

19

Co všechno koučování přináší?

Můžete člověka přinutit, aby běžel.
Nemůžete ho ale donutit, aby běžel rychle.

Jaké výhody manažerovi i těm, které řídí, koučování na rozdíl od instruování přináší? Co získá organizace, která si osvojí kulturu koučování?

Vyšší výkonnost a produktivita

Vyšší výkonnost a produktivita představují základní cíl, a koučováním bychom se vůbec nezabývali, kdyby ho neumožňovalo realizovat. Koučování „probudí“ v každém člověku i týmu to nejlepší, co se v nich skrývá, a přináší tak něco, na co instruování dokonce ani neaspiruje, protože nemůže.

Rozvoj lidí

Jak jsem uvedl již dříve, chceme-li zajistit rozvoj lidí, nestačí je jednou nebo dvakrát do roka poslat na krátkodobý kurs nebo školení. To, co rozhoduje, je způsob řízení – zda přispívá k jejich rozvoji, nebo naopak. Záleží na vás.

Lepší schopnost učit se

Koučování znamená učit se rychle a za pohybu, bez zbytečného ztrá-

cení času v lavicích. Koučování zvyšuje radost z učení a umožňuje lépe si zapamatovat nové poznatky.

Lepší vztahy

Sám fakt, že se ptáte, má svou hodnotu. Pokud něco pouze sdělujete, neexistuje komunikační výměna. Stejně tak dobře můžete mluvit do zdi. Jednou jsem se zeptal obzvláště tichého a zamlklého, ale nadějného juniorského tenisty, co si myslí, že je na jeho forehandu dobrý. Zasmál se a řekl, že neví, že se ho na jeho názor ještě nikdo neptal. To mi stačilo.

Vyšší kvalita života

Koučování staví na respektu k jednotlivci, vytváří lepší vztahy a umožňuje dosahovat lepších výsledků. Přirozeným důsledkem je lepší atmosféra na pracovišti.

Více času pro manažera

Zaměstnance, kteří jsou koučováni a kteří chtějí nést odpovědnost za to, co dělají, není nutné popohánět a dohlížet na ně. To dává manažerovi čas věnovat se úkolům, které mu náležejí a na které až dosud nikdy neměl dost času.

Tvůrčí myšlení

Koučování a prostředí prochnuté kulturou koučování podněcují tvořivé myšlení všech členů týmu, protože se nemusí obávat výsměchu nebo ukvapeného hodnocení. Jedna tvůrčí myšlenka přitom často vyvolá řadu dalších.

Lepší využití lidí, jejich schopností a dovedností, zdrojů

Manažer často nemá, dokud nezačne s koučováním, představu o tom, jaké skryté zdroje má k dispozici. Brzy poté, co začne s koučováním, objeví řadu do té doby skrytých talentů i řešení praktických problémů, na která mohou přijít pouze ti, kteří určitý úkol pravidelně zajišťují.

Rychlejší a efektivnější odezva v případě ohrožení

V prostředí, v němž je každý člověk ceněn, jsou lidé bez výjimky ochotni převzít iniciativu a jednat nejenom, když jsou k tomu vyzváni, ale ještě dřív. V příliš mnoha organizacích, v nichž si lidé neváží, lidé dělají jenom to, co se jim řekne, a jenom tolik, kolik musí.

Větší flexibilita a adaptibilita vůči změnám

Étos koučování je o změně, o schopnosti být vnímavý a odpovědný.

Požadavek jednat flexibilně se bude do budoucna zvyšovat, ne naopak. Větší konkurence na trzích, technologické inovace, možnost okamžité globální komunikace, ekonomická nejistota a sociální nestabilita se objeví už během našeho krátkého života! Přežijí pouze flexibilní a odolní.

Motivovanější zaměstnanci

Znovu opakuji, že metoda cukru a biče ztratila mnoho na své účinnosti a že lidé jsou výkonní ne proto, že musí, ale protože chtějí. Koučování lidem pomáhá nalézt vnitřní motivaci.

Změna kultury

Management orientovaný na vytvoření kultury vysoké výkonnosti, o níž mnoho lídrů v podnikání usiluje, se opírá o principy koučování. Jakýkoli program zaměřený na koučování usnadní změny podnikové kultury.

