedení

Tím, že nadřízení omezí nebo úplně vynechají příkazování, vytvoří lepší podmínky pro zvládání pracovních úkolů. Změny, oproti stylům vedení, které jsou na příkazování a přímém zadávání úkolů zaměřeny, jsou například v tom, že:

- poskytují podřízeným potřebnou podporu;
- obviňování se vytrácí a uvolňuje tak cestu férovému hodnocení;
- místo vnějších motivačních faktorů nastupuje schopnost motivovat sám sebe;
- změny nevyvolávají obavy, ale jsou vítány;
- šéf se stává zákazníkem, kterému je možné s potěšením vyhovět;
- místo utajování a cenzury nastupuje otevřené a upřímné jednání;
- pracovní úkoly představují výzvu a ne nepříjemný tlak.

Lidé chtějí mít možnost volby a chtějí odpovědnost. Odpovědnost vyžaduje možnost volby a možnost volby znamená svobodu. Přesto někteří vedoucí pracovníci, bez ohledu na to, jak často hovoří o posilování pravomocí, nejsou stále schopni zbavit se starých návyků v tom smyslu, aby přestali lidem říkat, co mají dělat nebo aby je tlačili k tomu, aby něco udělali. Na druhé straně vedoucím, kteří poskytnou lidem odpovědnost, se vrátí provedení této změny zlepšenými výkony. A obě strany, jak vedoucí, tak i podřízený, tak něco získají.

Jednou z možností, jak vyhodnocovat dopady našeho jednání na druhé lidi, je zjišťovat, zda naše chování zvyšuje nebo naopak podkopává jejich sebedůvěru. Pokaždé, když instruuje, kritizujeme, omezujeme možnost volby a tím podryváme sebedůvěru lidí. Projevy důvěry, otevřené jednání, respekt, zasloužené ocenění, svoboda volby a dosažené úspěchy sebedůvěru naopak zvyšují.

Pokud chceme, aby lidé podávali co nejlepší výkony, musíme se především zbavit starých návyků jako je touha kontrolovat nebo pohodlnost, která brání opustit staré postupy a osvojit si nové. Není rovněž dobré soustředit se na symptomy, ale na skutečnou příčinu problému.

Vedení lidí je tedy psychologické ovlivňování zaměstnanců s cílem jejich optimálního využití pro zájmy organizace. Zohledňuje lidský faktor v řízení a využívá motivace lidí.

1.2 Kontrola (vedení) vs. pomoc

Pokud mluvíme o stylech vedení lidí, tak dalším rozdělením může být, vedle výše zmíněných stylů, rozdělení na kontrolu (vedení) a pomoc. Pro zjednodušení představy o těchto termínech můžeme pomoc definovat jako jednání s druhými nebo i se sebou samým, které vychází ze zjištěných a vyslovených potřeb a tyto potřeby uspokojujeme. Kontrola na druhém protipólu zachází s druhými na základě vlastních nebo námi prezentovaných potřeb. (Parma, 2006 str. 39-40)

Kontrola (vedení)

Lze rozlišit čtyři základní způsoby kontrolní práce. Jedná se o péči, dozírání, přesvědčování a vyjednávání. Platí zásada, že čím silnější je kontrola, tím více pracuje nadřízený a tím menší práce zbývá pro podřízeného. Stejně je to s odpovědností. Čím silnější je kontrola, tím větší odpovědnost nese nadřízený, a obráceně. Problém nastává v případě, kdy dochází ke kontrole, ale za výsledek by měl nést odpovědnost podřízený.

Kontrola (vedení) je lákavá z toho důvodu, že je operativní, vede rychle k výsledkům, to má za následek, že šetří čas. A právě rychlost a úspora času je pro mnoho organizací prioritou. Další výhodou je, že tu existuje moc nad druhými, podřízeným je poskytována jistota a jistý si může být i nadřízený, protože si vlastně daný úkol dělá prostřednictvím podřízeného sám. Nevýhodou ovšem je, že pokud používáme kontrolu, tak jen velmi těžko můžeme u podřízených nebo u sebe samých rozvíjet iniciativnost, samostatnost nebo aktivitu.

Pomoc

Oproti kontrole (vedení) je při pomoci odpovědnost za výsledky plně na straně podřízeného, nadřízený je odpovědný pouze za probíhající proces. Je to ovšem ve srovnání s vedením časově náročnější, vyžaduje to důvěryhodný vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Od toho, kdo pomáhá, je vyžadováno hodně důvěry, sebedůvěry a schopnosti podržet a podporovat druhého v jeho vlastních řešeních. Pomoc zvyšuje kompetentnost člověka, ten víc přemýšlí o tom, co se po něm žádá, co potřebuje on sám a tím se stává samostatnější a získává více sebedůvěry.

Stejně tak jako při kontrole neexistuje pouze jeden způsob, jakým ji lze provádět, nejinak je tomu i při pomoci. Rozlišujeme čtyři základní způsoby, kterými jsou: vzdělávání, poradenství, doprovázení (podporování) a překonávání. (Parma, 2006 str. 59-60) Způsob pomoci je volen podle toho, zda pracovník potřebuje něco nového získat, nebo něco ubrat a zda kouč nabízí něco, co má již hotové a připravené, nebo jde o to, na něco nového spolu přijít či tvořit.

Příklad vzdělávání

Obchodník chce informace o psychologii slovní a mimoslovní komunikace.

Příklad poradenství

Manažer potřebuje vyřešit konflikt ve vztahu s nadřízeným.

Příklad doprovázení (podporování)

Účetní chce v pohodě pracovat ve společné kanceláři s protivnou manželkou majitele.

Příklad překonávání

Vnitřní auditor se potřebuje zbavit komplexu méněcennosti, že je malý a nehezky.

(Parma, 2006 str. 60)

Zvolíme-li kontrolu nebo pomoc, závisí i na tom, kolik máme času a jaké existuje riziko. Pokud máme nedostatek času nebo přemíru obav, většinou budeme volit příkazy a kontrolu (vedení). Pokud nám jde o kvalitu práce nebo produktu nebo nám jde o rozvoj podřízených, zvyšování kvality, zajištění rozvoje, posilování sebedůvěry, zvolíme koučování.

1.3 Motivace

Motivace často pomáhá tam, kde selhává direktivní nebo autoritativní řízení, psychický nátlak nebo jiné manipulativní techniky. Ten, kdo od ostatních potřebuje něco získat a to bez použití násilí nebo nějakého donucovacího prostředku, kdo je chce motivovat, jen nucen přestat myslet jen na sebe a začít se více věnovat ostatním, více jim naslouchat a snažit se je více pochopit. Motivace a různé motivační přístupy jsou tedy východiskem působení na lidi s cílem dosáhnout jejich žádoucího chování s ohledem na cíle, které organizace má.

Motivace je vnitřní stav člověka, který je daný přáními, tužbami, úsilím, představami a který způsobuje určité chování člověka, slučuje se přitom psychická a fyzická aktivita směrem k vytyčenému cíli. Motivem k tomuto kroku k cíli je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka a navenek se projevuje jako nějaký důvod k určitému jednání.

Motivaci jako takovou ovlivňují vnější kritéria (stimuly) a vnitřní kritéria (motivy, pohnutky). Vnější kritéria jsou daná okolím ve formě společenských norem, morálního kodexu nebo právních norem a vnitřní kritéria jsou daná člověkem a mají podobu osobního cíle, způsobu sebehodnocení nebo životních zkušeností.

Stejně jako vnitřní kritéria jsou u každého individuální, nejinak je tomu i zkušeností a dovedností každého z nás. Zkušenosti a dovednosti, kterými oplýváme tvoří náš potenciál. S tímto potenciálem můžeme dále pracovat, což znamená jednotlivé schopnosti a dovednosti rozvíjet. Postoj k tomuto zdokonalování se ve svých schopnostech nebo k učení se vyjadřují míru snahy a ochoty každého z nás a můžeme říci, že tento postoj úzce souvisí s naší motivací.

V posledních letech stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních týmů a stala se jednou ze základních složek vedení lidí.

Pokud se podíváme do historie, nalezneme různé přístupy k motivaci pracovníků. Tyto postupy se měnily jak na straně pracovníků (vlivem vývoje jejich schopností, postojů, iniciativy), tak na straně managementu (zde sehrál svůj vliv záměr organizace nebo styly řízení atd.).

Maslowova teorie

Jedním z nejpoužívanějších přístupů k motivaci je koncepce uspokojování potřeb a konkrétněji se jedná o koncepci Abrahama Maslowa, který používá grafického vyjádření, tzv. Maslowovu pyramidu potřeb, kde jsou potřeby hierarchicky uspořádány podle svého významu na:

- potřeby fyziologické (potrava, voda);
- potřeby jistoty a bezpečí (zákon, pořádek);
- potřeby společenské (přátelství, láska);
- potřeby uznání a ocenění (sebeúcta, nezávislost, prestiž);
- potřeby seberealizace (osobní růst, osobní uplatnění, talent).

Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: http://halek.info/dokumenty/mng_2_cviceni_06.pps

První čtyři skupiny potřeb (fyziologické, jistoty a bezpečí, společenské a uznání a ocenění) označuje Maslow jako nedostatkové potřeby. V pyramidě nejvýše umístěná potřeba seberealizace je označována jako potřeba růstová. Obecně platí, že člověk se nejprve snaží uspokojit nejnižší umístěné potřeby a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik vývojově vyšších potřeb.

Za nejvyšší potřebu je tedy považována potřeba seberealizace, která označuje lidskou snahu o naplnění svých schopností a záměrů. Můžeme říct, že seberealizace je proces, který nemá hranic. Hlavně u mladších a do firmy nově přicházejících zaměstnanců se tato potřeba silně projevuje. Lidé s touto potřebou chtějí nalézat smysl svého života, porozumět věcem kolem sebe, jejich příčinám a významu, snaží se dělat věci, které jim pomáhají uspokojit jejich potřeby. Chtějí, aby jejich práce byla užitečná, aby něco přinášela a měla smysl, jejich myšlení je otevřené novým zkušenostem, dokáží vidět věci kolem sebe novým způsobem. Pokud najde pracující ve své práci smysl, tak i ochotněji a s větším uspokojením podává lepší výkon.

Mnoho lidí ale ve svých zaměstnáních možnost seberealizace nemá a co více, někdy chybí i radost z práce. Často jsou to lidé, kteří nemají možnost zaměstnávat sami sebe a tito lidé

jsou poté motivováni pouze vnějšími stimuly, kterými jsou peníze. Pokud chceme nebo potřebujeme zvýšit výkonnost takovýchto zaměstnanců, zjišťujeme, že neustále zvyšovat mzdu nelze a možnosti postupů jsou rovněž omezené. Jestliže tedy chceme, aby byli lidé skutečně výkonní, musí se u nich vytvořit vnitřní motivace. Pro mnoho lidí je mimořádně důležité neobávat se o zaměstnání a kvalita pracovního života. Pokud některý z těchto vnitřních stimulů chybí, zvyšuje se význam peněz.

Dnešní společnost se pokouší uspokojovat potřeby na vyšší úrovni jejich hierarchické struktury. A i systémy odměňování se tomu začínají přizpůsobovat. Velká část moderní společnosti se začíná orientovat na vyšší potřeby jakou jsou potřeba sebeúcty nebo potřeba seberealizace.

2 Koučování

2.1 Co je koučování

Koučování je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu. V praxi se můžeme setkat s dvojitým pojetím koučování:

- koučování jako *forma poradenství*, kdy kouč je k dispozici manažerům, kteří se na něj obrací v případě, kdy potřebují pomoc při řešení svých problémů či konfliktů. Kouč, zpravidla externí, jim poskytuje radu, pomoc či stanovisko při řešení určitých úkolů či problémů;
- koučování jako *styl vedení lidí*, kdy vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním těch přístupů, které se opírají o cíle organizace, o projevování důvěry v pracovní tým, o příslib pomoci, spolupráce či radě při řešení problémů. (Veber, 2000)

Koučování je tedy styl managementu, moderní metoda řízení a rozvoje lidských zdrojů, způsob zacházení s lidmi, nástroj umožňující zaměstnancům ujasnit si své vlastní představy, způsob myšlení i způsob života, který se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou. Přináší pozitivní výsledky ve všech výše zmíněných oblastech zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá.

Koučování je většinou neformalizované. Ten, kdo se s tímto stylem vedení nesetkal, si ani nemusí všimnout, že k němu dochází. Může si myslet, že si jich někdo obzvláště všímá, pomáhá mu a umí dobře naslouchat. Ale ať už je proces koučování jakýkoliv, klíčem k dobrému koučování zůstávají základní principy zaměřené na zlepšení vnímání reality a posilování odpovědnosti. Za pomoci těchto dvou principů umožňuje koučování nenásilnou formou uvědomit si existenci nerovnováhy a následně sladit různé stránky života tak, aby se to projevilo ve všech požadovaných oblastech – jak v práci, tak i v osobním životě. Téměř vždy bývají tyto oblasti totiž propojeny.

Umět dobře koučovat je dovednost a částečně i umění. Kouzlo koučování spočívá v tom, že proniká pod povrch, jde k podstatě a je tím velmi účinné. Není ho však možné ovládnout bez hlubšího pochopení jeho souvislostí a bez dostatečných zkušeností a praxe. Lze ho však použít, aniž by kouč musel mít titul z psychologie.

Původ koučování ve sportu

Učitel z Harvardu a tenisový odborník Timothy Gallwey se vedle výuky tenisu zabýval i výukou lyžování. Měl metodu – inner skiing, která se zaměřovala na to, co se odehrává v těle a mysli hráče. Tvrdil, že stav mysli je silnějším soupeřem než náš protihráč a pokud kouč pomůže hráči odstranit vnitřní překážky (nebo se mu alespoň podaří zmenšit jejich vliv), které mu brání podat dobrý nebo lepší výkon, hráč se výrazně zlepší, aniž by bylo zasaženo do technické stránky hry. Vnitřní vnímání reality totiž vede k efektivnějšímu využívání potenciálu vlastního těla, což se zpětně promítne do zlepšení techniky.

Na tomto principu je založen základ nového přístupu k technické stránce sportů a různým dovednostem – koučování. Nemůžeme se tedy divit, že většina těch, kdo dnes koučují v podnikatelské oblasti, začínali s koučováním ve sportu.

2.2 Podstata koučování

Základním a hlavním nástrojem, který má koučování a kouč k dispozici je kladení otázek. Tím, že koučovanému klademe otázky, dochází k podpoře samostatného uvažování, rozhodování a jednání koučovaného. Otázkami kouč pomáhá koučovanému určit si cíle a priority, lépe si uvědomit a poznat realitu, rozšířit povědomí o možnostech, zvolit řešení, rozhodnout se o dalším postupu a sestavit realizační plán. Otázkami ho podněcuje k akci a soustavnému úsilí. (Náhlovský, 2007)

V podnikatelském světě se v poslední době stále častěji setkáváme s pojmy jako je odpovědnost a koučování. Přesto stále existuje mnoho manažerů, kteří dosud nenalezli odvahu přestat používat pro ně ověřené metody vedení lidí. Zatímco příkazování nedává

možnost volby, oslabuje, limituje potenciál, potlačuje individuální preference a jedinečné vlastnosti člověka a nemotivuje, koučování dělá pravý opak. Vývoj ale nelze zastavit a mnohým proto nejspíš nezůstane jiná možnost, než začít využívat toho, co koučování nabízí.

Podstatou koučování je docílit lepší *vnímání reality* a zvýšit *odpovědnost*, zabývat se příčinami a nezůstávat pouze u symptomů.

Vnímání reality

„Kontrolovat mohu pouze to, co vnímám. Co nevnímám, kontroluje mě. Znalost REALITY posiluje.“ (Whitmore, 2004 str. 44)

Vnímání reality je prvním z klíčových prvků koučování. Je výsledkem soustředěné pozornosti, koncentrace a jasného pochopení situace. S tím souvisí i poznání sebe sama, zejména uvědomění si svých emocí a tužeb. Celý proces lepšího vnímání reality vede k samostatnosti a soběstačnosti, vytváří a zvyšuje sebedůvěru a odpovědnost za své jednání. Vše má pak v konečné fázi dopad na jasnější a zřetelnější pohled na svět kolem nás.

Intenzivní a pronikavé vnímání reality je pro dosažení lepších výkonů mimořádně důležité. A koučování umožňuje trvale zlepšit vnímání reality tam, kde to potřebujeme.

Vnímání reality charakterizuje i zpětná vazba v tom smyslu, že přináší informace z prostředí, které nás obklopuje, informace o činnosti našeho těla, o našich aktivitách, o vybavení, které používáme. O této zpětné vazbě můžeme hovořit jako o sebereflexi, kdy si sami uvědomujeme a sami dokážeme zrekapitulovat, jak a proč jsme v které situaci reagovali. Tato zpětná vazba je protipólem zpětné vazby, kterou nám poskytují jiní.

Odpovědnost

Druhým klíčovým slovem charakterizujícím koučování vedle vnímání reality, je odpovědnost. Pokud skutečně akceptujeme odpovědnost a rozhodneme se převzít odpovědnost za své myšlenky a činy, zvýší se naše odhodlání je realizovat a budeme podávat lepší výkony. Jestliže je nám odpovědnost vnucena nebo máme pocit, že bychom ji měli mít nebo máme

pocit, že ji někdo od nás očekává nebo se ocitneme v situaci, kdy nám je „přidělena“ a my ji plně nepřijmeme za svou, podávaný výkon se nezlepší. Pokud totiž děláme něco, protože musíme, náš výkon není optimální. Je tedy rozdíl mezi z donucení převzatou a dobrovolně přijatou odpovědností. Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby a možnost volby souvisí s otázkami. (Whitmore, 2004 str. 48)

Příklad:

Fred má za úkol donést žebřík, který je v kůlně. Co udělá Fred, když v kůlně žebřík nebude? Vráť se a řekne, že v kůlně žádný žebřík není. Pokud ale na místo příkazu, řekneme, že potřebujeme žebřík a jeden je v kůlně a zeptáme se dělníků, kdo ho přinese, tak v případě, že se Fred rozhodne přinést ho a nenajde ho v dílně, pak ho s největší pravděpodobností půjde hledat jinde. A co z toho vyplývá? Fred pocítuje odpovědnost a chce uspět. Najde žebřík kvůli sobě, kvůli vlastní sebeúctě. Dostal možnost volby a reagoval na ni. (Whitmore, 2004 str. 49)

2.3 Kde lze koučování využít

Koučování lze nejčastěji využít v případech, kdy se vyskytne nějaký problém například ve vyjednávání, time managementu, redukci pracovního nebo osobního stresu, při řešení osobních i pracovních problémů, delegování úkolů a motivování podřízených, osobním růstu zaměstnanců, spolupráci a komunikaci ve skupině, vytváření týmů, realizaci úkolů nebo plánování.

