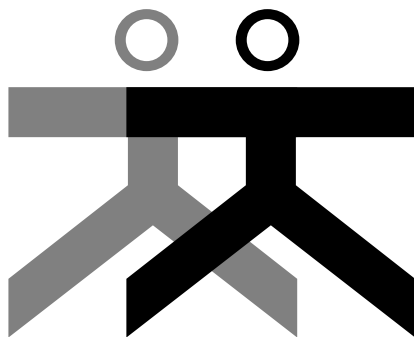


JOHN WHITMORE KOUČOVÁNÍ

Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti
Metoda transpersonálního koučování

3. DOPLNĚNÉ
A PŘEPRACOVANÉ
VYDÁNÍ



John Whitmore: Coaching for Performance. GROWing Human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and Leadership

© John Whitmore, 1992, 1996, 2002, 2009

Translation © Aleš Lisa, 1994, 2004, 2009

Cover design © Petr Foltera, 2004, 2009

Předmluva k českému vydání © Michal Ondráček, 2009

This Fourth edition first published by Nicholas Brealey Publishing,
London and Boston, 2009

This Translation is published by arrangement
with Nicholas Brealey Publishing

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-209-3

Obsah

| | |
|---|-----|
| <i>Předmluva k českému vydání</i> | 7 |
| <i>Úvod</i> | 11 |
| Část I Principy koučování | 17 |
| <hr/> | |
| 1. Co je koučování? | 19 |
| 2. Manažer jako kouč | 31 |
| 3. Podstata změn | 38 |
| 4. Podstata koučování | 44 |
| 5. Účinné otázky | 56 |
| 6. Pořadí otázek | 64 |
| 7. Stanovení cílů | 69 |
| 8. Jaká je realita? | 78 |
| 9. Jaké možnosti máte? | 90 |
| 10. Volba aneb co budete dělat? | 96 |
| Část II Koučování v praxi | 105 |
| <hr/> | |
| 11. Víme, co je dobrý výkon? | 107 |
| 12. Učení se a pozitivní prožitky | 112 |
| 13. Motivace a důvěra ve vlastní schopnosti | 118 |
| 14. Koučování a hledání smyslu | 130 |
| 15. Zpětná vazba a posouzení | 135 |

| | |
|---|-----|
| 16. Vytváření a rozvoj týmů | 146 |
| 17. Koučování týmů | 154 |
| 18. Co brání úspěšnému koučování? | 160 |
| 19. Co všechno koučování přináší? | 168 |
| Část III Vedení lidí k vysoké výkonnosti | 177 |
| 20. Obtížný úkol lídrů | 179 |
| 21. Základy vedení lidí | 188 |
| 22. Charakteristické rysy lídrů | 198 |
| Část IV Transpersonální koučování a transformace | 211 |
| 23. Emocionální inteligence | 213 |
| 24. Nástroje transpersonální psychologie | 217 |
| 25. Budoucnost koučování | 233 |
| <i>Příloha: Některá řešení cvičení s devíti tečkami</i> | 239 |
| <i>Literatura</i> | 240 |
| <i>Poděkování</i> | 242 |

20

Obtížný úkol lídrů

Není snad tím jediným, co nás omezuje,
dosah naší vize a přesvědčení?

Toto nové vydání knihy *Koučování* spatřilo světlo světa v době, v níž lidé čelí mnoha závažným problémům dotýkajícím se hospodářství a životního prostředí, kdy se prohlubuje mezera mezi chudými a bohatými, kdy čelíme obtížím spojeným s pozitivním a negativním stresem ve společnosti. Přestože se tato publikace věnuje koučování, nemůže v žádném případě ponechat stranou širší kontext, existující podnikatelské a sociální podmínky, na něž může mít velký vliv. Koučování může lidem pomoci ujasnit si nejasné a zmatené představy. Koučování jim může pomoci, aby namísto obav a strachu nastoupila důvěra. Koučování může namísto starostí a znepokojení přinést naději. Koučování může pomoci navázat vztahy tam, kde převládala izolace. Koučování může umožnit spolupráci tam, kde panovalo soupeření.