Široce využitelná, životně důležitá schopnost

Koučování je jak postoj, tak i chování, které můžeme využívat v různých podobách v zaměstnání i mimo ně. Schopnost koučovat vyžaduje od lidí stále více firem a organizací. Co nejlépe si ji osvojit by proto měli i ti, kteří uvažují o novém zaměstnání.

KOUČOVÁNÍM K VÍTĚZSTVÍ

Sportovní koučování se nakonec přece jenom vymaňuje z tenat svých behaviorálních kořenů. Koučové stále více nahrazují, nebo alespoň obohacují, starý styl koučování založený na instruování a místo na techniku se více zaměřují na člověka, místo na chyby, jichž se dopouštějí, se orientují na jeho potenciál. Tento přístup vede u koučovaného k mnohem lepšímu psychickému stavu, který je nezbytným předpokladem přirozeného učení se – a umožňuje nevnučovat lidem jednotnou, univerzální techniku, která není v souladu s jejich individuálními dispozicemi a poskytuje možnost přejít k technice respektující požadavky biomechanické účinnosti. Vynikajícím a nezapomenutelným příkladem tohoto trendu může být nedávný mimořádný úspěch britských cyklistů na Olympijských hrách v Pekingu v roce

2008. Jejich sportovní vedoucí, Dave Brailsford, o tom říká: „Vždy jsem dával přednost cukru před bičem. Nevěřím v ponižování, dik-tát nebo kontrolu. Mnohem důležitější je mentorování a podpora.“

O něco později mi v témže roce kouč velšského ragbyového týmu a kouč anglického fotbalového týmu vyprávěli dva velmi podobné příběhy, v nichž se zrcadlil poznatek, k němuž před mnoha lety dospěl Tim Gallwey a jenž ho přivedl k myšlence Inner Game. Tim o svých adeptech tenisového umění říkal: „Všiml jsem si, že čím méně je učím, tím více se naučí.“ Oba výše uvedení koučové mi řekli, že museli z různých důvodů své týmy ponechat týden před významným zápasem svému osudu místo toho, aby s nimi absolvovali obvyklý intenzivní trénink. V obou případech týmy odehrály svůj nejlepší zápas a dosáhly nejlepšího výsledku sezóny. Proč? Protože hráči byli odpovědní za vlastní přípravu a výkon – jinak řečeno, uplatnil se zde přístup zaměřený na hráče. Dovolte mi na chvíli předat slovo oběma koučům.

Richard Hodges, hlavní kouč ragbyového týmu Glamorgan Wanderers, o své zkušenosti říká:

Náš tým se v době, kdy měl před sebou dva poslední zápasy velšské ligy, jako obvykle pohyboval uprostřed tabulky. První zápas se hrál uprostřed týdne na hřišti soupeře. Hráči měli vlastní zaměstnání a jejich manažer a kouč se proto za ně o všechno postarali, o všem rozhodli a nenechali je pomalu ani samostatně dýchat. Zápas prohráli rozdílem třídy.

Pro polední zápas sezóny, který se hrál o týden později, vedení klubu zvolilo opačnou taktiku – přístup zaměřený na hráče. Řekli jim: „Pokud nebudete mít nějaké problémy, vůbec se vám nepostavíme do cesty. Připravujte se, jak uznáte za vhodné. Pokud chcete strávit týden v hospodě, je to na vás.“ Pro některé hráče nebylo snadné se s tímto přístupem vyrovnat. Rozhodli se, že absolvují pravidelný trénink, ale prováděli ho sami. V samotném zápase po prvním poločase prohrávali 12:15. Kapitán týmu, ne kouč, vedl stručné zhodnocení dosavadního průběhu zápasu. V druhém poločase předvedli historicky nejlepší výkon a navzdory všem předpokladům zvítězili 34:15. Svůj úspěch jednohlasně přičetli tomu, že zápas byl zcela v jejich rukách.

Tony Falkner, výkonnostní kouč v Blackburn Rovers FC Academy, říká:

Při přípravě na zápas věnujeme pozornost emocionálnímu stavu týmu, protože si uvědomujeme, jaký vliv – pozitivní i negativní – může tento stav na tým mít. Na jeden zápas jsme vůbec netrénovali, pouze jsme se v pátek odpoledne sešli ve třídě k mentálně zaměřené přípravě. Koučové byli znepokojeni tím, že jsme vynechali přípravu, kterou obvykle absolvujeme od pondělí do čtvrtka a že hráči měli tak málo technické, taktické a fyzické přípravy. Vyhráli jsme 3:0 a hráči podali vynikající výkon.