Koučování nelze praktikovat podle standardních plánů nebo postupů, které by se daly použít na každý případ, ale je vždy individualizován s ohledem na osobní preference či dispozice zájemce o koučování.

Pokud se manažer/kouč rozhodne koučovat, může jít o výrazně strukturovaný, řízený dialog nebo strukturovaný, ale méně formální rozhovor, navenek připomínající běžnou konverzaci. Je důležité, aby manažeři brali v úvahu potenciál lidí, ještě důležitější ale je, aby si lidé uvědomovali svůj vlastní, skrytý potenciál a dokázat tak podávat lepší výkony.

2.4 Druhy koučování

Koučování má mnoho podob, které jsou využívány v závislosti na situaci a potřebách koučovaného. Může být prováděno formou individuálních sezení nebo formou práce se skupinou. Skupinové koučování je méně časté a je vhodné především tam, kde lze předpokládat, že se bude zvolené téma nebo problém týkat většiny zúčastněných osob a jeho opakování při individuálních sezeních by nebylo efektivní. Dále je vhodné u témat, v rámci nichž je zasahováno do kolektivu ve prospěch skupinové dynamiky a skupinové spolupráce, anebo se skupinové dynamiky cíleně využívá k nácviku nových postupů (skupinové vyjednávání, metody skupinového řešení problémů).¹

Můžeme se setkat s individuálním, se skupinovým koučováním, nebo s případy, kdy manažer na sebe převezme roli kouče svých podřízených nebo se sebekoučováním. S výjimkou sebekoučování je základem koučování osobní kontakt koučovaného s koučem. Bez tohoto osobního setkání, by mohlo být koučování jen velmi těžko efektivní. Nelze však říci, že pokaždé se musí kouč s koučovaným setkat osobně. V případě, kdy je třeba rychlé pomoci nebo konzultace s koučem, může být využito i dalších forem komunikace, jako je email nebo telefon.. Značný důraz je ovšem kladen na iniciativu a zájem koučovaného, který zpravidla ví, v čem chce uspět a čeho chce dosáhnout.

Individuální koučování

Jde o základní model koučování, ze kterého ostatní modely vycházejí. Filosofie, teorie i praxe provádění tohoto druhu koučování vychází z humanistické psychologie a z pozitivních postojů. Jedním ze zakladatelů humanistické psychologie je Abraham Maslow. Cílem této psychologie je plně využívat lidský potenciál na základě poznání sama sebe. Významnou roli v tomto konceptu hrají emoce v podání emoční inteligence. Emoční inteligenci staví na pěti klíčových faktorech, kterými jsou: znalost vlastních emocí (znalost sebe sama), zvládnutí vlastních emocí, schopnost sám sebe motivovat, vnímavost k emocím jiných lidí a umění mezilidských vztahů. (Fischer – Epe pojmenovává tyto faktory jako: sebeuvědomování, sebeovládání, motivace, empatie, sociální dovednosti). Pokud si člověk dokáže tyto faktory

¹ <<http://www.skalik.cz/kouc.php>>

uvědomovat a pozná tím lépe sám sebe, tak při správném vedení je schopen nacházet a uskutečňovat jedny z těch nejlepších a nejefektivnějších vlastních postupů a řešit problémové situace jak v osobní či pracovní oblasti.

Individuální koučování je určeno pro majitele firem s potenciálem dalšího růstu, manažery po nástupu do nové pozice, řídicí pracovníky všech úrovní i jednotlivce, kteří chtějí intenzivně rozvíjet svůj profesionální potenciál nebo pro ty, kteří potřebují za pomoci někoho dalšího vyřešit problém.

Skupinové koučování

Tak jako může mít manažer svého kouče, může mít kouče i pracovní tým. Při tomto druhu koučování se ve většině případů jedná o dlouhodobou práci s týmem, který většinou řeší náročné situace a jehož členové už mají mezi sebou vytvořené určité vzájemné vazby. Kouč musí mít nejen dostatek informací o způsobu rozhodování a fungování celého týmu, ale také i o jednotlivých členech daného týmu. Podstatnými informacemi je také znalost firemního prostředí a kultury. Podmínkou úspěchu skupinového koučování je otevřený a vstřícný vztah všech členů týmu k dalšímu vzdělávání a práci na sobě.²

Většinou se jedná o kombinaci skupinového koučování s individuálním přístupem ke každému zaměstnanci.

Program skupinových schůzek sestavuje kouč tak, aby zahrnoval společné úkoly a problémy ve skupině koučovaných. Každý tak může na skupinovém setkání projevit svou individualitu a odnést si ze schůzky něco inspirujícího.

Při skupinovém koučování se můžeme setkat s logem „DDT“, což znamená dobrovolnost, důvěra, teamwork. (Náhlovský, 2007 str. 48) Dobrovolnost, z toho důvodu, že každý účastník koučování, musí jít do koučování dobrovolně, ze svého vlastního rozhodnutí a zájmu. Důvěra se týká jak sebedůvěry, důvěry v koučování tak v neposlední řadě i důvěry v kouče. Na teamwork je kladen důraz z hlediska vzájemné spolupráce mezi ostatními členy skupiny,

² <<http://www.teambuilding.cz/cs/koucovani.html>>

podpory spolupráce a dobrých vztahů mezi členy skupiny a podpora pozitivního postoje nejen k sobě, ale i k ostatním.

Při schůzkách jsou používány většinou flip charty (papírové tabule), na které je zapisován průběh schůzek a nápady a připomínky členů skupiny nebo jsou kresleny představy členů. Jde o formu sebepoznání a poznání druhých a mimo jiné jde i o nástroj komunikace a vzájemného porozumění.

V koučované skupině bývá většinou 6 – 10 lidí. Skupina se schází s koučem zpravidla jednou měsíčně. Setkání trvá obvykle 3 – 4 hodiny. Záleží ovšem vždy na kouči a domluvě s ostatními členy koučované skupiny. Vše se řídí jejich požadavky a možnostmi.

Manažer jako kouč

Myšlenky obsažené v koučování mohou být v rozporu s některými tradičními názory na zvyšování výkonnosti a mohou vyžadovat změnu některých zažitých zvyklostí. Jde o to začít více používat své smysly. A to vyzývá manažery od základu změnit styl řízení a firemní kulturu. A právě změna kultury bývá největší překážkou na cestě ke správnému používání koučování. (Whitmore, 2004) Aby bylo totiž koučování úspěšné, musí si manažer - kouč osvojit optimističtější představu o skrytém potenciálu lidí. A uvažovat o nich právě z hlediska jejich potenciálu a nikoli na základě jejich předchozích výkonů. Měl by se také umět vcítit do situace druhých, být objektivní a upřímný k sobě samému a v neposlední řadě musí být připraven překonat odpor některých nedůvěřivých lidí k novému stylu vedení.

Při hledání odpovědi na otázky manažera - kouče, by si podřízený - koučovaný měl uvědomit všechny aspekty úkolů a aktivit, které jsou nutné k jejich realizaci. To mu umožní zvážit, jaká je šance na úspěch, a rozhodnout se, zda chce převzít za tento úkol nebo činnost odpovědnost. Manažer tím, že pozorně sleduje odpovědi koučovaného, má možnost získat informace nejenom o tom, co chce jeho pořízený dělat, ale také o tom, proč se rozhodl postupovat právě takto. Má tak k dispozici mnohem víc informací, než kolik by jich měl, kdyby podřízenému řekl, co má udělat. (Whitmore, 2004)

Mohou nastat různé situace, které jsou pro manažera prioritní. Jednou z nich je čas, kdy je třeba úkol splnit a druhou z nich je kvalita úkolu. Pokud je klíčovým problémem **čas** (neočekávaná krizová situace), práci lze pravděpodobně nejrychleji zajistit tím, že si ji udělá manažer sám nebo zadá podrobné instrukce podřízenému. Je-li nejdůležitějším kritériem **kvalita** úkolu, nejlepší výsledky přináší koučování zaměřené na přesnější vnímání reality a na míru odpovědnosti, kterou se podřízený sám rozhodl při vykonávání daného úkolu přijmout. Pokud je cílem co nejvíce se **naučit**, v tom případě koučování umožní nejenom osvojit si co nejvíce nových poznatků, ale také si je zapamatovat.

Tab. 1: Tabulka o zapamatování si

	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech si vybaví	70%	72%	85%
Po 3 měsících si vybaví	10%	32%	65%

Zdroj: Whitmore, 2004 str. 32

Tabulka přináší část výsledků výzkumu realizovaného firmou IBM. Tyto výsledky později potvrdil další výzkum proveden UK Post Office. Při těchto výzkumech byla skupina lidí náhodně rozdělena na tři podskupiny. Každá z nich se měla naučit stejnou jednoduchou věc, ale pomocí jiné vyučovací metody. Vyučovací metody byly rozděleny na pouhé sdělení posluchačům, na sdělení doplněné ukázkou a při třetí metodě si posluchači mohli nové poznatky vyzkoušet. Výsledky tohoto výzkumu uvádí výše uvedená tabulka. Je z ní patrné, že pokud něco sdělíme, po 3 měsících si to vybaví pouze 10% lidí oproti tomu, pokud dojde ke sdělení a následnému vyzkoušení – vybavit si to poté dokáže 65% lidí.

Sebekoučování

Každý, kdo pochopil podstatu koučování, brzy začne koučovat sám sebe. Schopnost koučovat sám sebe umožňuje nepřetržité sebezdokonalování a sebepoznávání. Při této metodě je zapotřebí vytvořit si svého vnitřního pozorovatele, který bude nezájatě a s odstupem sledovat naše myšlení a počínání. Vytvořením tohoto vlastního pozorovatele ve skutečnosti dojde k posílení úlohy vědomí a usměrňování svých myšlenek, emocí a svého jednání. To co děláme, to jak v které situaci reagujeme, tím dostáváme pod vědomou kontrolu. Tím lze

získat schopnost lépe řešit situace v pracovním životě, dává to podnět k osobnímu růstu a průběžnému učení a dochází ke zlepšení sebevědomí a sebedůvěry.

2.5 Přínosy koučování

Mezi základní cíl koučování patří dosahování vyšší výkonnosti a produktivity. Má totiž za úkol probudit v každém to nejlepší, co se v něm skrývá, rozvinout daný potenciál. Dokazuje to i fakt, že management, který je orientován na vytvoření kultury vysoké výkonnosti, se o principy koučování opírá.

Pokud chceme zajistit rozvoj lidí, tak krátkodobé školení pouze jednou nebo dvakrát do roka nestačí. To, co je při rozvoji pracovníků rozhodující, je způsob jejich vedení. Pokud při vedení dochází pouze ke sdělování informací, neexistuje komunikace. V případě koučování je tomu naopak. Koučování staví na respektu k jednotlivci, vytváří lepší vztahy a umožňuje dosahovat lepších výsledků. Důsledkem toho je i lepší atmosféra na pracovišti. Zaměstnance, kteří jsou koučováni a kteří chtějí nést odpovědnost. Není nutné je popohánět a dohlížet na ně. Manažer si často teprve až při koučování uvědomí, jaké skryté zdroje má k dispozici on sám i jeho zaměstnanci a často mu to napomůže i k řešení praktických problémů.

Výsledkem koučování je sebedůvěra, vnitřní motivace, vlastní volba, pochopení, odpovědnost a aktivita. To vše může vést k výkonu, který překračuje očekávání kouče – manažera i představy koučovaného.

2.6 Bariéry koučování

U některých lidí vyžaduje i vyvolává koučování zásadní změny, jde především o vnímání sebe sama i ostatních, o dovednost se umět na každého člověka podívat jako na někoho, kdo má potenciál dosáhnout ve zvolené oblasti vynikajících výsledků. Tato změna vnímání může vyžadovat určitý čas.

Při koučování je nutné překonávat různé bariéry, tou největší bariérou je zřejmě koučování lidí, se kterými je obtížné vyjít a kteří vyvolávají problémy. Vždy se najde někdo, kdo se na změnu v chování manažera dívá s nedůvěrou a není ochoten akceptovat nové postupy. To pak vyžaduje klást otázky nenápadně a zvolna, aby si dotyčný nevšiml, že ke koučování dochází.

Bariéry, které koučování brání můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnější bariéry patří například:

- kultura společnosti není v souladu s tímto novým přístupem, zaměstnanci jsou vůči novým postupům a změnám všeobecně nedůvěřiví (zejména nefunguje-li příliš komunikace);
- obava, že podřízení nepochopí, co vedoucí dělá a nebudou mu důvěřovat; budou si uvědomovat, že se snaží něco změnit a budou doufat, že začne zase všechno dělat „normálně“ a budou tím koučování vlastně odmítat dříve, než vůbec k němu dojde;
- obava, z toho, že koučování oproti jiným stylům vedení vyžaduje příliš mnoho času;
- lidé očekávají, že jim bude sděleno, co mají dělat; chtějí, aby jim bylo sdělováno, co mají dělat a nechtějí, aby na ně byla přenášena odpovědnost.

Mezi vnitřní bariéry patří:

- neochota manažera měnit styl vedení pod záminkou, že koučování není to nic nového od dosavadního stylu vedení;
- obava z neúspěchu, nedostatečná sebedůvěra, nedostatek sebevědomí, zloba, znudění, přehnaná snaha vyniknout;
- obava, z toho, že se při koučování lze dostat do slepé uličky a kouč - manažer nebude vědět na co se ptát;
- obava, že pomocí koučování nebude dosaženo výsledků, jakých bylo dosahováno dosavadním stylem řízení;
- argumenty typu, proč by se mělo něco měnit, když zavedený způsob vedení funguje;
- nedůvěra v nové, měkké postupy, jakým koučování je;
- víra, že největší motivací jsou peníze.

Ať už je vnitřní bariéra jakákoli, brání nám lépe využívat potenciál, který máme. Pokud chceme u lidí vytvářet a posilovat sebedůvěru, musíme se zbavit nutkání neustále

je kontrolovat nebo v nich pěstovat přesvědčení, že jsme schopnější než oni sami. Odstranění vnitřních překážek často natolik sníží účinek vnějších překážek, že se stanou zvládnutelnými.

Při koučování je důležité udržovat si přehled o krocích, které koučovaný dělá a o dosažených úspěších. Kouč si to musí uvědomovat a musí mít jistotu, že koučovanému pomáhá ujasnit si, co chce dělat, vytváří u něj potřebné odhodlání a pocit vnitřního závazku a pomáhá mu preventivně se vypořádat se všemi překážkami. Koučování, které nepřináší viditelné úspěchy, pouze oslabí sebedůvěru koučovaného a naruší cíl koučování. (Whitmore, 2004)

K vytváření a zvyšování sebedůvěry je kromě přibývajících úspěchů nutné, aby lidé věděli, že úspěchy, kterých dosáhli, jsou výsledkem jejich vlastního snažení. Měli by také vědět, že ostatní lidé v ně mají důvěru, že věří v jejich schopnosti, že s nimi jednají jako s rovnými.

3 Kouč

Kouč musí sám být silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost, stále na sobě pracovat a učit se. Koučování není jen o slovech nebo naslouchání Kouč mít rovněž dostatek zkušeností a životního optimismu. Chce-li kouč opravdu uspět, musí působit také neverbálně charismaticky. Měli bychom u něj najít vlastnosti jako: schopnost umlčet sám sebe a umění naslouchat druhému, schopnost sebeovládání, přizpůsobivost, laskavost, trpělivost, tolerance nebo vyrovnanost. Měl by zkrátka působit názorným osobním příkladem a žít podle toho, o čem mluví. Z toho vyplývá, že koučování není jen profese, ale je to i životní poslání založené na snaze pomáhat lidem.

Úloha kouče nespočívá pouze v řešení problémů, učení nebo dávání rad. Kouč není instruktor nebo expert, je to poradce, člověk, který pomáhá usnadnit obvyklý výkon nebo aktivitu a zlepšit vnímání reality. Pokud jde o odbornost, nemusí rozumět odborné problematice činnosti, koučovaných. Naopak, specialista ze stejného oboru, jako jsou koučování, má ve většině případů sklon dávat odborné rady a chybí mu nadhled a odstup od problému. A správný kouč by měl mít právě tu schopnost dívat se na každou situaci s odstupem, nezaujatě a z různých úhlů pohledu.

Dobrého kouče lze také poznat podle toho, že se s ním při jednání cítíme dobře. Nemá mít v sobě nic negativního, tedy vlastnosti jako: strach, odpor, zlost, rozmrzelost ani jakékoli další záporné stavy a pocity. V žádném případě by neměl být autoritativní, agresivní, manipulativní, pasivní, lhostejný, netrpělivý, sobecký, sebestředný, namyšlený nebo pesimistický. Pokud v sobě něco takového výjimečně objeví, musí si s tím umět velice rychle poradit.

3.1 Role kouče

Kouč vstupuje při koučování do různých rolí podle situace, ve které se nachází. Čím více rolí dokáže sehrát, tím lépe pro jeho úspěšnost i úspěšnost koučování. Kladení otázek je však základní role, ke které se kouč stále vrací. Nemůže však na sebe převzít takovou roli, která by

od něj vyžadovala neetické jednání nebo nutnost přesvědčit koučované o něčem, o čem si sám nemyslí, že to je správné. (Náhlovský, 2007) Vedle kladení otázek se může nacházet i v následujících rolích:

Vrba

V některých situacích potřebuje koučovaný, aby byl pouze vyslechnut někým, v koho má důvěru, kdo mu věnuje svůj čas, naslouchá mu a kdy vyslovené informace nebudou předány dál. Koučovaný si tím vyjasní, co ho trápí a tím se zbaví psychické zátěže a pro kouče to znamená, že získá dodatečné informace a má možnost lépe porozumět koučovanému.

Vypravěč příběhů

Situace, kdy kouč místo přikazování, razení nebo podněcování, vypráví příběh. Kouč nechává koučovaného poslouchat a rozhodnutí o tom, jaké ponaučení, změnu myšlení či jednání si z vyprávění vezme, nechává na něm.

Oponent

V některých situacích se stává, že koučovaný předloží koučovi svůj návrh, záměr nebo rozhodnutí, nad kterým uvažuje a chce slyšet, jaký názor na to má kouč. To dává koučovanému možnost znovu si promyslet všechny aspekty rozhodnutí, případně něco pozměnit a také se připravit na možné námitky ostatních.

Partner

Tato role spočívá v dialogu kouče a koučovaného. Jde zde o rozšíření úhlu pohledu, k lepšímu sebezpoznání i k většímu porozumění situaci nebo problému.