Žijeme v prostředí, kde mnoho věcí nevíme. Jak budeme řídit? Povedou výkyvy ekonomického kyvadla a rostoucí obavy k tomu, že se vrátíme k prikazování a kontrole? Jsem přesvědčen, že lidstvo nemá jinou cestu než pozitivní evoluci, která je jeho osudem. Naším problémem je, že jsme podlehli vábení materiálních potřeb a konzumu a vydali se nesprávným směrem. Nezbyvá než se vrátit na správnou cestu – a to rychle. Pokud zdravý rozum a koučování na to nebudou

stačit, potom nás k tomu přinutí ještě znepokojivější a hrozivější úvěrové a klimatické otřesy, jež budou mnohem bolestivější a přinesou mnohonásobně větší utrpení než ty, jichž jsme svědky dnes. Jak zareaguje sféra podnikání? Jakou roli a odpovědnost má? Jaký smysl a cíl bude podnikání skutečně mít? Budou svět ovládat multinacionální korporace, nebo se objeví noví političtí lídři se skutečnou vizí a hodnotami, kteří se prosadí a získají převahu nad ostatními? Kde jsou Abrahamové Lincolnové, Winstonové Churchillové, Mahátma Gándhíové nebo Nelsonové Mandelové budoucnosti?

Zatímco nadarmo čekáme na spasení, nebylo by rozumné vzít na sebe větší odpovědnost za sebe samé, za druhé, za naši budoucnost? Kdo budou lídři příští generace? Jaké vlastnosti budou mít? Myslím, že evoluční vývoj lidského druhu dospěl do bodu, kdy nastal čas nahradit staré hierarchické struktury novou formou vedení lidí a kolektivní odpovědnosti. Neobjevilo se a nerozvíjelo se koučování pouze a právě během posledních pětadvaceti let tak rychle právě proto, že je v souladu s touto obecnou, zjevnou a výraznou potřebou odpovědnosti za sebe samé, jež je, koneckonců, jeho nejdůležitějším výsledkem? Neobjevilo se koučování proto, aby pomohlo na svět nové éře, nebo je to příliš majestátný pojem? Není snad tím jediným, co nás omezuje, dosah naší vize a přesvědčení?

Pokud se domníváte, že jsem příliš velký utopista, zkusme se podívat, co říkají jiní. George Orwell, Stanley Kubrick a dokonce i Alvin Toffler tvrdí, že předvídat budoucí vývoj je obtížné a ošidné – pokud jsou ale příznaky dostatečně zřejmé, neuškodí se zamyslet nad možnostmi, které máme. Změnit kulturu řízení velkých nadnárodních organizací trvá mnoho let. Jejich lídři se proto musí dívat do budoucnosti. Jednou z možností, jak to udělat, je zjistit, co nám o směru, jímž se vyvíjejí společnosti, komunity a kultury, a o etapách, jimiž na této cestě musí projít, říká psychologický rozvoj jedince. Ne nadarmo je ústřední myšlenkou průlomové publikace *The Living Company*, jejíž autorem je Arie de Geus, teze, že společnosti jsou a jednají jako živé bytosti.

Mohou společnosti procházet stejnou krizí identity – hledáním smyslu a cíle své existence – jakou dnes můžeme sledovat u mnoha jedinců? Myslím, že ano – a že se tak děje. Může se tato krize dále rozvíjet a šířit? Může svět korporací, nebo svět sám o sobě, kráčet

vstříc kolektivní krizi identity, smyslu a cíle své existence? Mnoho věcí tomu nasvědčuje. Ekonomické ukazatele již neposkytují jasné signály o tom, co se kolem nás děje. Životní prostředí, nestabilní ekonomika, upadající etika korporací stavějí před svět podnikání bezprecedentní a bezodkladné úkoly – a svět podnikání, paralyzovaný starými paradigmaty a naléhavou potřebou krizového řízení, není schopen efektivní odezvy. Mnoho lidí se domnívá, že čelíme větší krizi – a přesto se tento fakt běžně popírá.

