

Manažerské techniky a koučování – vybrané přístupy a teorie[#]

*Josef Budík**

Systémový přístup k managementu a koučování

Vývoj manažerských technik a používaných postupů má odraz v akademicky i prakticky orientované literatuře, kde se celostně a komplexně chápané dílčí manažerské procesy označují jako systémové (viz Vodáček – Vodáčková, 2005, s. 46). Jejich silná stránka je ve tvrdé racionalitě při řešení technických a ekonomických úloh. Ale v případě snahy aplikovat podobné postupy na vedení lidí autoři výslovně doporučují opatrnost.

Systémový přístup používají někteří autoři také pro analýzy a predikci vývoje, pro ověřování a implementaci metod předpovídání budoucnosti technických systémů i v ekonomice. S jejich využitím identifikují cíle, stanoví indikátory dosažení úspěchu, navrhnou alternativní strategie, posuzují realizovatelnost a v konečné fázi využívají systémový přístup pro vývoj programů a projektů, k návrhu kroků pro dosažení cílů.

Asi nejširší a nejobecnější přístup ke koučování zvolil Parma, který se zabývá více základními aspekty koučování v rozličně definovaných systémech. Hovoří o koučování systémem a svým přístupem přispívá k rychlé orientaci v hlavních metodách, nástrojích a prostředcích koučování. Parma a Armstrong nebo Nöllke (Parma, 2006, Nöllke, 2004) používají systémový přístup jak pro analýzy problémových situací tak pro prezentaci předpovědi budoucnosti. Volí metodu scénáře, která při koučování umožňuje vypracovat vícekritériální představu o budoucnosti a motivuje k úvahám o vhodných opatřeních k ovlivnění budoucího vývoje.

Techniky a procesy koučování

Mezi poradci a trenéry existuje značné množství nedorozumění souvisejících s otázkou co je to koučování. Nedorozumění mohou vycházet právě z toho, že metoda koučování se v obecném povědomí ztotožňuje se specifickou formou výuky, motivace a nácviku praktických dovedností sportovců. Ve firmách a mezi manažery se zpravidla hovoří o konzultantech, poradcích nebo mentorech, kteří mají konkrétně pomoci lidem v manažerské pozici.

Koučování vznikalo jako reakce na již se přežívající a stagnující metody klasických „mocenských“ přístupů výchovy a vzdělávání dospělých. Podle Whitmora (Whitmore, 2005), platí, že spíše než dávat instrukce a příkazy je třeba klást otázky zaměřené na čtyři odlišné oblasti: dlouhodobé a krátkodobé cíle, prověření reality, tj. zjištění skutečného stavu věci, možnosti, tj. alternativní strategie, vůle něco udělat.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „*Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání*“ registrovaného u Národního programu výzkumu II MŠMT pod evidenčním číslem 2E06044.

* Ing. Josef Budík, CSc. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. Estonská 500, 101 00 Praha 10.

Metodiku označuje GROW a jejím ústředním pracovním prostředkem je otevřený dialog. Vůči koučovanému se kouč snaží o postoj respektu, nepředpojatosti, zájmu a ocenění dosavadních pracovních a životních strategií.

Koučování podporující manažerské dovednosti

Podstatou koučování jsou tedy správně položené otázky, které splňují podmínky metodiky GROW s důrazem na vnímání reality a posílení zodpovědnosti. Fleming ukazuje na příkladech a v jednoduchých heslech koncept manažera-trenéra, který jako lídr vede svůj tým (viz Fleming – Taylor, 2005, s. 83,84) k úspěchu a zároveň pečlivě pozoruje a ovlivňuje rozvoj každého jednotlivce. Obdobně k tématu přistupuje Stacke a podle dalších citovaných autorů si manažeři postupně začínají uvědomovat, že koučování jim umožňuje podívat se na problémy jinak, než byli až dosud zvyklí. Mohou současně objevit nové příležitosti, nové vhodné nástroje pro plánování, delegování a nová řešení problémů.

Koučování vyžaduje pozitivní přístup ke spolupracovníkům. Zkušený zaměstnanec nebo majitel firmy v roli kouče zpravidla:

- musí potlačit svoji nedůvěru ve schopnosti druhých lidí,
- rozvíjí ochotu spolupracovníků k učení a rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností,
- podporuje zkoumání efektivního fungování firmy z hlediska požadavků na lidské zdroje a jejich racionálního využití v měnících se ekonomických podmínkách.