Trenér

Někdy je kouč nucen převzít roli trenéra a pomoci koučovanému osvojit si některou dovednost (naslouchání, prezentace, vedení rozhovoru), která mu chybí a kterou nutně potřebuje.

Průzkumník

Jde o převzetí úkolu, kdy si kouč promlouvá se zaměstnanci a zjišťuje jejich názory na téma, které manažera zajímá. Použití pouze anonymních dotazníků může mít omezenou vypovídací schopnost. Zaměstnanci se nad otázkami nemusí dostatečně zamyslet nebo odpovídat podle toho, co se od nich žádá. Doplnění takto získaných informací koučovacím rozhovorem může přinést nové podněty v rozhodování managementu.

Pomocí koučování docházíme k závěru, že problémy je možné řešit pouze na úrovni, která se nachází hlouběji než ta, na které se projevují.

4 Koučovací rozhovor

4.1 Účinné otázky

Koučovaný dokáže lépe vnímat realitu a jednat odpovědněji, pokud jsou mu pokládány vhodné dotazy. Otázky používané v koučování nejsou totožné s těmi, které kladli a kladou někteří nadřízení svým podřízeným dosud. Výběru a užití otázek a jejich stylu proto musí být věnována nemalá pozornost. Pokud lidem říkáme, co mají dělat, nebo jim pokládáme uzavřené otázky, nemusejí příliš uvažovat. Otevřené otázky je nutí přemýšlet.

Otázky lze rozdělit tedy do dvou skupin a to na otázky uzavřené a na otázky otevřené. Uzavřené otázky jsou příliš svazující a nedávají možnost vyjádřit se dostatečně přesně. Odpovědi ano nebo ne neumožňují získat podrobnější informace. Ve skutečnosti tyto otázky dokonce ani nenutí tázaného, aby se zamyslel. Otevřené otázky jsou pravým opakem, vyžadují popisující odpovědi a zvyšují tak úroveň vnímání reality.

Příklad:

Uzavřené otázky:

„Sleduj míč!“, „Sleduješ míč?“, „Proč nesleduješ míč?“

Otevřené otázky:

„Jakou rotaci má míč, který se chystáš odehrát?“

„Jak vysoko letí míč nad sítí?“

„Rotuje míč po dopadu rychleji nebo pomaleji než předtím?“

„Jak daleko je míč od soupeře, když dokáže určit, jak rotuje?“ (Whitmore, 2004)

Otevřené otázky ve výše uvedeném příkladě na rozdíl od těch uzavřených vedou k tomu, že nutí hráče, aby opravdu sledoval míč, protože jinak nedokáže odpovědět, musí se více soustředit, aby mohl správně odpovědět. A odpovědi, kterých se kouč dočká nejsou hodnotící, ale popisné a umožňují, aby zjistil úroveň koncentrace hráče. Tento příklad ilustruje to, o co při koučování jde a v čem je jeho podstata. Jde o to, uvědomit si, čeho chceme docílit a co musíme říkat a dělat, aby se nám to skutečně podařilo. Nestačí po lidech požadovat, aby

dělali to, co sami chceme. Abychom dosáhli požadovaného efektu, musíme otázky správně pokládat.

V podnikání platí to samé, co ve sportu, i tady umožňují efektivní otázky koncentrovat pozornost a ujasnit si situaci, zlepšují vnímání reality a posilují odpovědnost a to lépe než příkazy nebo prosté sdělení. Kouč proto při verbální komunikaci používá zejména otázky. Smyslem dotazování je zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje. Odpovědi, které kouč dostane, ukazují, kam zaměřit následující otázky. Současně umožňují sledovat, zda se koučovaný neodchyluje od problému, zda postupuje směrem, který je v souladu s cílem, který si koučovaný určil.

Otázky by měly být zpočátku poměrně široké a teprve postupně se začít zaměřovat na detaily. Kouč potřebuje proniknout do problému hlouběji nebo ho poznat do větších detailů, aby udržel zájem koučovaného a aby si dokázal uvědomit často částečně skryté faktory, které mohou být důležité. Dále by otázky měly respektovat zájmy a směr uvažování koučovaného, nikoli kouče. Pokud kouč určuje zaměření otázek, podkopává odpovědnost koučovaného.

Pokud koučovanému není umožněno zabývat se tím, co ho zajímá, jeho myšlenky se k tomu budou neustále vracet a bude se jimi zaobírat, to ho bude rozptylovat nejenom při koučování, ale bude ho to odvádět i od soustředění na práci a narušovat ji. Jakmile ale dostane šanci prozkoumat své zájmy, dokáže se lépe soustředit na cokoli, co mu umožní realizovat je. V některých případech je ale dobré zaměřit pozornost na libovolný aspekt problému, který koučovaný opomíjí a to ať úmyslně nebo neúmyslně. Kouč může stočit rozhovor například otázkami typu: *„Všiml jsem si, že jste se dosud nezmínil o... Máte pro to nějaký konkrétní důvod, že...?“* (Whitmore, 2004)

Neměl by ale klást otázky, které koučovaného vedou k předem vytyčenému cíli kouče. Takové jednání by bylo charakterizující pro slabého kouče a poukazovalo by na to, že ani kouč sám příliš nevěří tomu, co dělá. Koučovaný by to rychle poznal a jeho důvěra v kouče i v efekt koučování by se jistě zmenšila. V koučování totiž nejde o to, aby kouč udával směr rozhovoru, tam kam on sám chce, ale je třeba naslouchat koučovanému a v případě potřeby pouze pomocí otázek napomocť k nalezení správného směru.

Kouč musí co nejpozorněji naslouchat odpovědím koučovaného. Pokud to neudělá, nejenom že ztratí jeho důvěru, ale nebude rovněž vědět, která následující otázka je nejvhodnější. Koučování musí být spontánní proces. Pokud si otázky připravíme předem, naruší to nenásilný průběh koučování a otázky nebudou respektovat zájmy koučovaného. Jestliže si kouč rozmýšlí následující otázku, zatímco koučovaný hovoří, ten si brzy uvědomí, že mu kouč ve skutečnosti nenaslouchá. Mnohem lepší je průběžně naslouchat, a pokud je to nutné, na chvíli se odmlčet a zformulovat další otázku. (Whitmore, 2004)

Při naslouchání nejde o to vnímat pouze to, co nám koučovaný říká. Měli bychom se zaměřit rovněž na to, co vysloveno není. Jedná se například o:

- gestikulaci;
- změnu tónu hlasu, který vypovídá o emocích koučovaného;
- monotónní projev, který může být příznakem opakování starých myšlenek;
- negativní pojmy, spisovné výrazy nebo slovník charakteristický pro děti.

Všechny tyto charakteristiky ať už neverbální komunikace nebo způsobu vyjadřování, to vše může mít skrytý význam, který koučovi, jež si tyto signály uvědomuje, může napomoci lépe koučovanému porozumět.

Vedle schopnosti naslouchat, vnímat, pozorovat a porozumět potřebuje kouč ještě dostatečně znát sebe, aby vždy věděl, co právě dělá. I když se zdá být všechno jasné, je dobré čas od času zrekapitulovat, co bylo dosud řečeno. Kouč i koučovaný si tak ověří, že oba všemu porozuměli. Při koučování je třeba, aby byl zaznamenáván jeho průběh. Může to být v rukou jak kouče, tak i koučovaného. Častěji to však dělá kouč, aby se mohl koučovaný soustředit na přemýšlení a vyjadřování.

4.2 Pořadí otázek

Kladení otázek, jak jsem již zmínila, je primární formou komunikace, kterou kouč používá.

Otázky, které se při koučování používají, by se měly postupně zaměřit na čtyři odlišné oblasti:

- CÍLE (Goal Setting), a to jak na cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější;
- zjištění skutečného stavu věcí – prověření REALITY (Reality);
- MOŽNOSTI (Options) ve smyslu strategie nebo postupu činnosti;
- co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je VŮLE (Will) to udělat. (Whitmore, 2004)

Počáteční písmena těchto klíčových slov (Goal Setting, Reality, Options a Will) vytvářejí mnemotechnickou pomůcku pro jejich snadné zapamatování – slovo „GROW“. Ovšem cíle, realita, možnosti a volba samy o sobě nemají velký význam, nejsou-li chápány v kontextu vnímání reality a odpovědnosti.

Všechny čtyři okruhy otázek jsou důležité zejména tehdy, začínáme-li se zabývat novým problémem. V koučování se lze rovněž vrátit i k již dříve diskutovaným problémům nebo k již realizovaným problémům a v tomto případě lze začít či skončit v kterémkoli okruhu otázek. Záleží vždy na konkrétní situaci.

Stanovení cílů

Každé setkání s koučovaným by mělo být zahájeno stanovením cíle schůzky. Pokud o schůzku usiluje koučovaný, je to on, kdo musí vymezit, co od ní očekává. V případě, že schůzku iniciuje kouč nebo manažer s určitým cílem, je dobré se vždy koučovaného zeptat, zda kromě toho problému, který má být diskutován, existuje ještě něco dalšího, co by se mohlo prodiskutovat.

V mnoha případech se cíle stanovují na základě toho, co již bylo dosaženo, než na základě toho, čeho je možné dosáhnout. Často tak ani nedojde k zamyšlení se nad tím, co všechno je možné uskutečnit. Přitom cíle formulované na základě představy jsou obvykle mnohem inspirativnější, zajímavější, tvořivější a motivující. (Whitmore, 2004)

Otázky typu:

- *Co od setkání očekáváte?*
- *Máme jednu a půl hodiny, čeho byste chtěl v tomto čase dosáhnout?*
- *V čem by vám toto setkání mohlo nejvíc pomoci?*

by měly vést k odpovědím jako například:

- Rámcová představa o tom, co budu dělat příští měsíc, kterou mohu dále rozvíjet.
- Jasná představa o následujících krocích a o tom, k čemu se zaváží.
- Dospět k rozhodnutí, co budu dělat.
- Definovat základní problémy.
- Dohodnout se o rozpočtu. (Whitmore, 2004)

Cíle lze rozlišovat dále na konečné a výkonnostní. Konečný cíl typu získání vedoucího postavení na trhu nezávisí pouze na nás. A výkonnostní cíl by měl, pokud je to možné, přispívat a napomáhat k dosažení konečného cíle. A důležité je i to, že za dosažení výkonnostního cíle lze pociťovat skutečnou odpovědnost, protože záleží pouze na nás. Vedoucí pracovníci často sdělují cíle svým podřízeným formou příkazů bez možnosti diskuse. V důsledku toho se cíle těm, kteří by je měli realizovat, odcizují, a to se následně promítá do jejich výkonnosti. Význam možnosti volby a odpovědnosti pro vytváření vnitřní motivace by proto neměl být podceňován. A nedostatečná možnost volby nemotivuje.

Pokud mluvíme o cílech, nesmíme opomenout jejich charakteristiky, měly by být:

- specifické;
- měřitelné;
- odsouhlasené;
- realistické;
- etické;
- náročné;
- přiměřené;
- a koučem nebo koučovaným zaznamenané.

Důležité je také formulovat cíle pozitivně. Měly by být správně pochopeny a musí s nimi souhlasit všechny zúčastněné strany. Cílem koučování je v neposlední řadě odstranit vnější i vnitřní překážky bránící dosažení cílů.

Jaká je realita?

Poté, co jsou cíle stanoveny, je třeba si vyjasnit situaci, v níž se nacházíme – realitu.

Nejdůležitějším kritériem pro zkoumání reality je objektivita. Objektivní vidění světa je v důsledku subjektivních názorů, soudů, očekávání, předsudků, zájmů, nadějí a obav toho, kdo realitu zkoumá, často deformováno. Vnímání reality znamená vidět věci takové, jaké jsou; vnímání sebe sama znamená uvědomovat si ty vnitřní faktory, které vnímání reality narušují. Znat a vnímání sebe sama potřebujeme i proto, abychom dokázali posoudit a měnit své myšlenky a názory. (Whitmore, 2004)

Dovednost klást efektivní otázky týkající se reality je prvořadá bez ohledu na konkrétní situaci. Na úrovni běžného vnímání reality totiž nepronikáme do hlubší úrovně reality. Při zamyšlení musíme proniknout hlouběji do povědomí, abychom našli potřebné informace. Věci, které si uvědomujeme, máme do jisté míry pod kontrolou. Pokud si něco neuvědomujeme, může to na nás působit, aniž bychom o tom věděli a kontrolovali to.

Kouč by měl pozorně a se zájmem sledovat myšlenkové pochody koučovaného a současně vnímání, jak se vztahují k předmětu koučování. Pokud při tom zároveň neprosazuje své názory, získá důvěru koučovaného, protože respektuje jeho zájmy a potřeby.

Otázky týkající se reality:

- Tím, že kouč klade otázky a požaduje odpovědi, nutí koučovaného uvažovat, zjišťovat, pozorovat, pociťovat a zajímat se.
- Mají-li odpovědi představovat kvalitní vstupy do diskuse, musí vést koučovaného k tomu, aby si velmi důkladně ujasnil situaci.
- Mají-li být odpovědi na otázky týkající se reality upřímné a přesné, měly by být popisné, nikoli hodnotící. (Whitmore, 2004)

Otázky používané v koučovacím rozhovoru nejčastěji začínají tázacími slovy: *co, kdy, kde, kdo a kolik*, protože právě takto strukturované otázky vedou tázaného k zamyšlení a k odpovědím obsahujícím fakta a ty následně mohou vést k vytváření teorií. S otázkami začínajícími slovy *jak a proč* by měl kouč zacházet opatrně a používat je jen zřídka.

Jedna z otázek zaměřených na realitu, která je téměř vždy užitečná, je otázka:

„*Co jste až dosud v této věci udělal?*“ následovanou otázkou:

„*Jaké dopady to mělo?*“

Tyto otázky vedou ke zdůraznění významu aktivity a k uvědomění si, že reálně něco dělat není totéž jako o problémech pouze uvažovat. (Whitmore, 2004)

Řešení, ke kterému při zkoumání reality nebo v některých případech již ve fázi stanovení cílů dospíváme, se často jeví samozřejmě a přichází znenadání. Někteří mluví o takzvaném „AHA efektu.“ Proto by fázím stanovení cílů a zkoumání reality měl být věnován dostatek času.

V této fázi – vnímání reality, většinou končí koučování, které je zaměřené na to, naučit se nebo zdokonalit určitou fyzickou dovednost. Schopnost podávat lepší výkon je výsledkem zlepšeného vnímání reality dosaženého během této fáze koučování.

Většina problémů ve sféře podnikání, jejichž řešení se neobejde bez plánování, průzkumu a posuzování situace, vyžaduje realizovat ještě zbývající dvě etapy koučování, kterými jsou určení možností postupu činnosti či strategie a následná volba konkrétního postupu.

Jaké možnosti máme?

Smyslem této fáze koučování není nalézt „správnou“ odpověď, ale jde o to, vytvořit si seznam co největšího počtu možností. Počet variant je důležitější než jejich kvalita a proveditelnost. V tomto procesu jde totiž o stimulování myšlení.

Úlohou kouče je tedy získat od koučovaného co největší počet návrhů, aniž by docházelo k jejich hodnocení. Tento postup dočasně umožní překonat „cenzuru“ racionálního myšlení, uvolní možnost tvořivého uvažování. Uvědomíme-li si všechny možné varianty, myšlení má možnost expandovat a počet možností, které si začneme uvědomovat se zvětšuje.

Pokud je kouč odborníkem v dané oblasti problému a koučovaný přes všechno úsilí nedospěl k řešení a vyčerpal své možnosti, může i kouč přispět svými návrhy k řešení problému, ale za předpokladu, že jim bude přikládána stejná důležitost, jako všem ostatním.

Volba aneb co budeme dělat?

Smyslem této poslední fáze koučovacího rozhovoru je, aby dohodnuté cíle a jejich diskuze přešly v rozhodnutí. Koučovaný by měl po přezkoumání cílů a svých možností a schopností sestavit akční plán, který bude zaměřen na realizování stanovených a upřesněných potřeb koučovaného.

V této fázi se většinou používají otázky typu:

Co uděláte? – Kterou z těchto možností máte v úmyslu realizovat?

Jde o sestavení akčního plánu a ve většině případů obsahuje tento akční plán kombinace možností, které si koučovaný vytvořil.

Kdy to uděláte?

Jedná se o jednu z nejobtížnějších otázek, ale časové ohraničení je důležité pro to, aby se koučovaný dostal z představ o úkolech na úroveň vnímání reality a cílem je vytvoření přesného časového rozvrhu daných aktivit.

Bude tato činnost, kterou se chystáte udělat v souladu s cílem, který jste si stanovil?

S jakými překážkami se můžete při plnění úkolu setkat?

Jedná se o důležitý krok, ve kterém je třeba, aby si koučovaný uvědomil, co při cestě k vytyčenému cíli může nastat a připravit se na to, popřípadě zjistit, co by mohlo zabránit dokončit to, co koučovaný hodlá realizovat (např. nedostatek odvahy koučovaného).

Jakou podporu potřebujete? Kde ji můžete získat?

O čem ještě uvažujete?

V této fázi je dobré mít hodnotící škálu a na ní vyznačit, s jakou jistotou se koučovaný dohodnutou činností opravdu chystá uskutečnit. Nejde ani tak o pravděpodobnost dokončení, ale více to ukazuje na odhodlání koučovaného. Kouč to může zjistit dotazem nebo při tvorbě akčního plánu, kam míru odhodlání koučovaného zaznamená. Hodnotící škála obsahuje čísla od nuly do deseti. Nula zde vyjadřuje nejmenší odhodlání/schopnost a číslo deset to nejvyšší. Pokud koučovaný uvede nízkou hodnotu, je dobré zvážit náročnost činnosti nebo prodloužení její realizace.

Akční plán je tedy určitým závěrem této fáze i závěrem celého koučování. Je to přehledný a písemný záznam dohodnutých kroků a odpovědí koučovaného na otázky týkající se volby a všeobecně toho, co se chystá udělat. Koučovaný by měl tento plán potvrdit a tím stvrdit, že je s ním srozuměn a hodlá to tak opravdu realizovat.

Na závěr koučovacího rozhovoru je důležité a povzbuzující vyjádření podpory kouče. A s tím související ujištění, že je koučovanému kdykoli, i mimo sjednané schůzky, k dispozici. Cílem je, aby koučovaný odcházel s dobrým pocitem ze sebe sama i z toho, že má reálnou šanci daný úkol uskutečnit. A tímto pocitem je dobré začínat i další schůzku – debatou o tom, co mu minulá schůzka dala, jaké pocity měl, zda-li mu to pomohlo, došlo v některém směru ke zlepšení (úkol, rodina, chování, osobní rozvoj).