Měli bychom se – bez ohledu na moudrá a uvážlivá slova, varování a nabádání některých výjimečných ekonomů, mnoha vědců, a dokonce i některých politických lídrů a lídrů korporací – postavit čelem skutečnosti, že problémy, jimž lidstvo čelí, se zhoršují. Jsem hluboce zklamán tím, jak bolestně pomalá a nevhodná je naše odezva na to, co je naprosto zřejmé. Kdy přestaneme jenom mluvit a začneme skutečně jednat? Nebo musí přijít nepředstavitelně krutá, lidmi vyvolaná nebo přírodní krize a vystřízlivění, abychom se probudili?

KOUČOVÁNÍ V KORPORACÍCH

Zbytek této kapitoly se téměř neliší od textu předchozího vydání – jde mi zejména o to, ukázat, jak málo se od té doby změnilo a jak je vše, co jsem napsal, stále platné. Na následujících řádcích se přeneseme od celkového obrazu sféry podnikání k praktickým aplikacím koučování na místní úrovni, aniž bychom pouštěli ze zřetele potřebu a důvody změny.

Velká Británie stanula v čele úsilí vyrovnat se s problémem chudoby odepsáním části dluhů zemí Třetího světa. Když totéž v osmdesátých letech 20. stol. navrhoval Fidel Castro, byla to zcela nemyslitelná představa. Bill Gates, guru moderního marketingu, si uvědomil, že mnoho lidí potřebuje něco jiného než počítače a začal štědře finančně podporovat program globální imunizace. Ve zvláštním čísle časopisu *Newsweek* věnovaném klíčovým problémům světa se konstatuje, že rozhodujícím faktorem změn je globalizace. Autoři vymezili dva vzájemně provázané klíčové problémy: (1) soukromopodnikatelská sféra bude muset převzít větší díl odpovědnosti za řešení sociálních problémů – protože (2) trh není schopen vyřešit vše.

GLOBALIZACE

Claude Smadja z World Economic Forum napsal:

Soukromé společnosti se musí mnohem více než dosud začít chovat sociálně odpovědně. Musíme naslouchat hlasům odpovědných představitelů nové „občanské společnosti“... Růst popularity a vlivu nevládních organizací odráží rostoucí deziluzi veřejnosti a její nespokojenost se všemi institucemi – vládními, korporacemi, mezinárodními organizacemi a médii.

Michael Hirsh z časopisu *Nesweek* ve svém komentáři uvádí, že probíhající diskuse se spíše než privatizaci veřejného sektoru věnuje opačnému procesu – „zveřejnoprávnění“ soukromého sektoru.

Manny Armadi, generální ředitel společnosti Cause & Effect Marketing ve Velké Británii, prohlásil:

Ekonomické zákonitosti dnes vyvolávají takové tlaky, že vlády nemohou dostát svým sociálním závazkům. Moc a vliv společností na ekonomiku jsou přitom obrovské.

Na otázku, zda lidé mají právo činit lídry velkých a vlivných společností odpovědnými za jejich chování, odpověděl: „Jednoznačně ano.“

Globalizace a možnost bezprostřední komunikace relativizují prostorové a časové bariéry, vzdálenost mezi „námi“ a „jimi“. Naše průběžně, a někteří by řekli pomalu zrající povědomí o světě, v němž žijeme, nás vede k tomu, že se začínáme zajímat o lidi, státy a kultury, o kterých bychom ještě před deseti lety nemluvili jinak, než jako o „nich“. Vnější síly a náš vlastní vnitřní rozvoj se proti nám „spikly“ – nutí nás odstranit bariéry, které se mezi námi vytvořily a snaží se nás přimět, abychom přijali náš společný osud, za nějž všichni neseme odpovědnost.

SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST
KORPORACÍ

Jestliže veřejnost požaduje, aby korporace převzaly větší sociální odpovědnost a přední lídři říkají totéž, proč se ve skutečnosti téměř nic neděje? V čem je kámen úrazu? Deborah Holmesová ze společnosti Ernst & Young mě utvrdila v názoru, který jsem si vytvořil během mnoha kursů koučování, když řekla:

Zatímco vrcholoví lídři mohou přemýšlet o velmi progresivních metodách a zaměstnanci si mohou přát, aby je manažeři používali,

manažeři dál řídí tak, jak byli vždy zvyklí, a neuvědomují si, že jejich odpovědnost nekončí u výkazu zisků a ztrát.

Tyto problémy zde existovaly poměrně dlouho před útokem na Světové obchodní centrum 11. září 2001. Mnoho lidí, společností a států ale po něm začalo více přemýšlet o osobní a kolektivní odpovědnosti. Útok možná také urychlil změny, které již dříve někteří předvídali. V záhlaví jednoho článku otištěného ve *Financial Times* 20. září (článek byl napsán před útokem na Světové obchodní centrum) se můžeme dočíst: „Staré hodnoty na ústupu – Nenasytnost nemá v nových podmínkách místo – Dělníci nejsou jen pohyblivé součástky – Duchovno a podnikání – Stephen Overell hledá rozhodující konkurenční výhodu – Společnosti se snaží přesvědčit zaměstnance, že jejich práce nepostrádá význam a smysl.“

Nenasytnost nemá
v nových podmínkách
místo

Jim McNish, odpovědný za rozvoj lidských zdrojů ve společnosti Kingfisher, v tomto článku říká: „Lidé chtějí mít rádi svoji organizaci – nechtějí pracovat pro bandu mizerných darebáků. Lidé chtějí, aby jejich práce měla význam, a pokud se jim ho nepodaří nalézt, začnou odcházet.“ Ken Costa, viceprezident bankovní skupiny UBS Warburg, zastává podobný názor: „To, že lidé jsou frustrováni, se promítá do jejich nejistoty a nespokojenosti. Když vše trvá příliš dlouho, odejdou. Stále více jich dnes přitom míří do veřejně prospěšných organizací... Při posledních přijímacích rozhovorech s absolventy škol se jich překvapivě mnoho zajímalo o to, jak realizujeme sociální odpovědnost. Nikdy dříve jsem se s něčím podobným nesetkal.“

Mnoho lidí věří, že výrazná změna postojů a rolí ve sféře podnikání je nevyhnutelná a ve skutečnosti k ní pod tlakem veřejnosti již začalo docházet. Lidé dávají najevo, že nehodlají nadále sloužit ekonomice a že ekonomika by naopak měla sloužit jim. Dokáže se podnikatelský svět řízeně změnit, přijmout odpovědnost a nalézt skutečný smysl a opodstatnění své existence, nebo se bude dál za každou cenu hnát za bohatstvím, dokud nenarazí na barikády obsazené „obyčejnými“ lidmi s většími požadavky a vyššími aspiracemi?

Změny morálky a hodnot, k nimž dochází ve společnosti i v podnikatelské sféře, ovlivňují mnoho aspektů podnikání týkajících se jak lidí, tak výrobků:

KOUČOVÁNÍ

- ◆ Vztah k zaměstnancům, způsob jednání se zaměstnanci, styl řízení.
- ◆ Vztah k životnímu prostředí, například problematika odpadů a recyklace.
- ◆ Vztah k dodavatelům, zejména z rozvojových zemí.
- ◆ Spravedlivé odměňování, včetně nejvyšších řídicích pracovníků (neodůvodnitelně vysoké odměny).
- ◆ Otázka agresivních metod prodeje a zavádějící reklamy.
- ◆ Otevřené čestné jednání uvnitř i vně firmy.
- ◆ Otázka zdravé a sociálních podmínek zaměstnanců, včetně takových problémů, jako jsou stres na pracovišti, péče o rodinu atd.
- ◆ Otázka rovného postavení mužů a žen, rasové snášenlivosti a sexuálního obtěžování.
- ◆ Výkonní řídicí pracovníci by měli být příkladem ostatním.
- ◆ Výrobky s reálnou užitnou hodnotou pro zákazníka.
- ◆ Výrobky užitečné pro společnost nebo které společnosti neškodí.
- ◆ Zisk není dosahován za cenu špatných pracovních podmínek, porušování lidských práv, dětské práce apod.
- ◆ Otázka používání nebezpečných chemikálií nebo chemikálií ohrožujících životní prostředí.
- ◆ Otázka vztahu společnosti a místní komunity.