O tři týdny později jsme se ocitli ve stejné situaci – hráči neměli celý týden žádný trénink, pouze v pátek odpoledne absolvovali krátkou, koncentrovanou mentální přípravu. Koučové zakoušeli stejné pocity a myšlenky jako o tři týdny dříve. Vyhráli jsme 4:0 a hráči opět předvedli velmi dobrý výkon. To nás přimělo začít přemýšlet: hráči nebyli před zápasem vystaveni žádným očekáváním ze strany kouče. Musíme pochopit, jak docílit rovnováhy mezi zásahy vyvolanými stylem koučování založeným na návrzích a předpisování a tím, jak „koučováním“ pozitivně ovlivnit výkon týmu.

Několik odvážných nekonformních individualistů začalo před dvaceti lety tento přístup zkoušet v týmových sportech. Jedním z nich byl David Whitaker, s nímž jsem se později spolu s Davidem Hemerym sešel ve společnosti Performance Consultants. David používal „nové“ koučování při přípravě a zápasech britského týmu pozemních hokejistů na Olympijských hrách v Soulu (1988). Když se stal koučem týmu, měl za sebou kariéru hráče na mezinárodní úrovni a tým na začátku tréninku vždy čekal na pokyny, které od něj dostane. Později hráči začínali tréninky sami. Naučili se koučovat jeden druhého – například obránci koučovali útočníky a naopak. David systematicky koučoval tým k tomu, aby hráči převzali odpovědnost za většinu tréninkových postupů a časový harmonogram přípravy. David o tom říká: „Hráči vytvořili harmonickou, dynamickou jednotku, aniž by potlačili individuální nadání jednotlivců.“

Tým si vedl tak dobře, že David s lehkým srdcem prohlásil, že ho v Soulu vůbec nepotřebují, a nechal na hráčích, aby se rozhodli. Ti

samozejmě chtěli, aby jel s nimi, aby jim, jak řekli, „nosil tašky“. Britský tým získal zlatou medaili.

Jak lze tyto příklady ze sportu přenést do světa podnikání? Následující příběh, jehož autorem je Cari Tuna, byl otištěn v časopise *Wall Street Journal* v listopadu 2008.

Před dvěma lety vedl Greg Cushard ve společnosti Rubicon (dodávající palivo pro nákladní auta), kterou založil a řídil, každý týden osm až devět porad. Jak sám říká, skákal přitom svým podřízeným neustále do řeči, objevoval chyby a rozhodoval.

„Jednal jsem více jako zadák v americkém fotbalu... než jako kouč.“ Na úvahy o jeho podnikání mu nezbyvalo mnoho času. Zaměstnanci „přestali přicházet s návrhy, protože se obávali, že je „odstřelím““.

Jeho zástupce a kouč mu proto doporučil, aby přestal s mikromanagementem. Cushard začal na poradách uplatňovat odlišný přístup. Určil zaměření a program jednání – a brzy poté odešel. Brzy se přestal některých porad vůbec zúčastňovat a pověřil jejich vedením místo sebe někoho jiného. Společnost Rubicon... má kolem 40 zaměstnanců. „Nechtěli, abych na porady chodil,“ říká Cushard, protože „moje přítomnost bránila lidem přemýšlet.“

Dnes se zaměstnanci společnosti při vedení porad střídají. Lídři pravidelně a pozorně sledují spolupracovníky a posilují tak v jednotlivých odděleních odpovědnost.

Cushard se v současnosti zúčastňuje tří nebo čtyř porad týdně. O výsledcích ostatních jednání ho informují podřízení. V čase, který díky tomu získal, Cushard založil novou firmu – clearingovou společnost zaměřenou na oblast ropných produktů.

Jako vlastníci „si myslíme, že víme všechno nejlépe, ale není tomu tak, přinejmenším ne vždy. Uvědomil jsem si, že nezáleží jenom na mně,“ říká Cushard.

Uvedu ještě jeden, respekt budící příklad, ilustrující mimořádný význam principů, o nichž hovořím. Není ze sportu, ale z oblasti, která není ani pracovištěm v běžném smyslu.