4.3 Zpětná vazba a vyhodnocení

Jak jsem již zmínila, koučování je nástroj, který umožňuje zvládat problémy, se kterými se setkáváme při plánování, řešení problémů, kontrole nebo rozvoji dovedností. Lze ho ale využít i pro poskytování zpětné vazby a pro rozvoj a hodnocení týmů i sebe sama. Je však nutné podotknout, že ne všechny formy zpětné vazby jsou na principu koučování založeny.

Se zpětnou vazbou se můžeme setkat například v následujících podobách:

1) Osobně zaměřená kritika

Ta však devastuje sebeúctu a sebevědomí a výsledkem může být ještě horší výkon.

(„Jste naprosto beznadějný případ, pro firmu naprosto neúčinný!“)

2) *Hodnotící výrok*

Sdělení se netýká člověka, ale pouze výsledku jeho práce. Podobně jako v předchozím případě dochází k devastaci sebeúcty a neposkytuje zaměstnanci žádné informace, na jejichž základě by mohl výkon zlepšit.

(„Tato zpráva je nepoužitelná.“)

3) *Poskytnutí nedostatečně podrobných informací*

Manažer poskytne informace, které podřízenému pomohou zlepšit jeho výkon, nejsou ale podrobné a přístup manažera nedává naději, že podřízený vezme úkol za svůj a pocítí za něj odpovědnost.

(„Pokud jde o obsah, vaše zpráva byla výstižná, přehledná. Její prezentace a grafická úprava však neodpovídala očekávanému použití“)

4) *Uzavřené otázky*

Podřízený má pocit odpovědnosti, ale jeho odpověď bude zřejmě nic neříkající nebo hodnotící, nebude věcná a popisná, což by bylo užitečnější.

(„Jaký máte pocit z vaší zprávy?“)

V podnikatelském světě se s těmito výše zmíněnými variantami zpětné vazby můžeme setkat poměrně často. Umožňují docílit krátkodobého zlepšení, které je ovšem nevýrazné nebo v horším případě mají za následek pokles výkonnosti a sebeúcty. Jsou to právě ty varianty, které na základních principech koučování založeny nejsou.

5) *Otevřené otázky*

Při hledání odpovědí na tyto otázky se podřízený něco naučí i dozví a manažer získá podrobný hodnotící popis zprávy a představu o úvahách, které se promítly do její výsledné podoby.

(„K čemu má vaše zpráva zejména sloužit? Do jaké míry to tento návrh umožňuje? Co dalšího by podle vašeho názoru měla zpráva obsahovat? Komu je zpráva určena?“)

(Whitmore, 2004)

Tato varianta podávání zpětné vazby – tzn. pomocí otevřených otázek napomáhá skutečně učit se a dosahovat lepších výkonů, protože respektuje všechna kritéria koučování. Podřízený je nucen začít přemýšlet a zajímat se o problém a také se soustředit a zformulovat své myšlenky. Shrneme-li to, dostává tím vším možnost lépe poznat realitu. A to mu pomůže hodnotit vlastní práci a stát se samostatnějším a tím se u něj vytvoří odpovědnost. Když se realita a odpovědnost dostanou do optimální úrovně, začne se podřízený učit.

Další účinnou formou zpětné vazby je pochvala a ocenění. Avšak pochvala může u některých lidí potlačit schopnost a ochotu k sebehodnocení. Může tak vzrůst jejich závislost na názorech ostatních, což je opak toho, o co je usilováno – mít samostatně a soběstačně jednající zaměstnance. Pochvala či ocenění musí být upřímné, soudné a rozumné.

Kvalitní zpětná vazba je klíčová pro neustálé zlepšování, ať už v zaměstnání, ve sportu nebo kterékoli jiné činnosti. Opravdu kvalitní zpětnou vazbu musíme hledat spíše u sebe sama, než ji očekávat od ostatních nebo od odborníků. Pokud totiž hodnotíme sami sebe, negativní účinky kritiky se oslabí a odpovědnost pro sebezdokonalování, zůstane zachována. Nejefektivnější zpětná vazba je individualizovaná a popisná. Nejhorší zpětná vazba je však zaujatá a hodnotící.

4.4 Osobní rozvoj a rozvoj manažera

Pokud se chceme v některé ze svých vlastností zlepšit, vyniknout, dopomůže nám k tomu sestavení seznamu našich vlastností a schopností, které nejvíce potřebujeme pro to, abychom svoji práci dělali dobře. Už samo sestavování tohoto přehledu pomáhá lépe si uvědomit sebe sama. Dále utvoříme dva sloupce, kde první bude představovat stav, ve kterém se nacházíme nyní (realitu) a ve druhém sloupci stav, kterého bychom chtěli docílit (cíl). Pak už zbývá jen rozhodnout se, kterou z vlastností nebo schopností chceme rozvíjet a určit časový rámec realizace. A tímto realizujeme vlastně první dvě etapy koučování – stanovení cíle a vnímání reality. (Whitmore, 2004, s. 146)

Určitý čas je potřeba věnovat analýze všech možností, jak zvolenou schopnost nebo vlastnost rozvinout. Osvojit si novou vlastnost vyžaduje více času než změnit chování a nemělo by se zaměřovat jedno za druhé.

Koučování zaměřené na formování a rozvoj vlastností týmů nebo jednotlivců umožňuje pozitivně využít jejich slabé stránky. Jejich uvědoměním si na nich totiž můžou zapracovat a začít je odstraňovat a tím bude i docházet ke zlepšování výkonů na pracovišti a stejně tak dojde i k posílení sebevědomí. Kouč může koučovanému pomoci zajistit osobní rozvoj a uspořádat si život jinak než dosud. Může mu pomoci vnímat každý problém jako příležitost něco změnit. Může mu pomoci vnímat překážky jako odrazové body a akceptovat myšlenku, že každý člověk má svůj životní cíl a že na cestě k němu musí překonávat překážky a zvládat obtížné situace. Kouč svými otázkami vede koučovaného k tomu, aby si uvědomil pozitivní potenciál obsažený v určitém problému a aby se rozhodl, co udělá.

Motivovat člověka je poměrně snadné například ve sportu. Noviny a časopisy se nás snaží přesvědčit, že sportovci sní o slávě a štěstí. Není tomu ale tak, většina z nich usiluje o méně viditelné cíle, jako jsou identita, sebeúcta, prožitek z vrcholného výkonu. Odměnou za jejich námahu je jim poté jedinečný a zcela individuální osobní prožitek.

Úspěch v podnikání bývá méně viditelný a dostavuje se pomaleji. Kvalita pracovního života je ale, důležitější než sportovní úspěchy. Podnikání ale nabízí nepřeborné množství velkých i malých příležitostí dosáhnout individuálně stanovených cílů zajišťujících optimální osobní růst.

Praktická část

5 Firma Pospawood

5.1 Charakteristika firmy

Truhlářství Marek Pospíšil působí na českém trhu s nábytkem a bytovými doplňky od roku 1999. Hlavní činností je maloobchodní a velkoobchodní prodej širokého sortimentu nábytku a truhlářských výrobků. Předností je komplexní vybavování interiérů rodinných domků, bytových jednotek, kanceláří, prodejen, restaurací a veřejných prostorů, firma nabízí množstevní slevy a atypické řešení zakázek. Hlavním cílem je vyrábět kvalitní nábytek a uspokojovat tím zákazníky, kterým skutečně záleží na tom, jak bude jejich interiér vypadat. Ekonomickou stabilitu firmy zajišťuje zakázková a sériová výroba. Zakázková výroba je velice rozmanitá a to od kuchyňských linek, ložnic, obývacích pokojů až po vestavěné skříně a schodiště. Jednotlivé zakázky se řeší individuálně se zákazníky a tak platí „co zakázka to originál“. K nejdůležitějším odběratelským vztahům patří dlouhodobí obchodní partneři. V zakázkové oblasti je nejdůležitějším úspěchem spokojenost zákazníků, kteří se vracejí a doporučují firmu svým známým a dalším lidem. Spolupráce s jinými podnikatelskými subjekty přináší využití kapacity sériové výroby. Jedná se o dodávky do zásilkových katalogů, ale především o získávání finančně objemných zakázek formou subdodavatelských dodávek a to například vybavování veřejných prostorů např. hotelů, ubytoven, nadnárodních společností, divadel, zdravotních zařízení apod. V oblasti služeb se firma zaměřuje hlavně na vstřícný a individuální přístup na zakázky od soukromých osob. Snaží se nabízet širokou škálu možností, jak a z čeho by nábytek mohl být vyroben a jaké doplňky se k němu budou hodit. Případné reklamace řeší operativně a s ochotou.

Jak již bylo zmíněno, firma byla založena v roce 1999 fyzickou osobou Markem Pospíšilem. Dle obchodního zákoníku § 9 zák. č. 513/1991 Sb., firmou fyzické osoby musí být vždy její jméno a příjmení. V oblastech, které zmíněný zákon umožňuje, používá firma neregistrovanou značku POSPAWOOD design. Zmíněnými oblastmi jsou např. webové stránky, e-mail, vizitky atd.

Truhlářství je malá rodinná organizace, která zaměstnává v průměru deset zaměstnanců. Majitel je fyzická osoba vlastníci živnostenský list na obchodní činnost a truhlářskou výrobu, rozhoduje ve všech otázkách finančního řízení podniku, managementu, marketingu, personalistiky, logistiky atd. Jelikož je firma malou organizací, není finančně možné a pro firmu únosné zaměstnávat další nové zaměstnance, kteří by měli tyto oblasti v náplni své pracovní činnosti. Do jisté míry mu s těmito oblastmi pomáhá bratr, který zajišťuje po vyřešení logistiky realizaci dodávek vstupního materiálu a distribuci výrobků. Dále zaměstnává jednu administrativní pracovníci, která rovněž vede ve firmě účetnictví. Ostatní zaměstnanci jsou buď vyučení truhláři, mistři nebo dělníci v truhlářské výrobě. Firma se zabývá výrobou zakázkové a sériové výroby. Zakázkovou výrobu mají na starosti vyučení truhláři, které zpracovávají většinou zakázky na míru pro soukromé osoby. Od majitele dostává tento pracovník pak pokyn s popisem toho, co má za úkol udělat. V sériové výrobě je mezi samotného dělníka a majitele firmy vložen ještě jeden článek v komunikaci, kterým je mistr a přes kterého veškerá komunikace a příkazy probíhají. Před zahájením této sériové výroby probíhá komunikace vedoucí – mistr a ten pak informace, které se dozví, předává dál pracovníkům na dílně.

Historie firmy

Hlavní činností od roku 1999 byla výroba drobného nábytku po celé České Republice. Mnoholetým a nejdůležitějším pravidelným odběratelem byl Magnet Camif, a.s., jejímž vlastníkem byla francouzská firma Camif, kam firma POSPAWOOD dodávala bytové doplňky a nábytek. Firma fungovala jako zásilkový obchod, kde si zákazníci vybírali ze zboží uvedeného v katalogu, který vycházel dvakrát do roka. Spolupráce byla ukončena z důvodu reorganizace francouzské firmy, která zasáhla i český trh. Výsledkem bylo zrušení nábytkového sortimentu. Společnost se několikrát stala „Autorizovaným partnerem“ firmy Magnet Camif, a.s., naposledy tomu tak bylo v roce 2003. Poté se rozrostly i jiné zásilkové katalogy, se kterými trvá spolupráce dodnes. Patří k nim 4HOME, s.r.o. a Velkoobchod Orion, spol s.r.o. Později byla navázána ještě spolupráce s firmami Dřevomonta, s.r.o., M-Markus, s.r.o., Design s. r. o., ARBOR IOVIS s.r.o., atd. Tyto společnosti umožňují přístup k jednorázovým, ale finančně objemným zakázkám, které naplňují sériovou výrobní kapacitu.

Propagace firmy

Firma se propaguje díky inovovaným webovým stránkám www.pospawood.cz. Pomocí portálů Seznam, Centrum, Atlas, Google atd. získávají poměrně velkou návštěvnost a to cca 150 návštěv denně. Firma této návštěvnosti docílila neplacenou propagací firmy na výše uvedených portálech a trefně zadaným popisem, čím se firma zabývá. Texty obsahují slova, pomocí kterých většina zákazníků vyhledává daný sortiment zboží. Tato forma propagace je ve své podstatě zadarmo a je v současné době již téměř nepostradatelná, protože stále více lidí dává přednost nákupu a komunikaci přes internet a to hlavně z časových důvodů. Mezi další formy propagace naší společnosti patří vizitky, letáky a reklamní tabule.

Letáky jsou rozdávány zákazníkům, kteří se přicházejí ptát na výrobní možnosti truhlářství nebo domloutvat konkrétní zakázku. Propagační materiály jsou využívány i na plesech a jiných společenských akcích. Firma dává sponzorské dary do tomboly a tím má možnost své prezentace.

Majitel firmy aktivně komunikuje v německém jazyce a pasivně anglicky, proto není problém při případných domluvách na zakázkách směřující mimo Českou republiku. Pokud firma chce uspět v narůstající konkurenci, musí si být vědoma, že tento proces vyžaduje neustálé zvyšování a prokazování kvality výrobků, služeb i znalostí. Většina firem musí v současné situaci hledat výhodnější způsob prosazení svých výrobků na zahraničních trzích, na kterých převažuje nabídka nad poptávkou, a kde konkurence zvyšuje nárok odběratelů na spolehlivost, pružnost a kvalitu.

Společnost Euroneed spol. s r. o. je jednou z firem, které zajišťují této firmě propagaci. V rámci svého informačního a poradenského servisu nabízí svým klientům možnost vytvoření přímých obchodních vazeb se zahraničními partnery a poměrně rychlou realizaci obchodních záměrů. Takové účinnosti je dosaženo především správným výběrem partnerů pro jednání.

Základní činnost společnosti Euroneed:

- poskytování služeb v oblasti exportního a importního marketingu;
- na základě požadavků českých firem cílené vyhledávání zahraničních zájemců;
- vyhledávání a příprava zahraničních partnerů pro spolupráci s českými firmami na území ČR i zahraničí;

- poskytování informací, poradenské činnosti při zkvalitňování řízení procesů ve společnostech;
- budování a podpora dlouhodobých obchodních vztahů českých firem v zahraničí, eventuelně konzultace nebo přímé jednání;
- obchod pro zprostředkování obchodu ve vybraných komoditách zejména v zemích EU.

Na smluvním základu je společnost schopná zajistit také:

- marketingové studie;
- právní stanoviska v oboru obchodu;
- tlumočnické a překladatelské práce;
- informace o solventnosti a serióznosti zahraničních partnerů;
- náležitosti technického a právního zabezpečení, postupy řešení náročných obchodních vazeb při zajištění zakázek a potřeb klientů.

Mezi další společnost, která zajišťuje propagaci této firmy je Family G, s.r.o. Tato společnost nabízí prostřednictvím sítě infoservisů možnost zviditelnění firmy a uplatnění nabízených služeb. Je zapotřebí pouze vyplnit kupón, ve kterém se uvede nabídka zboží či služeb (firma Pospawood vyplnila 180 políček) a firma i s nabízeným zbožím je poté uvedena do počítačové databáze a uvedený text se zobrazuje na internetu.

Firma Marek Pospíšil úspěšně funguje od roku 1999. To dokazuje, že je konkurenceschopná nábytkářským firmám podobné velikosti a vysokou kvalitou výrobků si získala své stálé zákazníky. V tomto oboru podnikání nejvíce záleží na spokojenosti jednotlivých zákazníků, ti posléze doporučují tuto firmu svým příbuzným, spolupracovníkům a známým. A to je pro ně nejlepší reklama, jakou si mohou přát. Jde hlavně o to, že takto malá firma nemůže konkurovat velkým zahraničním firmám a zaplatit si reklamu v televizi nebo rádiu a to z důvodu, že na to nejsou finanční prostředky a určitou roli také hrají neblahé dřívější zkušenosti s firmami, kteří propagaci zajišťovaly dříve. Na druhé straně ale nábytek a ostatní truhlářské výrobky budou potřebné pořád a záleží pouze na firmě samotné, jak se bude nadále prosazovat. Zaručují vysokou kvalitu za přiměřené ceny a to je strategie, kterou chtějí oslovovat stávající i potenciální zákazníky.

5.2 Dotazník – osobní rozvoj manažera

Při rozhovoru s majitelem firmy jsme se zabývali názory, co by se u nich ve firmě a u něj samotného v rámci osobnostního rozvoje dalo zlepšit, na co by se měl víc soustředit a čemu věnovat vyšší pozornost.

Nejdříve jsme se zaměřili na jeho osobu a poté jsme přistoupili k samotné firmě. Při posuzování jeho silných a slabých stránek napomohl seznam následujících schopností a dovedností, které by měl vedoucí – manažer firmy ovládat. Tyto schopnosti jsou obodované na desetistupňové škále od nuly do desíti s tím, že nula vyjadřuje na této stupnici, že danou dovednost – schopnost neumí a neovládá ji a deset jako nejvyšší možné ohodnocení ukazuje na to, že si je touto dovedností jist, že ji plně ovládá a umí ji.

Dotazník č. 1 Schopnosti a dovednosti manažera

	Neumím		umím zčásti						umím		
1. jednat se spolupracovníky, vést lidi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. jednat s podřízenými	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. jednat s partnery, vyjednávat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. mluvit před více lidmi, přesvědčovat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. naslouchat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. instruovat, učit lidi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. navazovat, udržovat, rozvíjet vztahy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. vést porady	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. zadávat úkoly a kontrolovat jejich plnění	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. řešit problémy, rozhodovat, zvládat stres	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. sebekontrola, sebekázeň	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. udržet sebedůvěru a pozitivní postoj	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. hodnotit lidi, kritizovat, povzbuzovat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. získávat a využívat zpětnou vazbu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. uplatňovat a podporovat tvořivost	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. řídit svůj čas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. energicky proti nekázni, neschopnosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. odbornost ve vztahu k činnosti dílny	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. iniciativa, připravenost jít do rizika	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dotazník č. 2 Porovnání současného stavu se stavem cílovým

	Stav nyní	Cílový stav
1. jednat se spolupracovníky, vést lidi	8	9
2. jednat s podřízenými	8	9
3. jednat s partnery, vyjednávat	9	-
4. mluvit před více lidmi, přesvědčovat	10	-
5. naslouchat	9	10
6. instruovat, učit lidi	8	-
7. navazovat, udržovat, rozvíjet vztahy	10	-
8. vést porady	7	-
9. zadávat úkoly a kontrolovat jejich plnění	9	-
10. řešit problémy, rozhodovat, zvládat stres	9	-
11. sebekontrola, sebekázeň	7	-
12. udržet sebedůvěru a pozitivní postoj	9	-
13. hodnotit lidi, kritizovat, povzbuzovat	9	-
14. získávat a využívat zpětnou vazbu	8	9
<i>15. uplatňovat a podporovat tvořivost</i>		
16. řídit svůj čas	8	-
17. energicky proti nekázni, neschopnosti	10	-
18. odbornost ve vztahu k činnosti dílny	7	9
19. iniciativa, připravenost jít do rizika	9	-

Výše uvedený seznam dovedností je vyhotoven ve dvojitě provedení. První seznam obsahuje vyjmenované schopnosti a dovednosti manažera, které jsou doplněné o desetibodovou škálu. Úkolem majitele firmy bylo na této škále zakroužkovat nebo zvýraznit hodnotu, která podle jeho názoru vyjadřuje, na kolik danou schopnost ovládá.