Koučové většinou individuálně konzultují se svými klienty. Méně časté je skupinové koučování, které má výhody především v situacích, kdy se zvolené téma týká více osob a jeho opakování při individuálních sezeních by nebylo efektivní. Je také vhodné u témat, v rámci nichž má kouč za úkol intervenovat ve prospěch skupinové dynamiky a skupinové spolupráce.

Zásadou při koučování je měřit dosažený pokrok, pozitivně pokrok koučovaného hodnotit a k dosažení lepších výsledků jej pozitivně motivovat.

Koučování v práci manažerů

Majitelé a manažeři vznikajících i již zavedených firem v mohou využít znalosti (viz Veber – Srpová a kol., 2004) a informace o řízení firmy. Z pohledu zvoleného tématu, tedy koučování, jsou podstatné myšlenky o nových pohledech na zvyšování výkonnosti firmy, např. řízení lidských zdrojů, organizace personální práce a na další o krizových situacích v podnikání malých a středních podniků, jejich prevenci a o krizovém řízení. Pokud myšlenky autorů majitelé malých a středních podniků nastudují, osvojí si je a využijí, dostanou se na cestu, která výrazně sníží pravděpodobnost, že se octnou ve statistikách úpadců.

Srozumitelné a jasné odpovědi na podstatné a zajímavé otázky týkající se koučování v manažerské praxi prezentovali Suchý a Náhlavský (viz Suchý – Náhlavský, 2006) kteří téma koučování v manažerské praxi pojali uceleně a výstižně je strukturovali.

Manažeři si postupně začínají uvědomovat, že koučování jim umožňuje podívat se na problémy jinak, než byli až dosud zvyklí a mohou současně objevit nové příležitosti a nová řešení problémů.

Koučování ve výuce a vzdělávání dospělých

Podmínkou praktického využití publikovaných informací je jejich samostatné a soustavné studium, se kterým souvisí téma motivace manažerů ke studiu.

S motivací mohou pomoci postupy, které publikovali Niermayer a Seyffert (viz Niermayer – Seyffert, 2005). Rozebírají, jak musí být firma formována, aby se spolupracovníci dlouhodobě a cíleně angažovali pro její úspěch. Uvádějí velké množství příkladů jak použít získané vědomosti v praxi. Jejich úvahy a doporučení vyváženě pokrývají obě sféry motivace: sebemotivaci i motivaci spolupracovníků. Na přístupu autorů je cenná komplexnost zpracování tématu, logická provázanost jednotlivých částí, srozumitelnost a názornost výkladu. I když samotná motivace ještě nepřinese úspěch, bez motivace úspěch nepřijde určitě.

Základním východiskem vzdělávacího procesu zaměřeného na obnovení či rozvíjení schopností dospělých učit se, je působení na emoce dospělého. Motivaci ve směru pozitivním vzhledem k cílům procesů učení uvádí Mužík (viz Mužík, 2002, s. 13). Plamínek (viz Plamínek, 2004) shrnul klíčová témata sebevzdělávání. Nápaditě a srozumitelně odpovídá na otázky:

- Jak spolu souvisí sebepoznání, management času a zvládnání stresu?
- Umíte užívat a rozvíjet své schopnosti?
- Jak dobře vycházet s ostatními lidmi a usměrňovat jejich potenciál?
- Jak se vyrovnat se stresem a ovládnout jej tak, aby pracoval ve váš prospěch?
- Jak využít svůj čas? A na mnohé další.

Lze hovořit o komplexním konceptu, který umožní lepší sebepoznání, zvládnutí stresu, správnou motivaci ke vzdělávání a také lepší rozvíjení vlastních schopností.

Kombinace systémového přístupu, koučování a auditu

Názory českých autorů a také překlady významných zahraničních teoretiků a poradců zabývajících se koučováním jsou poměrně detailně charakterizovány v předchozích kapitolách. Při kladení koučovacích otázek pracuje kouč s určitou sekvencí kroků zahrnující problém a jeho charakteristiku. Vyhledávání problémů v různých specifických činnostech se označuje jako různé typy auditů. Například audit jakosti, audit řízení, personální audit, forenzní audit a dalšími.