Field Gun Race – soutěž, o níž budu hovořit, byla „zlatým hřebem“ soutěže Royal Tournament, velké vojenské přehlídky, pořádané každé léto v Londýně. Závod vznikl před mnoha lety na paměť hr-

dínského válečného tažení v búrské válce, při němž dělostřelectvo muselo překonat hory. Při soutěži závodníci museli částečně rozebrat a přemístit starou dělovou lafetu po dráze plné překážek. Většina z nás by si přitom rozmyslela se na tuto dráhu vůbec vydat. V závodě spolu soupeřily týmy reprezentující jednotlivé složky britského námořnictva. Tyto týmy byly šestnáctičlenné a směly být pohromadě a společně se připravovat pouze devět týdnů. Závod od účastníků vyžadoval velkou sílu, koncentraci a odolnost. Příprava si vyžádala každoročně mnoho zraněných. Autokratické vedení soupeřících týmů umožňovalo dosahovat mimořádných výkonů. Tento způsob vedení byl pochopitelně v diametrálním rozporu s filozofií koučování.

V roce 1990 měl na starost přípravu týmu námořního letectva Joe Gough. Krátce před tím, než zahájil trénink, se účastnil dvoudenního kursu koučování, který jsem vedl společně s Davidem Hemerym. David poté ještě navštívil tým v Southamptonu krátce poté, co zahájil přípravu na soutěž. Efektivita, s níž Joe vedl přípravu týmu, respektive týmu samého, v něm zanechala hluboký dojem. A výsledek? Poprvé v historii soutěže tato armádní složka získala všech pět hlavních trofejí.

„A“ tým námořního letectva dosáhl nejlepší čas, nejlepší souhrnný čas, získal nejvíce kladných a nejméně trestných bodů. „B“ tým rovněž vyhrál svoji soutěž. Tohoto vynikajícího výsledku se podařilo dosáhnout po přípravě, která zahrnovala o 30 procent méně praktického nácviku a při které nedošlo k tolika zraněním jako v předešlých letech. Po soutěži o tom řekl: „Letos jsme se připravovali zcela jinak než v minulých letech. Kdybychom neuspěli, ocitl bych se na pranýři. Takhle jsem ale momentálně nejpobláznější člověk v námořním letectvu!“ Když byl dotázán na důvody úspěchu, odpověděl: „Dříve jsme měli jeden mozek a šestnáct těl. Letos jsme využili sedmnáct mozků.“ Námořní letci získali všech pět trofejí i v následujících dvou letech.

Jak všechno viděli členové týmu?

- ◆ „Letos poprvé se někdo zajímal o náš názor a naslouchal nám.“
- ◆ „Když se nás Joe zeptal, zda si všechno zkusíme ještě jednou, a my jsme mu řekli, že ne, cítili jsme, že mu něco dlužíme. Tenhle pocit nám vydržel do druhého dne a pozitivně nás motivoval při dalším nácviku.“

- ◆ „Joe byl velmi přístupný a zacházel s námi jako s lidmi.“
- ◆ „Jednou v noci nám Joe řekl, že jdeme trénovat. Byli jsme hrozně unaveni a Eric, náš instruktor tělocviku, šel proto za Joem a řekl mu, že si myslíme, že to není dobrý nápad. Joe přišel za námi a řekl, ať si jdeme lehnout! To jsem nečekal. Joe je velký člověk, protože dokáže přiznat chybu... přestali jsme se vymlouvat a uznali jsme, že některé věci neděláme dobře. Všichni začali být upřímnější.“

Joe Gough se přesvědčil, že koučování skutečně umožňuje docílit lepší výkonnosti než prikazování a atmosféra obav a strachu. Prohlásil: „Můžete člověka přinutit, aby běžel. Nemůžete ho ale donutit, aby běžel rychle!“

Field Gun Race je považován za nejnáročnější týmovou soutěž na světě a já osobně neznám nic, co by ji v tomto směru překonalo. Úspěch týmu námořního letectva je ve skutečnosti mimořádným příkladem a potvrzením využití a účinnosti principů koučování při práci s týmy, protože ukazuje prvořadý význam mentálních a emocionálních faktorů. Koučování klade důraz na lidi a vysoce oceňuje jejich schopnost řídit sebe sama i je samé.