Druhý seznam těchto dovedností má stejný obsah s tím rozdílem, že místo škály už obsahuje konkrétní hodnotu převzatou z předchozího vyhotovení. Vzniká tak první sloupec, který udává současný stav. Druhý sloupec vyjadřuje hodnoty, na které by se chtěl majitel v budoucnu dostat a zobrazuje tím tedy, v jakých oblastech by se chtěl zlepšovat. Dovednosti, kde očekává zlepšení, jsou vyznačeny tučně.

Z druhého vypracování těchto manažerských dovedností je patrné, že si manažer téměř ve všech vyjmenovaných dovednostech nebo schopnostech věří a že je, dle svého mínění, dokáže velmi dobře využívat.

Nejmenšího počtu bodů na hodnotící škále dosáhly následující dovednosti:

- schopnost vést porad;
- sebekontrola a sebekázeň;
- **odbornost ve vztahu k činnosti dílny.**

Z těchto tří jmenovaných schopností má manažer zájem se posunout na hodnotící škále dále pouze u poslední jmenované, kterou je odbornost ve vztahu k činnosti dílny.

K první z výše jmenovaných schopností – k vedení porad se manažer vyjádřil ve smyslu, že ví, že má v této oblasti ještě značné rezervy, ale pro současnou práci, v současné pozici a pro potřeby vedení porad, v rozsahu, ve kterém je nutno je vést (při větších akcích nebo před montáží a pracovních cestách do zahraničí), je pro něj tato schopnost dostačující. Pokud by však chtěl změnit zaměstnání nebo by se dostal do pozice, kdyby bylo potřeba vést porad ve větším rozsahu, než je tomu doposud v jejich firmě, ví, že by tuto schopnost musel nadále rozšiřovat, zaobírat se jí a zlepšovat se v ní.

Co se týká vlastnosti sebekázně a sebeovládání, i zde ví, že má k dokonalému chování ve smyslu plného sebeovládání ještě několik rezerv. V některých situacích jedná ukvapeně, podle nálady, kterou má, podle situace, ve které se nachází a tím dochází k tomu, že občas reaguje přehnaně nebo bez rozmyšlení následků, které toto chování může mít. Ve většině případů, pokud se nad daným problémem či situací zamyslí znovu, dojde k názoru, že mohl v dané chvíli reagovat jiným způsobem, který by byl v dané situace vhodnější a přiměřenější. Ovšem i s touto vlastností v současné době nehodlá příliš mnoho dělat, chce se na ni zaměřit až do budoucna.

Poslední z vlastností, která dosáhla minima bodů je odbornost ve vztahu k činnosti dílny. Vedoucí truhlářské firmy sám nemá truhlářské vzdělání, je absolventem obchodní akademie, ale za ta léta, která vede tuto firmu leccemu více porozuměl, ale nedá se říct, že by byl schopen na zakázkách pracovat na stejné úrovni jako pracovníci na dílnách. Jeho přáním je, aby se v této práci sám více zdokonalil a myslí, že mu v tom velmi napomůže, pokud se mu

dostane podpory od zaměstnanců. Ví, že toto zdokonalení nebude krátkodobou záležitostí, ale je pro něj důležité začít s malými krůčky a postupem času se dopracovat dál a dál.

Na druhé nejnižší hodnotě, na hodnotě osm, která na hodnotící škále leží někde mezi pocitem dokonalého zvládnutí a částečného zvládnutí se umístily následující dovednosti:

- **jednat se spolupracovníky, vést lidi;**
- **jednat s podřízenými;**
- instruovat, učit lidi;
- získávat a využívat zpětnou vazbu;
- řídit svůj čas.

Se svými spolupracovníky i s podřízenými (mistry a dělníky na dílně) prý jedná a komunikuje podle svého nejlepšího svědomí a vědomí. Má k nim přátelský, benevolentní přístup, ale domnívá se, že v některých situacích je na ně až moc hodný a milý. Ale na druhou stranu mu toto jednání a komunikace vyhovuje, protože jiného by, podle jeho slov, stejně nebyl schopen. Problém v komunikaci spatřuje v tom, že při vysvětlování nějakého problému či úkolu někdy nevěnuje dostatečnou pozornost tomu, jakým způsobem to prezentuje v tom smyslu, že druhá strana, se kterou komunikuje, nemusí pochopit všechny podrobnosti a náležitosti vysvětlované věci, protože některé ji neúmyslně zůstanou utajeny, protože se při vysvětlování domnívá, že daná věc je naprosto jasná nebo že už byla vyřčena, ale opak je pravdou. Cílem vedoucího v těchto dvou bodech – v jednání se svými spolupracovníky a podřízenými a v jednání s lidmi všeobecně je, dávat více pozor na způsob, jakým s nimi mluví, aby nedocházelo ke zbytečným nedopatřením či omylům. Metodou, která by mu v tomto bodu měla být nápomocná a která by mu mohla dopomoci dostat se na žádoucí cílový stav je v dočasném sledování a uvědomování si, jakým způsobem komunikuje. Již nyní si uvědomuje, že pokud mluví s osobou, kterou zná a se kterou má zkušenosti, že ho při vysvětlování chápe nebo si některé nevyřčené detaily domyslí, tyto „detaily a maličkosti“ automaticky vypouští. Chce se proto zaměřit na to, aby se mu toto nestávalo – i když třeba neúmyslně i u ostatních.

Co se týče získávání a využívání zpětné vazby, nemá s tím prý žádný problém. Na pracovišti vládne přátelská atmosféra a pokud mu chce někdo něco říct, sdělit, nemá pocit, že by mu v tom něco bránilo nebo že by měli pracovníci třeba strach či nepříjemný pocit, z toho, že jdou za ním s věcí či problémem, který je třeba vyřešit. Naopak obě strany si prý vyjdou

vstříc, kdykoli je potřeba. Vše záleží pouze na domluvě a na situaci, ve které se nachází. Podle slov vedoucího existuje možnost neustále něco zlepšovat, proto se nad touto schopností zamyslí a bude se v následujících dnech více snažit vnímat a naslouchat svým zaměstnancům.

Schopnost řídit svůj čas bylo nakonec zajímavým tématem pro obě strany, protože při podrobnějším rozebírání přicházeli vedoucí na to, že možná není vše tak jednoduché, jak si myslel. Při zkoumání, jak na tom s časem je, byla jasná odpověď, že dobře, že zvládá vše, co chce, i když nemá vždy všechno naplánované, ale protože myslí pozitivním způsobem s cílem, že všechno se dá vždy nějak udělat a nějak zvládnout a k tomu, aby tomu tak bylo, stačí jen chtít. Bez okolků – co je třeba udělat, to se musí udělat. Při otázce, jak by si přál, aby vypadal jeho pracovní den, se rozvykládal o tom, že by si přál, aby například v pátek chodil do práce o půl hodiny později, protože ve čtvrtek by rád chodil na nějaký ten sport a když pak člověk zajde ještě na chvíli někam si sednout, tak aby druhý den ráno nemusel tak brzy vstávat. K tomu je zapotřebí, aby dělníci věděli, že jejich šéf nebude v pátek k dispozici od šesti hodin od rána, ale až od půl sedmé a je třeba to všechno naplánovat a zorganizovat. Tím dospěl k závěru, že pokud bude chtít mít minimálně jeden den v týdnu podle svých přání a potřeb, bude zapotřebí trošku zapracovat i na časovém rozvrhu dne a bude muset přestat dělat ústupky práci a myslet i víc sám na sebe.

Další schopnosti, které dosáhly druhého nejvyššího počtu bodů na hodnotící škále, tvoří následující skupinu:

- jednat s partnery, vyjednávat;
- **naslouchat;**
- zadávat úkoly a kontrolovat;
- řešit problémy, rozhodovat a zvládat stres;
- udržet sebedůvěru a pozitivní postoje;
- hodnotit lidi, kritizovat, povzbuzovat;
- iniciativa, schopnost jít do rizika.

V těchto, výše jmenovaných, schopnostech si byl vedoucí téměř stoprocentně jistý, že je ovládá na dobré úrovni a rozhodně s nimi v míře, jaké je ovládá, je spokojen. Číslo devět jim na stupnici dal jen z toho důvodu, že je přesvědčen, že existuje stále možnost schopnosti a dovednosti zlepšovat, proto si nechal od nejvyššího možného stupně deset malý odstup z důvodu rezervy.

Pokud jde o jednání s partnery jako jsou dodavatelé, odběratelé, případně vyjednávání se zákazníky, je přesvědčen, že je to jednou z jeho nejsilnějších stránek, že v této oblasti nemá problém. Tvrdí, že je to tím, že je schopen domluvit se na kompromisu ke spokojenosti obou stran a to znamená, že pokud je třeba, dokáže dělat i ústupky a nestojí si jen paličatě za svým názorem. Vše ovšem také záleží na tom, s kým jedná, jaká je situace a na dalších okolnostech. Možná právě proto, že je přesvědčen, že dokáže s každým vyjít, nepocituje potřebu dostávat se s touto schopností na tu nejvyšší možnou bodovací hranici.

Schopnost naslouchat mu prý také není cizí. Není z těch lidí, co naslouchají, pouze tomu, co chtějí slyšet, jde mu o to, aby skutečně vnímal to, co mu kdo chce sdělit. I v této schopnosti ví, že má ještě rezervy, ale tentokrát se na tyto rezervy míní zaměřit a to z toho důvodu, že se domnívá, že někteří při komunikaci nemluví přímo, ale hovoří v náznamech a právě tyto náznaky a chození kolem horké kaše by rád rozpoznával rychleji a tím předcházel zbytečným nedorozuměním, které by mohly vznikat tím, že každá strana vlastně mluví o něčem jiném.

Další vlastnosti spolu více či méně, jedna vedle druhé souvisejí, jedná se o schopnost zadávat úkoly a kontrolovat; řešit problémy, rozhodovat a zvládat stres; hodnotit lidi, umět je povzbuzovat a pokud je to třeba i kritizovat. Vše završuje schopnost udržet si sebedůvěru a pozitivní postoj. K těmto vlastnostem toho prý není příliš, co říct. Zadávat úkoly a kontrolovat, zda vše běží podle plánu výroby, to je každodenní povinností. Při sériové výrobě část těchto povinností přechází na mistra, který sám dále dohlíží na pracovníky v dílně. Přesto dochází každý den ke kontrole toho, co bylo uděláno a zda nedochází k odchýlení se od plánu výroby. Při zakázkové výrobě je tomu trochu jinak, se zákazníky dojednává výrobu sám majitel firmy a přání zákazníků pak tlumočí truhláři. Tato práce je proto kontrolována častěji než při výrobě sériové. Bývá tomu tak i z toho důvodu, že přání zákazníka se při zakázkové výrobě někdy mění spolu s tím, jak se výrobek vyvíjí. Pokud zákazníka napadne ještě nějaký detail, který by chtěl na svém výrobku mít nebo změnit, musí se tomu výroba přizpůsobit.

Schopnost řešit problémy, rozhodovat se operativně podle situace a zvládat stres, tak to vše spolu souvisí. Tato situace všeho naráz může nastat a často se tomu tak i stává, při výrobě, kdy není dodán nějaký druh materiálu a blíží se termín odevzdání práce nebo se bez onoho materiálu nedá vůbec v práci pokračovat. Tím, že se blíží termín odevzdání, tím se hromadí

i stres. Pokud se k tomu vyskytne nějaký problém s materiálem nebo jeho dodávkou, má to vše za následek to, že je třeba rozhodnout, co bude dál. Protože majiteli firmy nechybí optimismus a pozitivní postoj za každé situace, dokázal se vždy s touto situací vypořádat.

Vlastnost hodnotit lidi, povzbuzovat je v práci a v případě potřeby je i kritizovat, to majiteli rovněž není cizí a bez toho by asi nebyl schopen úspěšně vést firmu téměř deset let její působnosti.

Iniciativa a schopnost jít do rizika byla také oceněna touto vysokou známkou. Ovšem jde o to, že jde prý vždy o předem promyšlené riziko, takže v době, kdy do něj majitel jde, se prý již ani ve většině případů o riziko nejedná, protože má promyšlené dobře všechny dopady, které přijetí nebo podstoupení nějakého rizikového plánu může mít.

Nejvyššího obodování na desetistupňové stupnici získaly tyto dovednosti:

- mluvit před více lidmi, umět přesvědčovat;
- navazovat, udržovat, rozvíjet vztahy;
- energicky proti nekázni, neschopnosti.

V těchto třech schopnostech si majitel firmy věří natolik, že si myslí, že v nich již nemusí téměř nic zlepšovat. Mluvit před více lidmi, přesvědčit je o svém názoru, žádný problém, částečně to jistě souvisí s pocitem sebedůvěry a pozitivním postojem, který byl taky velmi vysoko ohodnocen. Svůj podíl to bude mít i u schopnosti navazování a rozvíjení vztahů, jak již bylo výše zmíněno, je to člověk s přátelským přístupem ke všem lidem, což se na této schopnosti jistě také odráží.

Pokud se v dílně nebo na pracovišti vyskytne problém nebo nekázeň, dokáže si sjednat pořádek, protože nekázeň a neschopnost u sebe ve firmě příliš netoleruje.

Už při samotném přemýšlení o jednotlivých vlastnostech si majitel firmy uvědomil několik věcí, které ho v určitém smyslu obohatily. Nad některými se musel více zamyslet a tím si uvědomil, že ne všechno musí být tak, jak se mu na první pohled zdá. Jednou z takových věcí bylo i to, že se zarazil u schopnosti podporovat či uplatňovat tvořivost. Říkal, že se nad tím u sebe ani u ostatních nikdy nezamýšlel a že si to do příště nechá projít hlavou.

5.3 Koučovací rozhovor

Jako další část našeho setkání byl samotný koučovací rozhovor, který se týkal názorů na to, co by koučování mohlo přinést firmě pozitivního a co by mohlo napomoci zlepšit a do jakých oblastí by mohlo zasáhnout.

Nejprve jsem majiteli vysvětlila, co to koučování vlastně je a čím se zabývá, jakých používá nástrojů a čeho by se pomocí něj dalo dosáhnout.

Přepis koučovacího rozhovoru je v hovorové češtině, protože dodává celému rozhovoru na autentičnosti, což by přepisem do spisovného jazyka nevyjadřovalo přesně to, o čem koučovaný hovořil.

CÍL

Co očekáváš od našeho setkání?

Podle toho, co jsi mi říkala, by to mohlo přinést nějaké nové pohledy na věc, na to, co se teď právě kolem mě děje a to co se chystám udělat a vůbec, třeba se mi podaří najít nějaká nová řešení nebo zlepšení pro vedení firmy.

A co jsou ty věci kolem tebe, to, co by se dalo zlepšovat nebo měnit?

No, jednou z věcí je určitě určitý informační šum, ale to je asi všude. Během dopoledne něco řekneš a jak to putuje během dne celou firmou, tak se k tobě odpoledne „donese“ úplně něco jiného nebo v jiném kontextu, než to, co řekneš ráno. Tak na tomhle bych chtěl něco změnit, ale to je asi spíš něco jako boj s větrnými mlýny, to je, bylo a bude asi pořád, ale když o tom takhle mluvím, tak bych se tedy spíš asi chtěl zaměřit na to, že to co říkám, bude vážně tak pochopeno, tedy tak jak to myslím. Občas se mi totiž stává, že říkám věci jen tak na půl, myslím na to, co je třeba ještě říct a myslím si, že jsem to i řekl a ono tomu tak v konečný fázi není a ta druhá strana mě pak buď nepochopí nebo pochopí jinak a problém je na světě. Zapomnětlivost a zmatenost. Jenže to nepřísluší jen mě, to se stává i těm okolo, třeba tuhle bylo potřeba objednat materiál, ale k tomu bylo zapotřebí zjistit ještě pár údajů z dílny s tím,

že já jsem spěchal, tak si to vzal na starosti kolega, s tím, že to vyřídí... no a do toho přišlo pár telefonů a návštěv... skončilo to tak, že jsme materiál objednávali narychlo na poslední chvíli.

A to je jediná věc, co bys chtěl u vás změnit?

Ale ne, to určitě není ta jediná a určitě ne ani ta poslední. Tím jak jsme dělali předtím ten dotazníček těch schopností, tak mě teď napadá spousta věcí. Třeba jako mezilidský vztahy, vím, že tu mám pár pracovníků, kteří se příliš nesnesou, ale do té doby, když vedle sebe vydrží pracovat, tak to tak asi nechám, už jsem si toho všiml dřív, ale ani popravdě nevím, co bych s tím měl dělat, neumím mezi ně přijít a jen tak něco říct, já v tomhle nejsem studovanej a prostě nevím a taky na druhý straně jsem rád, že mám vůbec někoho na dílně, protože sehnat v dnešní době nějakýho schopnýho dělníka nebo vůbec někoho, kdo by měl zájem pracovat, to je skoro nadlidský výkon. Možná, že až se mi podaří realizovat tu věc, co mám v plánu, tak budu moct chlapům vyplácet víc peněz a tím je víc motivovat a třeba se mi podaří sehnat i nějaký nový pracovní síly.

A co je ta věc, co máš v plánu?