Společnost, která přehlídí kteroukoli z těchto oblastí, riskuje, že se stane terčem kritiky a měla by si uvědomit, že to, co je přijatelné dnes, nemusí být přijatelné v dohledné budoucnosti. Společnost, která má vizi svého dalšího rozvoje, nebude samozřejmě pouze reagovat na požadavky veřejnosti, ale bude se snažit být alespoň o krok napřed – protože si uvědomuje, že má odpovědnost vůči společnosti.

KOUČOVÁNÍM KE ZMĚNĚ KULTURY

Kultura, pro níž je typické naslouchání druhým lidem, učení (se) a koučování, dává nejlepší šanci bez úhony přestát vlny změn, jimž podnikatelská sféra čelí. Podnikatelské subjekty mohou přijmout kulturu, orientovanou na lidi a poskytující jim větší podporu, než tomu bylo dosud. V takové kultuře je koučování všudypřítomné a uplatňuje

se jak vůči podřízeným, tak vůči kolegům a dokonce i vůči nadřízeným. Koučování umožňuje rozpoznat a akceptovat potřeby zaměstnanců a pomáhá jim rozhodnout se, jakým způsobem je chtějí uspokojit. Kouč/manažer současně může mnohem lépe poznat jejich přání a naděje. Pokud manažer naslouchá a jedná v souladu s tím, co se dověděl, zaměstnanci budou spokojenější, budou podávat lepší výkon a výrazně se sníží fluktuace. Jestliže se zaměstnanci dočkají pouze slovní podpory, jejich nesplněné naděje se postupně obrátí proti manažerovi a situace se ještě zhorší.

Kromě změny stylu řízení budou společnosti muset respektovat hodnoty a etické normy, deklarované společně s hlavními cíli organizace. Pokud to neudělají, zaměstnanci a zákazníci je budou kritizovat a nakonec je opustí. Společnosti, nabízející výrobky nebo služby skutečně prospěšné pro společnost, nabízejí také smysluplnou práci. Společnosti, nabízející výrobky a služby, jejichž prospěšnost je pochybná nebo které jsou evidentně škodlivé, se dostanou do konfliktu se zaměstnanci, kteří chtějí dělat smysluplnou práci, jež má význam.

Protože většina společností není v tomto směru ani zcela „černá“, ani čistě „bílá“, racionálně jednající společnosti různými způsoby kompenzují nedostatky, které se u nich projevují, například tím, že se podílejí na rozvoji místní komunity nebo na realizaci sociálních projektů apod.

Proč je koučování pro zvládnání těchto problémů tak významné? Protože kulturu založenou na určitých hodnotách nelze vytvořit rozhodnutím vnější autority. Nejlepších výkonů dosáhneme, když zaměstnanci, akcionáři, řídicí pracovníci a dokonce i zákazníci budou sdílet stejné hodnoty. Aby tomu tak bylo, musíme zaměstnancům ze všeho nejdříve umožnit poznat jejich vlastní hodnoty a podněcovat je k tomu.

Kulturu založenou na určitých hodnotách nelze vytvořit rozhodnutím vnější autority

Pokud se rozhodneme změnit podnikovou kulturu a obohatit ji o étos koučování, máme začít se změnami u lidí nebo máme nejdříve začít měnit společnost samu? Odpověď je jednoduchá – musíme začít měnit obojí. Vnucovat demokracii a vyžadovat spolupráci je nepřijatelné. Na následujících řádcích naleznete několik užitečných doporučení:

- ◆ Pokud příliš radikálně nebo příliš rychle změníme strukturu společnosti, vzdálíme se svým zaměstnancům více, než je zdravo.