V bankovním a finančních službách se používá pojem „audit“ zpravidla jako odborný termín pro revize účetních knih (viz Rosenberg, nedatováno, s. 44). Může ale také být překládán do češtiny jako „prověřit“, odborně testovat. Na internetových vyhledávacích se pod pojmem „audit“ objevují články, které hovoří o podrobném testování, které má za úkol prověřit přístupnost celého webového místa (stránek) a určit úroveň přístupnosti, kterou stránky splňují, či kterou by po menších úpravách splňovat mohly. V souvislosti s ochranou autorských práv se vyskytují postupy, které zahrnují všechny nutné součásti provedení softwarového auditu ve firmě. Z tohoto pohledu je oprávněné nazývat přístup, který hledá slabá místa v řízení podniku a podporuje jeho rozvoj jako „manažerský audit“.

Závěr

Téma koučování i auditu může mít mnoho tváří a podob. Jejich kombinace poskytla platformu pro koncipování projektu „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing : 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] EDMÜLLER, Andrea – WILHELM, Thomas. 2003. *Nenechte sebou manipulovat! Jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*. Praha : Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0410-2
- [3] FLEMING, Ian – TAYLOR Allan. 2005. *Koučing*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-009-7
- [4] JAY, Ros – TEMPLAR, Richard 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha : Grada Publishing 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2
- [5] MENTZEL, W. 2004. *Rozhovory se spolupracovníky*. Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené. Praha : Grada Publishing, 2004.
- [6] MIKOLÁŠ, Z. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Konkurenční dynamika a potenciál podnikání. Praha : Grada Publishing 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
- [7] MUŽÍK, Jaroslav. 2002) *Didaktika dospělých*. Praha : MFJ 2002. 204 s. ISBN 80-86284-21-2
- [8] NÖLLKE, Matthias. 2004. *Praktický management*. Praha : Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0
- [9] NIERMAYER, R., SEYFFERT, M. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7
- [10] PARMA, P. 2006. *Umění koučovat*. Praha : Alfa Publishing, 2006. 222 s. ISBN 80-86851-34-6
- [11] PLAMÍNEK, J. Sebeřízení. 2004. *Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha : Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0671-7
- [12] PLAMÍNEK, J. 2005. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praktický atlas managementu – 2., rozšířené a přepracované vydání. Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [13] PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. 2004. *Řízení podle kompetencí*. Praha : Grada Publishing, 2004. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- [14] PROVAZNÍK, V. a kolektiv. 2002) *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [15] STACKE, E. Koučování. 2005. *Pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0937-6. 156 s.
- [16] SUCHÝ, J. – NÁHLOVSKÝ, P. 2006. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3

- [17] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. 2004. *Podnikání malé a střední firmy*. Průvodce pro podnikatele a manažery. Praha : Grada Publishing, 2004.
- [18] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2005. *Management*. Teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2005. 314 s. ISBN 80-7261-041-4
- [19] WALKER, Alfred J. a kolektiv. 2003. *Moderní personální management*. Nejnovější trendy a technologie. Praha : Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8
- [20] WHITMORE, J. 2005. *Koučování*. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha : Management Press, 2005, 185 s. ISBN 80-7261-101-1

Manažerské techniky a koučování – vybrané přístupy a teorie

Josef Budík

Abstrakt

Článek se zabývá koučováním jako jednou z moderních a efektivních manažerských technik použitelných v oblasti řízení lidských zdrojů k dosažení lepší harmonie a udržení konzistentních vztahů mezi zájmy zaměstnanců, manažerů a vlastníků. Koučing napomáhá lepší ekonomické výkonnosti firmy a osobní koučování má významný potenciál jako nástroj pro efektivní zlepšování manažerských a vzdělávacích postupů. Článek shrnuje základní informace o koučování a ukazuje také některé přístupy, jak propojit koučování a vzdělávání.

Klíčová slova: koučování; koučovací techniky; celoživotní vzdělávání.

Managerial techniques and coaching – selected approaches and theories

Abstract

The paper deals with personal coaching as one of the modern and effective managerial techniques used in a sphere of human resources management. To achieve better harmony and sustainable consistence between the interests of employees, managers and owners, coaching facilitate to a better economic performance of a company. Personal coaching has a significant potential as a vehicle for effective improving management and learning procedures. This paper presents an introduction to personal coaching practice. It also demonstrates the learning value inherent within the coaching framework.

Key words: coaching; coaching techniques; lifelong learning.

JEL classification: M530