... Tak v plánu je to, že bych byl rád, kdybychom trošku změnili způsob výroby. To, že bychom se víc než na zakázkovou výrobu pro konečného spotřebitele začali orientovat na zakázkovou výrobu pro firmy nebo zkrátka pro nějakýho prostředníka, kterému nezáleží na detailech tak moc jako u toho konečného spotřebitele, protože tím, že se všechno uzpůsobuje jeho požadavkům, to stojí strašně moc času a práce na tom a v neposlední řadě se na tom tolik nevydělá. A taky mi pořád lítá hlavou, proč a jestli to stojí za to, dělat všechno tak strašně moc kvalitně, když ostatní to tak nedělaj... tak a teď z toho mám hloupej pocit, že jsem ti řekl takovouhle větu, ale víš jak to myslím... to bylo myšleno tak, že ta zakázková je propracovaná do každého detailu, tak jak si to kdo představuje, ale kdyby ten nábytek šel do kanceláří a objednala si ho nějaká firma, tak už tam tolik nezáleží na tom, jak kterej roh vypadá a zkrátka nemuselo by se nad tím strávit tolik času. Takže to znamená, že bych rád šel do trošku větších věcí, než doposud a to, že dřív jeden dělník dělal na jedněch dveřích, tak to bych chtěl teď nahradit nějakým druhem subdodávek nebo... to musím ještě vymyslet, jak to budu řešit. Jenže i s těma subdodávkama vzniká další problém a to je to, že když jsme si to všechno dělali sami, tak jsme věděli co a jak a jak jsme na tom, ale takhle ti můžou přijít třeba

dveře, který budou někde kazový, ale to bude asi holt muset být to riziko, který budu muset podstoupit... No a v neposlední řadě je tady taky otázka co s těma zakázkama, co jsme měli dosud, já nechci úplně změnit styl výroby, nebo rozhodně ne ráz na ráz a to by snad ani nešlo... Tohle mi snad ale vyřešili ostatní menší firmy, co se přichází čas od času ptát po nějaký práci, takže tohle bych snad vyřešil tím, že bych jim tu práci „přehodil“, ale pořád by to dělali pro mě... to by snad mohlo jít... Jenže... to se začíná nějak motat ... to budou zase kluci z dílen naštvaní, že by to třeba mohli dělat oni, ve svém volném čase, oni mají totiž svoje dílničky i doma, ale ti mi na to nebudou moct vystavit doklad, no snad to takhle taky budou vidět oni.

Tak to vypadá na velkou věc, co se chystáš udělat, ale pověz mi, kdyby sis měl představit situaci – dejme tomu třeba za rok, jak by to mělo v ideálním případě u vás vypadat?

Za rok... za rok by se mi mohlo povést to, o čem jsem ti tady teď mluvil, s tím, že bych si chtěl udržet stávající partnery a dodavatele a s tím, že za rok už bych byl rád, kdyby dílny byly uzpůsobeny změně výroby, to znamená, že už by byly nakoupený nový stroje a zkrátka, už by nic nezbránilo začít pracovat na tom, co mám v hlavě, tedy na tom, že budeme pracovat na objemnějších zakázkách...

Takže z toho co mi tu říkáš, z toho plyne, že ta změna výroby je pro tebe nejdůležitější a je momentálně tím, po čem nejvíc toužíš?

Přesně tak, jde mi prostě o to, že když děláš pro soukromou osobu, tak se tam všechno musí zdlouhavě řešit a trvá to moc dlouho a když bych to dělal pro firmu, tak mi dají kóty, projekt a bum, já to vyrobím, už se nemusíme zdlouhavě bavit o tom, co a jak přesně bude. Všechno je pro ně a vlastně i pro mě v projektu.

Tahle změna je pro tebe tedy nejdůležitější, to už víme, ale jak jsou na tom ty ostatní změny, co jsi předtím jmenoval? Kdybys je měl jako u dotazníku, na desetibodové škále, ohodnotit, jak by dopadly?

Tak to uzpůsobení dílny, je jasně na desítce a já bych řekl, že i ty ostatní jsou na desítce, protože jejich odstranění nebo to, aby se s tím něco dělo, to je mým cílem.

A co ještě je tvým cílem?

...Dalším cílem...dalším cílem je rozhodně to, že bych chtěl jak firmu, tak sebe existenčně zabezpečit. Doteď to bylo takový přežívání a já bych rád konečně taky začal vydělávat sám na sebe a doufám, že mi v tom, to, co mám v plánu, pomůže. Protože já bych rád začal konečně stavět a na to, abych začal v tuhle chvíli, na to to nevypadá, tak to snad přijde s časem.

Do kdy odhaduješ, že by se ti mohlo tohoto cíle podařit dosáhnout?

Tak jak jsi se předtím ptala, kdybich si měl za rok představit... tak za rok si myslím, že by se to mohlo všechno podařit. Jak se říká, do roka a do dne.

Jaké kroky by ti měly umožnit dostat se k tomu cíli?

Těmi kroky, co by to usnadnily, by mohly být ty z toho dotazníčku, ty nad kterými se zamyslím a u těch, u kterých jsem se chtěl dostat na vyšší hodnotu (jednat se spolupracovníky, vést lidi; jednat s podřízeným; umět naslouchat; získávat a využívat zpětnou vazbu; uplatňovat a podporovat tvořivost; zvyšovat odbornost ve vztahu k činnosti dílny).

A co by měl být vůbec první krok na této cestě?

Myslím, že se nedá říct, co by mělo být první krok, protože si myslím, že všechno se vším souvisí a budu se muset zaměřit na všechno.

REALITA

Co na současné situaci máš pod kontrolou?

Co je momentálně mám pod kontrolou, tak to jsou finance, rozpočetnictví a dá se říct, že i výroba v té míře, ve které potřebuji.

A jak moc se tě současná situace dotýká?

Dotýká se mě hodně, dá se říct, že tak na 90%, ale nedotýká se jen mě, ale i mé přítelkyně a mých nejbližších.

A kdo všechno vlastně o tom, co chceš s tím problémem udělat, ví?

Tak už o tom ví skoro všichni, jak moje okolí, tak i zaměstnanci. Ti možná neví, co všechno se za tím skrývá, možná si myslí, že se změny týkají jen té současné větší zakázky. Ale možná si uvědomují víc, jen nevím, jestli se o tom baví nebo ne. Každopádně asi tuší, že je to teď takový „nemastný, neslaný“. Proto to chci i změnit, aby se to pohnulo k lepšímu.

Co konkrétně jsi na cestě za tím cílem už udělal?

Začátek toho je, že už teď jsem přijal tu větší zakázku a už na základě toho se musí dílny trochu uzpůsobovat a styl výroby vlastně taky.

Co by se muselo stát, aby ti to zabránilo v tom, abys pokračoval?

Stál by za tím nejspíš nedostatek sebedůvěry a taky potřebuji být přesvědčený o tom, že to co dělám, dělám správně a chtěl bych, aby i ostatní to tak viděli.

Když ponecháme stranou každodenní nepříjemnosti, co ti na tvou práci vadí nejvíc?

Malý finanční ocenění u tohoto typu výroby, nemyslím tím teď jestli vyrábíme sériově nebo zakázkově, ale mám na mysli truhlářinu všeobecně. Stát a jeho podpora a systém malého a středního podnikání vůbec a taky administrativa a daně.

A co se nachází v pozadí této tvé nespokojenosti?

Asi to, že i když se člověk snaží, tak ten efekt, který se dostavuje, není ten, co by si představoval. Bude za tím asi to, že se pořád ještě učím, jak na to, ale na druhou stranu existují lidi, co za stejnou dobu jako já, už dokázali vydělat...

Co by ti podle tebe umožnilo uspokojit tyto potřeby?

Chtěl bych být prostě za vodou, ne ve smyslu toho, že bych musel vydělávat ohromný peníze, ale v tom smyslu, že bych chtěl, aby všechno tak nějak běželo, jak by mělo, člověk by měl nějakou jistotu, i když na druhou stranu v podnikání není jistota nikdy...

Co dalšího ti zneprjemňuje život?

No tak to už jsem částečně zmínil, je to ta administrativa, legislativa, dál to, co se týká malého a středního podnikání, taky určitě hraje nějakou roli nezám o práci z řad truhlářů, protože je opravdu těžký najít nové zaměstnance.

Na co bys ještě přišel?

Zneprjemňuje...tak třeba i špatná platební kázeň, což má za následek druhotnou platební neschopnost.

Když už mluvíme o těch nepříjemných věcech, tak který typ lidí a činností nemáš na pracovišti rád?

Co nemám rád... tak to je například to, když dojde ke zpoždění v práci, s tím, že já počítám s tím, že bude něco hotovýho do druhého dne a když přijdu druhý den, tak to pořád není hotové a dostane se mi odpovědi, že se vyskytlo ještě něco, co bylo potřeba udělat a nebo to byl nepřesný odhad, ale tady jde o to, že já počítám už s tím, co mi bylo řečeno předtím. A pak další věc je třeba ta, že... jak už jsme se bavili při tom dotazníku, že nemám rád ten typ lidí, kteří mi odsouhlasí něco, i když tomu vlastně ani nerozumí nebo si myslí něco jiného a pak to udělají podle sebe. Co mi ale ze všeho nejvíc vadí, je to, že když někdo udělá chybu, tak že ji pak nedokáže uznat, nebo uznat alespoň to, že se spletl.

Tím máš na mysli ty pracovníky na dílně? A ty s nimi nemluvíš na rovinu o tom, co a jak si představuješ?

Tady jde o to, že ta komunikace s nimi probíhá přes mistra. A tak jak to je, tak mi to na jednu stranu zase vyhovuje, protože se dá říct, že k tomu abych mluvil přímo s dělníky, tak bych

za prvé podrýval autoritu mistra, pokud bychom se v názorech lišili a za druhé mi chybí i trochu sebedůvěry a jistoty, abych to začal s nimi řešit napřímo. Možná ani nemám příliš chuť to říkat napřímo a proto to řeším přes mistra. Ale zase když to vezmu z jiného pohledu, tak nedávno jsem mluvil s mistrem, který mi říkal, že kluci na dílně ve mně nevidí autoritu...

A čím myslíš, že by se dala získat nebo jak by sis představoval, že by to mělo být?

Podle mě by ideální stav byl ten, kdybych byl přirozenou autoritou, možná by to šlo udělat tak, že bych šel přímo za dělníky... Jde tu také o to, že já se snažím o to, abychom vyráběli rychle, přiměřeně kvalitně a abychom naše výrobky prodávali a ti kluci na dílně by si s tím většinou chtějí vyhrát. Což se dostáváme do rozporu. A celé to tkví možná v tom, že je to o začátku a o volbě, já jsem do firmy přišel s tím, že jsem převzal pracovníky z tátovy firmy a oni stále berou jeho jako větší autoritu... řešením by tady bylo možná to, že bych založil úplně novou firmu s úplně novými lidmi a s tím, že dřív než bych tohle všechno podnikl, tak bych se zaměřil na nějaký kurz manažera, na kurzy jak vést lidi, jak s nimi jednat a komunikovat a zkrátka, v téhle oblasti, na kterou jsem neměl nikdy dost času, se zdokonalit a pak by to bylo možná podle mých představ.

A když se podíváš teď na pracoviště, tak z hlediska času, který tam strávíš, jakou část pracovní doby se cítíš dobře a jakou špatně?

No tak dá se říct, že asi tak 80% se cítím dobře a 20% špatně.

A to dobře je v jakých situacích?

Dobře se cítím, když jsem sám s sebou spokojenej. No a špatně to je například, když potřebuji něco vyřešit a potřebuji to co nejdřív vyřešit nebo když se udělá nějaká chyba nebo dělám něco nesprávně ať už vědomky nebo nevědomky...

Tak a když jsme teď mluvili o tom, co nemáš rád, tak teď opak. Jaký typ lidí a činností máš nejraději?

Pokud jde o činnosti, tak jsou to ty, které jsou pro mě výzvou. Ať už se jedná o činnosti, které umím nebo neumím, jde zkrátka o to, že mě musí něčím zaujmout.

A typ lidí, které mám rád a kteří mi vyhovují, tak jsou to ti, se kterými cítím souhru, souznění, kdy není v některých případech třeba dokončit ani větu a oni ji dořeknou nebo ví, co chci říct a nebo to udělají dokonce dřív, než to řeknu. Zkráceně, pokud je to člověk na správném místě.

A kde jinde než u svých pracovníků se s těmito kvalitami setkáváš?

Tak setkávám se s tím, třeba u odběratelů nebo dodavatelů, to je to samý, mám prostě rád, když vidím, že to funguje.

A když půjdeme ještě dál, tak jaké činnosti v práci nebo i mimo ni považuješ za smysluplné?

Smysluplné – tak to je zvláštní otázka a dostaneš na ni i stejnou odpověď – jsou to prostě ty činnosti, které dávají smysl. Nevím, co bych k tomu víc dodal.

MOŽNOSTI

Co všechno tedy můžeš udělat pro to, aby se věci změnily?

Ze všeho nejdůležitější bude, začít pracovat sám na sobě.

A co ti to může přinést nebo co tím ztratíš, když k těm změnám dojde?

Přinese to s sebou lepší životní podmínky, budu se lépe cítit, získám tím víc sebeúcty a sebevědomí. Co tím můžu ztratit je to, že ztratím pocit, že jsem na nic.

Mohl bys požádat i někoho jiného, aby něco změnil?

Už mě napadlo, že bych si najal nějakou firmu, poradenskou firmu nebo někoho neznámého, nezainteresovaného a nezávislého. Zkrátka někoho, kdo by za mě všechny změny k mé spokojenosti provedl.

Ty bys mu dal volnou ruku?

Nechal bych si zpracovat nějakou studii nebo analýzu a podle toho, jaký by byl výsledek a jak moc já bych s ním byl spokojen, tak bych ho to nechal dokončit.

Kdybys mohl realizovat všechny změny, o kterých mluvíme, jak dalece by to přispělo k uspokojení tvých potřeb?

Maximálně, pak bych byl spokojený.

Dobře, a když shrneme všechno, co jsi mi doposud řekl, jaké jsou tedy možnosti, kterými bys docílil toho, aby se to ve firmě zlepšilo do stavu, který by ti vyhovoval?

Napadají mě tedy tři varianty.

Tou první je založení úplně nové společnosti s tím, že bych zapracoval na svých manažerských schopnostech, navštívil nějaké kurzy a zvýšil bych tak své schopnosti a dovednosti a najal bych úplně nové zaměstnance a možná bych se rozmyslel, jestli by to byl znovu zaměřené na truhlářinu.

Druhou možností je analýza a studie od externí firmy a realizace navržených změn.

A tou třetí možností je moje vlastní teorie, což je tedy úprava dílen a zaměření se na zlepšení svých schopností a lepší komunikaci s pracovníky.

A která z těchto jmenovaných možností podle tebe tedy přinese nejlepší výsledky?

Podle mě jsou všechny možnosti tím správným řešením a ty nejlepší výsledky přinese nejspíš ta, která se dokáže zrealizovat. Ale abych řekl, která se mi zamlouvá nejvíc, tak to nejde jednoznačně říct.

VOLBA

Představ si, že jsi v situaci, kdy si musíš vybrat. Kterou z těch možností by sis vybral?

Jde o to, jestli si ji vybírám nebo „bych“ si ji vybral... Pokud jde o to, kterou si vybírám, tak je to ta moje teorie. Pokud „bych“ si vybíral, tak by to byla volba té poradenské firmy, s tím, že by ty změny udělal někdo za mě.

Do jaké míry je tedy ta „tvá“ teorie v souladu s tvými cíli?

Ta moje teorie – ta má vysokou míru, ta je v souladu s tím, co je mým cílem.

Jaká kritéria úspěchu jsi stanovil, podle čeho budeš úspěšnost měřit?

Podle spokojenosti, mé spokojenosti i všech ostatních. V tom smyslu, že už nebudu přemýšlet nad tím, čeho víc by se dalo dosáhnout a tak jak to bude, mi bude naprosto vyhovovat. Zkrátka, když to všechno funguje tak jak má a budu mít přiměřenou jistotu zajištění. To znamená, aby to fungovalo stylem, že ať se rozhodnu udělat cokoli, tak si budu moct říct, že ať se to povede nebo nepovede, tak stejně budu moct fungovat dál.

A kdy konkrétně začneš a kdy dokončíš jednotlivé kroky vedoucí k tomu cíli, po kterém toužíš?

S tím, že se uzpůsobuje dílna výrobě, to už jsem začal. Kdy se to dokončí... tak to vidím na horizont jednoho roku, za rok by to mělo být hotovo. S tím, že už teď můžu říct, že asi nebudu s výsledkem úplně spokojen, ale i to zlepšení, které proběhne, bude dobré. I s těmi zaměstnanci to vidím na ten jeden rok. To že by tyto „větší“ – rozdílné zakázky od současných měly přinášet větší zisky, tím budu moci zvyšovat výplaty a tím více pracovníky motivovat. To vše chce ovšem čas a myslím si, že během toho roku by mělo dojít k posunům k lepšímu.

Existuje něco, co by tě v realizaci těch kroků mohlo zastavit, zdržet nebo úplně zabránit?

Tak to by mohl být nejspíš zdravotní stav nebo osobní lenost.

A co bys mohl udělat, abys tyhle faktory eliminoval?

Jedině větší sebekázeň a snažit se to dotáhnout do konce.

Potřebuješ k tomu podporu? A jestli ano, tak koho?

Podporu budu potřebovat určitě, a to velkou podporu a především ji očekávám od svých blízkých.

Co uděláš pro to, abys ji získal. A kdy se to chystáš udělat?

Je to dlouhodobý plán, který by měl mít přiměřený účinek. Postupně chci do té své představy zasvětit ostatní spolupracovníky a zaměstnance a přiklonit je k tomu nápadu, tak aby s tím souhlasili a začali mě v tom podporovat.

Jak dalece jsi odhodlaný tedy udělat to, o čem jsme tady spolu mluvili? Kdybys to měl ohodnotit na desetibodové stupnici, jakou hodnotu bys tomu odhodlání dal?

Deset! Chci to dotáhnout do konce.

To ráda slyším. A ještě jedna otázka na konec. Máš pocit, že ti tenhle rozhovor v něčem pomohl?

To že s tebou můžu mluvit jako s nezaujatým člověkem, tak to mi ulehčuje to, že se můžu vyprávět z toho, co se mi honí hlavou a taky mi to dopomohlo několik věcí si na tom ujasnit.

5.4 Vyhodnocení koučovacího rozhovoru

Koučovací rozhovor jsem vedla s majitelem firmy podle struktury cíl – realita – možnosti – volba. To znamená, že nejdříve kladené otázky se orientovaly na to, co je vůbec jeho cílem, čemu by se chtěl věnovat, poté jsme prozkoumali, jaká je realita a na základě svých odpovědí sestavil možnosti, které mu z odpovědí vplynuly a na jejich základě si vybral, se kterou z variant se bude dále zabývat a kterou bude při svých změnách směrem k vytyčenému cíli realizovat.

Hlavním cílem tohoto koučovacího rozhovoru bylo přinést majiteli nové pohledy, nová řešení nebo zlepšení, které by se mohli ve firmě realizovat. Cesta k určení cíle vedla přes zjištění reality. Postupným dotazováním jsme přicházeli na konkrétnější podobu toho, co by vyžadovalo řešení nebo zlepšení.