- ◆ Pokud postavíme zaměstnance před hotovou věc, budou mít námitky dokonce i tehdy, když jsou navrhované změny zcela v jejich zájmu.
- ◆ Ze všeho nejdříve musíme zaměstnancům pomoci zajistit jejich vlastní rozvoj a při koučování si vyzkoušet a ověřit postoje a chování, které bychom rádi viděli v organizaci, která prošla změnami.
- ◆ Výkonní řídicí pracovníci a vyšší manažeři musí od prvního okamžiku jít ostatním příkladem a svým chováním a postoji vytvořit věrohodný a reprezentativní model očekávaného chování.
- ◆ Zaměstnance není možné ke změnám nutit. Musíme jim dát možnost rozhodnout se, jak se změnit.
- ◆ Bez kolektivní vize nemohou být změny úspěšné. Pokud vrcholoví manažeři nemají vizi, změny se vůbec nezačnou realizovat.

Koučujeme-li vedoucí pracovníky společnosti procházející změnou podnikové kultury, ze všeho nejdříve jim musíme pomoci ujasnit si, co od této změny očekávají, co všechno tato změna obnáší, a postarat se o to, aby jí věnovali potřebnou pozornost. To si vyžádá

KOUČOVÁNÍ | určitý čas, který tito lidé, nacházející se pod tlakem vyplývajícím z nutnosti řešit nejrůznější naléhavé úkoly, jenom obtížně a neochotně hledají. Trvalá a účinná změna ale není možná, pokud vedoucí pracovníci její realizaci nevěnují nezbytný čas a úsilí. V krajním případě musí být ve společnosti alespoň jeden klíčový vedoucí pracovník ochotný změny prosazovat. Odhodlání realizovat změny je klíčové. Pokud z velkých plánů nezbude nic, u zaměstnanců se dříve nebo později dostaví zklamání.

V naší společnosti Performance Consultants pro naše klienty vytváříme velmi podrobně zpracovaný program činnosti, jehož cílem je pomáhat manažerům od prvního dne udržovat a posilovat jejich odhodlání koučovat a uplatňovat nový styl řízení. Všichni zaměstnanci, k jejichž pracovním povinnostem patří dohled a kontrola, musí absolvovat kurs, v němž se seznámí se základy koučování. To jim umožní ovládnout „nový jazyk společnosti“ a „rozumět“ nadřizovaným. Ostatním zaměstnancům je nutné vysvětlit, co to koučování je, a umožnit jim seznámit se s koučováním v praxi – jinak u nich jakákoli změna chování manažerů může vyvolat obavy, podezření nebo nejistotu.

Má-li být změna kultury trvalá, musíme zaměstnance pravidelně informovat, vést je, dělit se o zkušenosti, zajišťovat zpětnou vazbu, posuzovat, vyhodnocovat, odměňovat je a podporovat. Čím více se na realizaci těchto úkolů a na vytvoření potřebných mechanismů podílejí lidé ze společnosti, tím lépe. Snažíme se proto v každé organizaci nalézt lidi, kteří mají předpoklady stát se dobrými kouči, a co nejlépe je připravit. Je to lepší, než kdybychom všechno dělali sami, protože osud změn je tak v rukou těch, na jejichž bedrech by měl spočívat a jichž se bude dotýkat – lidí ze společnosti.

Přejdeme nyní k základům vedení lidí, protože jak koučování, tak vedení mají klíčovou roli při zavádění změn, jež tak naléhavě potřebujeme realizovat.

John Whitmore

KOUČOVÁNÍ

Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti

Metoda transpersonálního koučování

Z anglického originálu *Coaching for Performance. GROWing Human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, vydaného v roce 2009 nakladatelstvím Nicholas Brealey Publishing, Londýn a Boston, přeložil Aleš Lisa

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 398. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 3., doplněné a přepracované

Sazba SEVT, a. s., Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-209-3

Doporučená cena 340 Kč

www.mgmtpress.cz