Oblasti, kde by bylo potřeba nějakého zásahu a zlepšení jsou následující:

- informační šum na pracovišti;
- lepší vyjadřování majitele, aby nedocházelo k nedorozuměním;
- zlepšení mezilidských vztahů;
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků;
- realizace a zaměření na odlišný typ výroby, který by měl zajistit větší přísun financí do firmy a s tím, že to bude mít za následek možnost zvyšování platů a odměn pracovníkům firmy a s tím spojená domněnka, že zvýšení platů zvýší i motivaci zaměstnanců a možná i poptávku po práci ve firmě;
- vyvstal problém, co se stane se současnou zakázkovou výrobou orientovanou na konečného spotřebitele.

Z těchto jmenovaných oblastí je pro majitele hlavním a také nejdůležitějším cílem uzpůsobení dílny odlišnému způsobu výroby, ale zároveň i ostatní cíle jsou pro něj velice důležité. Domnívá se, že i jejich dosažení nebo při nejmenším zlepšení, by mělo napomoci realizaci hlavního cíle.

Pokud měl vyjmenovat kroky, které nejdříve podnikne, aby byl schopen se pohnout blíže k vytyčenému cíli, tak jednoznačnou odpověď nenašel. Má pocit, že všechno se vším souvisí a bude se muset postupně zaměřit na všechny oblasti.

Vysoký význam přikládá tomu, že pokud se mu podaří realizovat změny v dílně, bude firma více prosperovat a on bude schopen vyplácet na výplatách více než doposud. Zvýšení výplat by mělo mít za následek vyšší motivaci a spokojenost zaměstnanců. Jiný druh motivace si nepřipouští, ani pokud by bral do úvahy příjemnější atmosféru na pracovišti, přátelštější vztahy nebo možnost seberealizace dělníků.

Představa majitele je taková, že do roka by mohl realizovat to, o čem mluvil, to znamená změna a uzpůsobení dílen tak, aby byl schopen vyrábět to, co si předsevzal. Při tom počítá s tím, že dílny budou hotové, nové stroje nakoupeny a stávající partneři a dodavatelé mu zůstanou. Ví, že se krok k této změně je „velkým soustem“, ale nepřipouští si v žádném případě možnost prohry a vše se snaží brát pozitivně a s nadhledem.

Domnívá se, že o chystaných změnách mají již téměř všichni povědomí, možná neví, co všechno se za nimi skrývá, existuje možnost, že si někteří pracovníci myslí, že změny jsou jen důsledkem toho, že firma v současné době začala pracovat na jedné z objemnějších zakázek. Vlivem toho se už začaly uzpůsobovat dílny. To, co by mu mohlo zabránit v tom, aby chystané změny dovedl do požadovaného stavu je nedostatek sebedůvěry a předsvědčení, že to co dělá, není správné a také fakt, že by se mu nedostávalo podpory od ostatních.

Na současnou situaci mu vadí, že finanční ocenění truhlářství jako oboru, je malé. K tomu se vyskytují ještě problémy s platební kázní a s tím je spojena druhotná platební neschopnost. Dále je to komunikace s pracovníky na dílně, zjistil, že u nich nemá autoritu. Domnívá se, že je to z části způsobené tím, že s nimi komunikuje přes prostředníka – mistra, ale k tomu, aby s nimi začal napřímo komunikovat nemá dostatek sebedůvěry a jistoty. Svou roli v tomto problému hraje i nedostatek „chuti“ a odhodlání. Dalším faktorem může být to, že větší autoritou je ve firmě jeho otec. Současní zaměstnanci přišli právě z otcovy firmy, takže i přesto, že majitelem a vedoucím je již někdo jiný, autorita zůstala u bývalého vedoucího.

Aby byl spokojený, napomohl by mu pocit, že už neexistuje nic, co by se dalo zlepšovat. K dosažení tohoto pocitu spokojenosti by chtěl zapracovat sám na sobě, zlepšit schopnosti

a dovednosti, ve kterých si není stoprocentně jist a ví, že v nich má ještě rezervy. Tento fakt ve spojení s chystanými změnami a očekávanými výsledky by měly dopomoci k lepším životním podmínkám, získání větší sebeúcty a sebevědomí.

Existují tři možnosti, kterými by mohl dospět k očekávaným výsledkům:

- založení nové společnosti, s novými zaměstnanci, se zaškolením v manažerských kurzech;
- najmutí poradenské firmy, která vypracuje analýzu současné situace a navrhne možná řešení a pokud bude v souladu s představami majitele, dostane volnou ruku v jejich realizaci;
- vlastní teorie spočívající ve výše zmiňovaném uzpůsobení výroby, zaměření se na zlepšování svých schopností a na komunikaci se svými zaměstnanci.

Nejlepší variantou se mu jeví ta, kterou dokáže zrealizovat. V současné době je tou variantou, kterou si vybírá jeho strategie zlepšení a pokud „by si měl vybrat“, zvolil by poradenskou firmu.

Můj osobní názor je, že pokud se mu podaří dojít ve své strategii do fáze, kdy bude se stavem ve firmě spokojenější, stále to nebude stav, kdy již nebude nic jiného potřeba zlepšovat. Pro svou vlastní spokojenost se sebou samým, seberealizaci a pro situaci, kdy opravdu dospěje ke svému vytyčenému cíli, bude, dle mého názoru, založení nové firmy.

Ve druhém rozhovoru bych se ráda zaměřila na porovnání možností, které byly při prvním rozhovoru vyjmenovány, ale nebyly dostatečně do detailů rozebrány. S tím, že předpokládám, že by se majitel mohl dostat ve svém nalezení konkrétního řešení ještě o krok dál a opravdu si ujasnil, která z variant je pro něj i pro chod firmy nejlepší.

5.5 Druhý koučovací rozhovor

Po třech týdnech jsem s majitelem firmy udělala druhý koučovací rozhovor, který mu měl napomoci ujasnit si ještě více některé věci, ke kterým se v minulém rozhovoru nedostal nebo potřeboval čas na jejich promyšlení. Jejich objasnění by mu mohlo pomoci ke konečnému rozhodnutí. Zároveň šlo o to, zjistit, jak si vedl při zlepšování svých schopností. Při předcházejícím rozhovoru si určil na škále cílové hodnoty, kterých chtěl dosáhnout.

Máš pocit, že se od minulého setkání něco změnilo? Vidíš nějaké změny?

Změnilo určitě. A ty změny jsou především ve mně, víc o všem přemýšlím, uvědomuju si při různých situacích to, o čem jsme se bavili a co je potřeba změnit.

Existuje z minulého rozhovoru něco, k čemu by ses chtěl vrátit?

Myslím, že ani ne, podle mě jsme to dostatečně probrali a rozebrali.

A vyskytlo se za tu dobu, co jsme se neviděli, něco nového, o čem bys chtěl mluvit?

Tady si taky myslím, že se nic nového nevyskytlo. Všechno běží, tak jak má.

Tak to ráda slyším. Když ale dovolíš, vrátila bych se k některým věcem, které jsme při minulém setkání probírali. Konkrétně mám na mysli ten dotazník s vlastnostmi, kde ji se v některých z nich chtěl zlepšovat. Pro připomenutí to jsou...

	Stav nyní	Cílový stav
1. jednat se spolupracovníky, vést lidi	8	9
2. jednat s podřízenými	8	9
3. naslouchat	9	10
4. získávat a využívat zpětnou vazbu	8	9
5. odbornost ve vztahu k činnosti dílny	7	9
6. uplatňovat a podporovat tvořivost	-	-

Vím, že jsi říkal, že to bude trvat déle, v horizontu měsíců, ale podařilo se ti přeci jen udělat nějaké kroky už nyní, které by tě k tomuto cílovému stavu posunuly? Zaměřil ses konkrétně na nějakou oblast?

Zaměřil... rozhodně to je to jednání s podřízenými a pak ta odbornost na dílně. To ostatní s tím ale víceméně souvisí. Podle mě se ale nedá říct, co mě posunulo a kam, to bude trvat ještě nějakou dobu. Pro mě je důležitý, že už vím, kde mám svoje slabší místa a na co se mám zaměřit a už jen ten fakt, že si to uvědomuju je podle mého posunem k tomu cílovému bodu. A u té odbornosti, tak tam se o to víc zajímám a víc se i ptám, co a jak. Ne že by tomu tak dřív nebylo, ale teď je to ještě o něco intenzivnější.

A pokud bychom se měli ještě vrátit k té schopnosti uplatňovat a podporovat tvořivost. Říkal jsi, že se do příště nad tím zamyslíš ... K čemu jsi došel?

No tak tady pořád nevím, já bych řekl, že se snažím i nějak podporovat tvořivost, i když to asi nebude to správný slovo. Tady jde o to, že klukům dávám prostor na to, aby řekli svůj názor, co by třeba zlepšili nebo jestli je něco nového napadá, ale... to není podporovat tvořivost. Budu se tomu muset ještě víc věnovat, třeba něco přečíst, abych věděl, jak na to.

Tak to byl dotazník a já bych se vrátila ještě k některým věcem z prvního rozhovoru. Konkrétně se jedná o tu komunikaci s tvými podřízenými. Částečně jsme se tohoto tématu dotkli již před chvílí. Došlo zde k nějakým změnám ve tvém jednání?

Snažím se bavit s každým způsobem, aby to pochopil. Nechávám si teď stručně zopakovat od druhé strany to, co jsem řekl, abychom oba měli jistotu, že se chápeme. Na jednání si dávám víc času, nesnažím se něco řešit „za běhu“, to pak člověk vážně může i na něco pozapomenout. A taky ještě jedna věc, co jde tak se pokoušíme zaznamenávat na papír, aby nedocházelo ke zmatkům.

Tak to je rozhodně pozitivní posunutí k lepšímu, nemyslíš?

Myslím, a jsem za to rád. Jak jsem říkal, nad některými věcmi jsem víc přemýšlel a teď se je postupně snažím uvádět „do provozu“.

Mluvil jsi také o tom, že kluci na dílně v tobě možná nevidí takovou autoritu, jakou by měli, ale že nechceš s nimi mluvit na přímo také z toho důvodu, že bys podrýval autoritu mistra nebo že byste se mohli v názorech lišit... Šel jsi někdy na dílnu s mistrem něco vysvětlovat, co by normálně mohl udělat jen mistr sám?

Ale jo, určitě.

A jak to probíhalo?

No, když si to tak vezmu, tak já za nimi dojdu a řeknu co je potřeba, i když tu mistr není ať už je to tak nebo tak, tak to probíhá vždycky v klidu, kluci poslouchají... Pokud ale něčemu nerozumí, tak je pravda, že mě se neptají, to si vždycky počkají na mistra a zeptají se jeho, aby jim to znova vysvětlil nebo dovysvětlil...

A co v tom hraje podle tebe roli, že se nezeptají tebe, ale počkají si raději na mistra?

Bude to nejspíš tím, že ty dotazy směřují na mistra kvůli tomu, že on je ten, kdo tomu víc rozumí, já přeci jen nejsem v tý truhlářině vyučenej a taky kvůli tomu se chci v tý odbornosti začít zlepšovat... což bude trvat určitě nějakou dobu, ale počítám s tím, že se mi to podaří.

Myslíš si tedy, že tím, že bys s nimi mluvil víc napřímo a pokud budeš mít lepší odborné znalosti, že by tím bylo možné získat jejich větší respekt nebo autoritu?

Myslím, že ano... ale z časovýho hlediska není možný, všem vykládat co mají dělat napřímo a tak by vlastně i zanikla funkce mistra, protože ten tam je od toho, aby práci organizoval a nařídil, co jaký dělník má dělat. Ale jinak si myslím, že tohle by mělo pomoci ke zlepšení.

Zlepšení třeba i jejich spokojenosti?

Asi ano, komunikace je důležitá a asi by to přispělo i k větší spokojenosti.

Vrátím se k minulému rozhovoru ještě jednou. Tam jsi řekl, že bys chtěl motivovat přidáním na výplatách, že hlavní motivací pro zaměstnance jsou peníze... co je podle tebe na dalších místech, které určují, jak jsou na pracovišti spokojeni?

Kromě peněz?? No tak asi jak vnitřní, tak vnější prostředí firmy, klima mezi zaměstnanci přístup nadřízených. Ale stejně, pokud zaměstnáváš dělníky, tak jde opravdu především o ty peníze, zrovna nedávno nám jeden odešel a to byl člověk, kterého práce opravdu bavila, ale měl málo peněz...

Tak dobře a teď ještě jeden krok zpět. Mám teď na mysli varianty změn ve firmě, které by se daly provést. Mohli bychom je více rozebrat? Mám k tomu připravenou takovou šikovnou tabulku...

Tabulka č. 2 Porovnání možností změn ve firmě Pospawood

	<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>	<i>Co je třeba udělat k realizaci?</i>	<i>Finanční náročnost</i>	<i>Časová náročnost</i>
<i>Tvoje teorie, strategie</i>	<i>Znalosti této firmy, letité zkušenosti</i>	<i>Časová náročnost</i>	<i>Prizpůsobit dílnu zakázkám od firem, zlepšit komunikaci</i>	<i>Střední</i>	<i>Vysoká</i>
<i>Poradenská firma</i>	<i>Odbornost, kvalifikovanost, nezávislost pohledu</i>	<i>Finanční náročnost</i>	<i>Odhodlat se a zajít do nějaké poradenské firmy</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Střední</i>
<i>Nová firma</i>	<i>Zdravá, nová firma</i>	<i>Riskantnost</i>	<i>Zrušit, nebo prodat stávající firmu, založit novou</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Vysoká</i>

Krátce shrnu, co jsi mi teď řekl, abychom měli oba jistotu, že jsme se správně pochopili... Tvoje teorie změn je dobrá v tom, že víš o svojí firmě všechno, máš s ní téměř desetileté zkušenosti a to co se snažíš provést, bude časově hodně náročné a finančně to bude taková střední cesta. K tomu aby se ti to povedlo potřebuješ zlepšit komunikaci a přizpůsobit dílny zakázkám. Je to správně?

Správně. Nemám co bych k tomu dodal.

Tak dobře a teď další varianta. Poradenská firma má svou výhodu v tom, že jde o kvalifikovaný, odborný a nezávislý pohled. Časově náročná je podle tebe méně než tvoje varianta, ale zase je finančně náročnější. Abys ji mohl realizovat, je potřeba vyhledat odpovídající firmu, odhodlat se k tomuto kroku, dojít k nim a začít jednat... Souhlasíš se mnou? Nebo bys chtěl k tomu něco dodat?

No možná to, že si myslím, že je finančně náročnější... Asi si nějaký firmy zatím jen tak pro sebe vyhledám a poinformuju se o tom, jak se cenově pohybují.

A poslední variantou, která nám zbývá, je založení nové firmy. Výhodou by zde bylo, že to bude podle tvých představ, nová zdravá firma. Nevýhodou je, že to může být risk a finančně i časově se to jeví jako nejnáročnější varianta. A taky by sis musel rozmyslet, co bys udělal s touhle současnou firmou, jestli prodat nebo zrušit nebo co s ní.

Přesně tak, zdravá firma s novými zaměstnanci, já bych si dal předtím nějaký kurzy manažerů, v komunikaci a tak a začal bych úplně od začátku.

Pokud to teď vidíš, takto detailně rozepsané, rozebrané, co by sis vybral?

Pořád si stojím za tím, co právě dělám, už jen kvůli tomu, že je to potřeba už kvůli těm zakázkám, co jsem už rozjel. Když se nad tím ale víc zamyslím, tak ještě asi popřemýšlím víc nad tou poradenskou firmou, zjistím si, kdo a kde to dělá, kolik to stojí a možná se nakonec rozhodnu ještě pro ně, třeba by mi mohli s něčím pomoci v tom, co dělám.

Dobře, je nějaká věc, o který bys chtěl ještě mluvit?

Ne, ne, já si myslím, že už to je všechno. Tohle stačilo, mám zase o čem přemýšlet.

Tak já ti budu držet palce, ať to dopadne co nejlíp a nakonec se rozhodneš pro tu nejlepší variantu.

5.6 Vyhodnocení druhého koučovacího rozhovoru

Tento rozhovor měl za cíl porovnat pokroky majitele, které udělal oproti minulému rozhovoru. Jednalo se o uvědomění si svých silných stránek, které obodoval v dotazníku schopností a dovedností a kde se chtěl posunout v některých případech na vyšší ohodnocení. Konkrétně se jednalo o schopnosti: jednat se spolupracovníky a se svými podřízenými; naslouchat; získávat a využívat zpětnou vazbu; odbornost ve vztahu k činnosti dílny; uplatňovat a podporovat tvořivost. A dále objasnění některých skutečností z předcházejícího rozhovoru, mezi které patřilo detailnější rozebrání variant změn, které se majitel zvažoval ve firmě udělat.

Na konci minulého rozhovoru jsem se dozvěděla, že se majitel zaměří na zlepšování svých vlastností, ale že to bude dlouhodobá záležitost. Předem mi oznámil, že mi do příštího setkání asi nebude schopen říct, kde a jaké udělal pokroky.

Rozhovor jsem začala otázkou, zda pociťuje nějaké změny oproti minulému setkání. Změny, které se uvědomuje jsou v tom, že více přemýšlí o svém jednání, o svém přístupu k ostatním a o tom, že je potřeba některé věci na tom všem změnit. Konkrétně se zaměřil na dvě oblasti z dotazníku a těmi oblastmi jsou: zlepšení komunikace se svým okolím a odbornost na dílně.

Komunikaci se snaží zlepšovat tím způsobem, že klade větší důraz na to, jakým způsobem se vyjadřuje. Pro jistotu si nechává stručně zopakovat to, o čem hovořil, aby nedocházelo zbytečně k nedorozuměním. A sám si tak ověří, zda řekl vše podstatné a zda ho druhá strana správně pochopila. Další změnou je to, že si na jednání a konzultace na dílně vyhrazuje více času a má možnost lepší koncentrace na to, co je mu sdělováno. A v neposlední řadě posun k lepšímu spatřuji i v tom, že dochází k zápisu toho, co je diskutováno. Tím se mohou obě strany, jak majitel tak mistr nebo dělníci, vyvarovat problémům vznikajícím zapomnětlivostí nebo nedostatečnou koncentrací při rozhovorech.

Získání vyšší odbornosti při práci na dílně bude jistě dlouhodobou záležitostí, ale kroky které k tomuto zdokonalení majitel firmy podnikl, tkví v tom, že se více zajímá o práci na dílně a snaží se s pracovníky více komunikovat. To, že se jim tímto způsobem „přibližuje“, pro něj může znamenat získání většího respektu a autority zaměstnanců.

Při minulém rozhovoru a vyplňování dotazníku schopností nebyl majitel schopen ohodnotit, jak moc uplatňuje a podporuje ve své firmě tvořivost. Potřeboval si ujasnit, co pro tuto schopnost dělá, a zda ji vůbec dělá. Došel k závěru, že v tomto má určité mezery ve vzdělání a proto se bude muset o tuto problematiku více zajímat a poté ji zkusit aplikovat v praxi.

Došla jsem k závěru, že i přes počáteční nedůvěru majitele v to, že se během několika týdnů může dojít k posunům nebo změnám k lepšímu, k nim došlo. Už jen tím, že si uvědomil, ve kterých oblastech by se mohl ještě zlepšovat. Poté se nad nimi zamyslel a možnosti, které ho přitom napadly a stále napadají, se pokouší uvádět do praxe.

Dále jsme se v tomto rozhovoru vrátili k variantám změn, které majitel zvažoval ve své firmě udělat. V minulém rozhovoru nedošlo k jejich detailnějšímu rozebrání, proto jsem se na tento fakt zaměřila v tomto rozhovoru. Měla jsem připravenou tabulku se zvažovanými variantami (úprava dílen; najmutí poradenské firmy; založení nové firmy). Ke každé z variant bylo úkolem majitele doplnit jejich výhody, nevýhody, co je k realizaci potřeba, finanční a časovou náročnost.

První varianta, úprava dílen, je tou variantou, kterou už majitel začal realizovat. Důvod k tomu je ten, že se do budoucna chystá zaměřit na objemnější zakázky a k tomu je zapotřebí uzpůsobit dílny. Výhodou je, že ví, jak firma funguje, má s ní letité zkušenosti. Nevýhodou je, že úprava dílen pro nový druh zakázek je časově velmi náročná. A finanční náročnost rovněž není zanedbatelná. Spokojenost s touto variantou není jen záležitostí úpravy dílen, ale vyžaduje rovněž zaměření se na zlepšení komunikace a vztahů na pracovišti.

Vyhledání a najmutí poradenské firmy, která by zpracovala studii o fungování firmy a navrhla změny, které by se daly ke zlepšení chodu firmy udělat, je druhou variantou, která přichází do úvahy. Zde je výhodou odborný a nezávislý pohled. Na druhé straně nevýhodu spatřuje majitel ve finanční náročnosti této varianty.

Poslední zvažovanou možností je založení úplně nové firmy, najmutí nových zaměstnanců a možná orientace i na jiný obor. Nevýhodou je, že tato varianta je spojena s určitým rizikem a vyvstává otázka, co by se dělo se současnou firmou. Mimoto časově i finančně s její variantou jako nejnáročnější.

Po tom, co došlo ke zvážení výhod a nevýhod u každé varianty, jsem majiteli zopakovala, co mi řekl, abychom měli oba jistotu, že jsme se dobře pochopili. Varianty jsem opakovala jednotlivě a za každou z nich jsem dala majiteli ještě prostor pro vyjádření. U první a poslední možnosti neměl žádné námitky. U vyhledání a najmutí poradenské firmy se zamyslel nad tím, že se této problematice nevěnoval natolik, aby byl opravdu schopen říct, že je to finančně náročné. Proto se ani této možnosti nebude vyhýbat a možná dojde nakonec i na realizaci tohoto kroku. Tím by pak došlo ke sloučení první a druhé možnosti. Provede úpravu dílen, což vyžaduje současný stav ve výrobě a další změny budou realizovány na základě studie externí firmy.

Použití koučovacího rozhovoru v tomto případě ukázalo, jak koučování dokáže být efektivní. Umožňuje podívat se na problém jinak, z jiného úhlu, než jsme zvyklí. Tím, že se na věc dokážeme podívat i z jiného pohledu, můžeme objevit nové příležitosti a nová řešení problémů. A nejen to. Koučování umožňuje i rozvoj potenciálu a znalostí koučovaného. Dokáže tak pozitivním způsobem docílit růstu osobnosti a tím zvýšit i jejich sebedůvěru a respekt.

Závěr

Koučování je stylem managementu, moderní metodou řízení, nástrojem umožňujícím zaměstnancům ujasnit si své vlastní představy a způsobem myšlení i života. Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale orientuje se na příležitosti, které přijdou.

Ten, kdo se s tímto stylem vedení nesešel, si nemusí ani všimnout, že k němu dochází. Může si myslet, že si ho někdo obzvláště všímá, pomáhá mu a umí dobře naslouchat. Základním nástrojem, který má koučování a kouč k dispozici, je kladení otázek. Tím, že koučovaný musí na položené otázky odpovědět, dochází k podpoře jeho samostatného uvažování, jednání a rozhodování. Smysl koučování není v tom, aby kouč dával dobré rady a tím řešil věci za koučovaného, ale spočívá v pomoci koučovanému, aby si s každým úkolem dokázal poradit sám.

Mohou nastat různé situace, které jsou pro manažera prioritní. Jednou z nich je čas, do kdy je třeba úkol splnit a druhou z nich je kvalita úkolu. Pokud je klíčovým problémem čas (neočekávaná krizová situace), práci lze pravděpodobně nejrychleji zajistit tím, že si ji udělá manažer sám nebo zadá podrobné instrukce podřízenému. Je-li nejdůležitějším kritériem kvalita úkolu, nejlepší výsledky přináší koučování zaměřené na přesnější vnímání reality a na míru odpovědnosti, kterou se podřízený sám rozhodl při vykonávání daného úkolu přijmout. Pokud je cílem co nejvíce se naučit, v tom případě koučování umožní nejenom osvojit si co nejvíce nových poznatků, ale také si je zapamatovat.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo rozšíření možností osobního rozvoje manažera, a to jak ve svém pracovním životě, tak i v životě soukromém. Tohoto cíle mělo být dosaženo pomocí koučovacího rozhovoru. Ten měl za úkol podpořit uvědomění si silných stránek koučovaného a jejich následný rozvoj. Dále měl napomoci k vyřešení problémů, které se ve firmě vyskytly.

Koučování a koučovací rozhovory proběhly ve dvou setkáních s majitelem truhlářské firmy Pospawood.

V první části prvního setkání bylo úkolem koučovaného obodovat v dotazníku na hodnotící škále své schopnosti a dovednosti, které by měl manažer mít. Úkolem dotazníku bylo, aby si uvědomil své silné a slabé stránky. Majitel firmy si byl téměř ve všech jmenovaných vlastnostech velmi jistý tím, že je ovládá (viz. příloha 1). U některých vlastností vyslovil přání se zlepšit a dostat se tak na vyšší hodnotu na škále. Jeho očekávání na zlepšení byly v rozmezí několika měsíců až jednoho roku.

Ve druhé části našeho setkání proběhl koučovací rozhovor. Byl rozdělen na čtyři části, kdy se otázky nejdříve týkaly definování cíle rozhovoru, následovaly otázky na zjištění reality, stanovení možností řešení a poslední oblastí otázek byla konečná volba z možností. Dozvěděla jsem se, co koučovaného trápí, nad čím přemýšlí, na čem by chtěl ve firmě zapracovat a co by chtěl zlepšit. Při rozhovoru vyšlo najevo, že se majitel potýká s problémem, kdy je ve firmě potřeba provést některé změny. Nabízelo se mu několik variant a on si nebyl jistý, kterou z nich udělat nebo která z nich bude tou správnou. První možností byla úprava dílen z důvodu realizace větších zakázek. Druhou variantou najmutí externí poradenské firmy, která by měla za úkol zjistit, co za problémy se ve firmě vyskytují a navrhnout případná zlepšení nebo opatření nápravy. V případě, že by se majiteli tyto nápravné kroky líbily, měla by tato externí firma volnou ruku v jejich realizaci. A třetím návrhem změn bylo založit si úplně novou firmu s novými zaměstnanci a možná i jiným oborem.

Druhý rozhovor se konal tři týdny po uskutečnění prvního rozhovoru. Zde jsem se nejdříve zaměřila na schopnosti a dovednosti. Chtěla jsem zjistit, zda i přes avízovanou skeptickou předpověď koučovaného došlo v tomto směru ke zdokonalení. Ke zlepšení došlo už jen v důsledku toho, že nad danými vlastnostmi začal přemýšlet a že si stanovil, jakými způsoby by se mohl do budoucna v těchto ohledech zlepšovat a nevědomky to začal v praxi používat. Dále jsme se v rozhovoru vrátili k některým nejasným situacím z prvního rozhovoru a podrobněji jsme rozebrali možnosti změn, které se majitel chystal ve své firmě udělat. Stále ještě nebyl rozhodnut, která varianta je ta nejlepší. Tentokrát byl rozhovor doplněn o tabulku výhod, nevýhod, časové a finanční náročnosti a předpokladů realizace jednotlivých variant. Po této rekapitulaci všech variant došel koučovaný k názoru, že variantu úprav dílen rozhodně provede už jen z toho důvodu, že na zakázkách vyžadující tento fakt, již začal pracovat. Vedle této skutečnosti se ještě zaměří na možnost vyhledání externí firmy, protože doposud argumentoval tím, že je to příliš drahá varianta, ale při tomto rozhovoru dospěl k závěru, že se vlastně nikdy konkrétně o finanční náročnost nezajímal.

Během rozhovoru se ukázalo, že koučování umožňuje vidět problém jiným způsobem, než jakým jsme zvyklí na něj pohlížet. Můžeme objevit nové příležitosti a nová řešení problémů.

Na začátku setkání s majitelem této firmy jsem se domnívala, že se mu koučování jako styl vedení lidí zalíbí natolik, že sám začne koučovat. V této firmě by se dalo praktikovat nejen individuální koučování, ale i koučování skupinové. Právě ve skupinovém koučování spatřuji možnost k vyřešení některých problémů, se kterými je ve firmě možno se setkat (komunikace, informační šum, nedorozumění). Z hlediska koučovaného a pak i manažera – kouče jsou ale důležité především jeho vnitřní motivy ke změně a schopnost uvědomit si, zda má motivaci měnit sám sebe a své jednání, zda není příliš pasivní nebo pohodlný. A některé z těchto vlastností „mému“ koučovanému chybí.

Tento případ dále dokazuje, že stále existují lidé, kteří netouží po tom, aby jim byla dána odpovědnost nebo netouží po tom ji přijmout. V tomto konkrétním případě to dokládá fakt, že majitel firmy spíše než by se s problémy ve své firmě vypořádal sám, nebo se o to alespoň pokusil, tak najme externí firmu, která mu zpracuje návrhy, co by se ve firmě dalo změnit. V případě, že se mu změny budou líbit, je schopen dát této externí poradenské firmě volnou ruku, aby dané změny za něj provedla. Mnohem raději bude, když odpovědnost za tyto kroky převezme někdo jiný.

Literatura

Tištěné zdroje:

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*, Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1
2. BIRCH, P. *Koučování*, Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0581-4
3. DĚDINA J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4
4. FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*, Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9
5. HESKOVÁ, M. a kol. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*, Praha: VŠE, 2004. ISBN 80-245-0675-0
6. HILGEMANN, R. H. *Cílový management*, Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-320-0
7. PARMA, P. *Umění koučovat*, Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6
8. PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty*, Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1591-0
9. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
10. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada, 2005. ISBN: 80-247-1092-7
11. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0937-6
12. SUCHÝ J., NÁHLOVSKÝ P. *Koučování v manažerské praxi.*, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3

13. TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0405-6
14. VEBER, J. *Management*, Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5
15. WHITMORE, J. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1101-1

Elektronické zdroje:

1. Internetové stránky www.skalik.cz [online], [cit. 2007-02-04]
<<http://www.skalik.cz/kouc.php>>
2. Internetové stránky www.teambuilding.cz [online], [cit. 2007-01-29]
<<http://www.teambuilding.cz/cs/koucovani.html>>
3. Internetové stránky www.halek.info [online], [cit. 2007-03-20]
<http://halek.info/dokumenty/mng_2_cviceni_06.pps>

Přílohy

Dotazník č. 1 – určení silných a slabých stránek manažera

Dotazník č. 2 – porovnání skutečného stavu se stavem požadovaným

Seznam „GROW“ otázek

Příloha 1

Seznam schopností a vlastností dle předlohy Suchého a Náhlovského

Dotazník č. 1 (Silné a slabé stránky)

	Neumím				umím zčásti				umím		
1. jednat se spolupracovníky, vést lidi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. jednat s podřízenými	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. jednat s partnery, vyjednávat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. mluvit před více lidmi, přesvědčovat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. naslouchat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. instruovat, učit lidi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. navazovat, udržovat, rozvíjet vztahy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. vést porady	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. zadávat úkoly a kontrolovat jejich plnění	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. řešit problémy, rozhodovat, zvládat stres	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. sebekontrola, sebekázeň	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. udržet sebedůvěru a pozitivní postoj	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. hodnotit lidi, kritizovat, povzbuzovat	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. získávat a využívat zpětnou vazbu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. uplatňovat a podporovat tvořivost	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. řídit svůj čas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. energicky proti nekázi, neschopnosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. odbornost ve vztahu k činnosti dílny	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. iniciativa, připravenost jít do rizika	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dotazník č. 2 (Porovnání současného stavu se stavem požadovaným)

	Stav nyní	Cílový stav
1. jednat se spolupracovníky, vést lidi		
2. jednat s podřízenými		
3. jednat s partnery, vyjednávat		
4. mluvit před více lidmi, přesvědčovat		
5. naslouchat		
6. instruovat, učit lidi		
7. navazovat, udržovat, rozvíjet vztahy		
8. vést porady		
9. zadávat úkoly a kontrolovat jejich plnění		
10. řešit problémy, rozhodovat, zvládat stres		
11. sebekontrola, sebekázeň		
12. udržet sebedůvěru a pozitivní postoj		
13. hodnotit lidi, kritizovat, povzbuzovat		
14. získávat a využívat zpětnou vazbu		
15. uplatňovat a podporovat tvořivost		
16. řídit svůj čas		
17. energicky proti nekázi, neschopnosti		
18. odbornost ve vztahu k činnosti dílny		
19. iniciativa, připravenost jít do rizika		

Příloha 2

Otázky GROW dle Whitmora

CÍL

- Co očekáváte od našeho setkání? Čemu byste se během našeho dnešního setkání chtěl věnovat? Jaký problém byste chtěl řešit?
- Jak daleko se dnes chcete dostat a jak detailně se chcete problémem zabývat?
- Zkuste si představit situaci dejme tomu za rok. Jak by to v ideálním případě mohlo na vašem pracovišti vypadat? Zkuste mi relativně podrobně popsat, jak by vypadal váš typický pracovní den.
- Po čem z toho, o čem jste mluvil, momentálně nejvíc toužíte?
- Jak důležité jsou pro vás jednotlivé věci, o nichž jste hovořil? (desetistupňová škála)
- Jakého cíle byste chtěl v zaměstnání dosáhnout?
- Do kdy byste chtěl tohoto cíle dosáhnout?
- Co opravdu očekáváte a chcete od práce?
- Pokud je vaše současná situace jiná, jaké kroky by vám mohly umožnit dostat se k vašemu cíli?
- Co by mohl být první krok na této cestě?

REALITA

- Co na současnou situaci máte pod kontrolou? Jaký je v detailnějším pohledu současný stav?
- Když ponecháme stranou každodenní nepříjemnosti, o vám na vaší práci nejvíc vadí?
- Co dalšího vám zneprjemňuje život? Co ještě? Chtěla bych o těchto věcech vědět co nejvíce.
- Který typ lidí a činností na pracovišti nemáte rád?
- Který typ lidí a činností máte nejraději?
- Co se vám na těchto lidech a činnostech líbí?
- Jaké vlastnosti, schopnosti a přednosti mají? Kde jinde se s těmito kvalitami setkáváte?
- Jaké činnosti v zaměstnání nebo mimo něj považujete za smysluplné?
- Kdybyste musel definovat smysl a cíl svého života co by to bylo?
- Koho, kromě vás, se problém nějak týká?

- Kdo ví o tom, že chcete s problémem něco dělat?
- Jak dalece máte pod kontrolou výsledek?
- Jaké konkrétní kroky jste až dosud učinil?
- Co vám bránilo pokračovat?
- Jaké překážky bude nutné překonat?
- Brání vám nějaké vnitřní bariéry nebo osobní problémy něco podniknout? Pokud ano které to jsou?
- Jaké zdroje máte k dispozici? Schopnosti, čas, nadšení pro věc, peníze, podpora atd.?
- Které další zdroje budete potřebovat? Kde je získáte?
- Čím se zabýváme? Podstatou problému nebo jeho klíčovým aspektem?

MOŽNOSTI

- Co můžete udělat pro to, aby se věci změnily?
 - Co vám to přinese? Co ztratíte?
 - Co můžete udělat pro to, aby se stejné problémy neobjevily v novém zaměstnání?
 - Jaký druh práce by to měl být? Jak ji naleznete? Jak jistá práce to je?
- Začít dělat něco jiného a zaměstnávat sám sebe jsou dvě možnosti, které máte. Zkusme se zamyslet nad tím, jak by bylo možné něco z toho, o co usilujete, realizovat ve vašem současném zaměstnání.
- Jak ještě? Kde? Kde ještě?
 - Co by se muselo změnit? Co byste pro to mohl udělat? Koho byste mohl požádat, aby změnil něco dalšího?
 - Sestavte si seznam všech možností, více i méně závažných, kompletních i částečných řešení.
 - Kdybyste mohl realizovat všechny změny, o kterých mluvíme, jak dalece by to přispělo k uspokojení vašich potřeb?
 - Jaké výhody a nevýhody mají jednotlivé možnosti?
 - Která možnost přinese nejlepší výsledky?
 - Která z těchto řešení se vám nejvíce zamlouvají nebo která se vám nejvíce líbí?
 - Které řešení vás nejvíce uspokojuje?

VOLBA

- Kterou možnost nebo možnosti si vyberete?
- Do jaké míry je (jsou) v souladu s vašimi cíli?
- Jaká kritéria úspěchu jste si stanovil? Jak budete úspěch měřit?
- Kdy konkrétně začnete a dokončíte jednotlivé dílčí kroky?
- Co by vás mohlo zdržet nebo vám zabránit v jejich realizaci? Co by mohlo pozdržet nebo zabránit dosažení cíle?
- Co vám osobně brání realizovat jednotlivé kroky?
- Co uděláte, abyste eliminoval tyto vnější a vnitřní faktory?
- Kdo potřebuje znát vaše plány?
- Jakou podporu potřebujete získat a od koho?
- Co uděláte, abyste ji získal? Kdy to uděláte?
- Co pro Vás mohu udělat já?
- Jak dalece jste odhodlán to, na čem jsme se dohodli, opravdu udělat? Ohodnoťte své odhodlání na desetibodové stupnici.
- Co Vám brání docílit hodnoty deset?
- Co byste mohl udělat nebo změnit, aby se vaše odhodlání přiblížilo stupni deset?
- Chcete hovořit o něčem dalším, nebo je to pro dnešek všechno?