

## 2

# Manažer jako kouč

---

Manažer musí nabízet podporu, ne vyhrožovat.

**N**ázev této kapitoly obsahuje zdánlivý paradox, protože manažer tradičně rozhoduje o platech, odměnách, postupu i trestech. Paradox je to ovšem pouze tehdy, pokud jste přesvědčeni, že jediný možný způsob motivace spočívá v aplikaci metody cukru a biče.

Chcete-li používat koučování na pracovišti opravdu dobře, vztah mezi koučem a koučovaným musí být vztahem dvou partnerů společně usilujících o dosažení cíle. Musí to být vztah založený na vzájemné důvěře, na pocitu jistoty a bezpečí a na minimálním nátlaku. Peníze, postup a tresty sem nepatří, protože mohou takovýto vztah pouze narušit.

Může tedy manažer vůbec být koučem? Je-li opravdu dobrý, pak ano. Musí ovšem mít vlastnosti a schopnosti špičkového manažera: musí se umět vcítit do situace druhých lidí, být objektivní a upřímný vůči sobě samému (integrita), být objektivní a nestranný, být ochotný jednat se svými lidmi ve většině případů naprosto jinak než dosud. Musí umět najít svůj vlastní způsob koučování, protože dobrých příkladů, které by mohl využít, existuje málo. Musí být schopen překonat počáteční odpor některých lidí, nedůvěřivých vůči všemu novému v managementu, kteří se mohou obávat zvýšené osobní odpovědnosti, kterou tento styl

MŮŽE BÝT MANAŽER  
KOUČEM?



S příkazováním se pojí ještě jeden problém – schopnost zapamatovat si. Jednoduše řečeno, nedokážeme si příliš dobře zapamatovat to, co nám někdo říká. Následující tabulka téměř zdomácněla v materiálech, které dostávají účastníci různých kursů a seminářů. Přesto ji zde uvádím, protože je velmi užitečná. Tato tabulka přináší část výsledků výzkumu realizovaného firmou IBM. Tyto výsledky později potvrdil další výzkum provedený v UK Post Office. Při těchto výzkumech byla skupina lidí náhodně rozdělena na tři podskupiny. Každá podskupina se měla naučit stejné jednoduché věci, ale pomocí jiné vyučovací metody. Výsledky hovoří samy za sebe. Pro nás je zajímavé zejména to, jak dramaticky se sníží vybavovací schopnost (ve srovnání s jinými postupy), když se lidem něco pouze říká.

Dobře se pamatují, jak jsem tyto výsledky ukázal dvěma trenérům parašutismu. Fakt, že různé postupy pro případ nebezpečí učili své frekventanty pouze verbálně, je při jejím shlednutí natolik vyděsil, že se rozhodli urychleně změnit systém výuky – dřív, než dojde k prvnímu smrtelnému úrazu.

	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 %

Napravo od příkazování se na kontinuu způsobů řízení nachází přesvědčování. Vedoucí předloží svůj návrh a pokouší se nás přesvědčit, jak skvělý tento návrh je. Víme své a nechceme ho zbytečně provokovat. Zdrženlivě se usmíváme a plníme jeho instrukce. Přestože vše působí poněkud pokrytecky, situace může být příjem-

PŘESVĚDČUJE

nější, než když šéf pouze přikazuje, a vyvolává dojem větší demokratičnosti. Je tomu tak ale doopravdy? Nakonec stejně děláme přesně to, co chce šéf, a vklad z naší strany je minimální. Ve skutečnosti se nezměnilo téměř nic.

Ještě více vpravo se na kontinuu způsobů řízení nachází diskuse. V tomto případě se skutečně zapojují všechny dostupné zdroje  
DISKUTUJE | a dobrý vedoucí je připraven se za předpokladu, že se věci ubírají správným směrem, vydat i jinou, než svou vlastní cestou. Nedávno zesnulý Sir John Harvey-Jones v rozhovoru pro knihu Davida Hemeryho *Sporting Excellence* o vedení týmů říká:

*„Jestliže se všichni ostatní chtějí ubírat někam jinam, než bychom podle mého názoru měli, půjdu s nimi... jakmile se věci dají do pohybu, můžete jejich směr tak jako tak změnit. Může se ukázat, že měli pravdu, nebo naopak zjistit, že jsme se dostali někam, kde bychom být neměli, a vydat se směrem, který jsem původně navrhoval. Nebo si všichni uvědomíme, že nejlepší bude nějaká úplně jiná alternativa. Chcete-li se někam dostat, musíte zapojit srdce i rozum.“*

Představa demokratické diskuse může být velmi přitažlivá. Může být ale časově velmi náročná a nemusí dospět k žádnému rozhodnutí.

Na pravém konci kontinua způsobů řízení manažer nechává věcem volný průběh – nechává na podřízených, co a jak budou dělat. To mu umožňuje věnovat se jiným úkolům či povinnostem a podřízeným poskytuje svobodu volit si. Je to samozřejmě riskantní  
ZŘÍKÁ SE | pro obě strany. Manažer se zřídka své odpovědnosti, ačkoli i nadále disponuje penězi a odpovídá za konečné výsledky. Podřízení mohou podávat nevalné výkony, protože mnoho aspektů úkolu, na němž pracují, jim uniká. Manažer někdy nezasahuje podřízeným do práce v dobrém úmyslu naučit je vyrovnat se s větší odpovědností. To je v pořádku. Problém je v tom, že tato strategie málokdy splní svůj účel. Pokud podřízení mají pocit, že musí převzít odpovědnost a rozhodovat, nevytvoří se u nich silný vnitřní vztah k vlastní práci a úkolům, na nichž pracují (který by vznikl, kdyby se sami rozhodli převzít odpovědnost a rozhodovat), ani sebemotivace, kterou chce manažer rozvinout.

Většina manažerů se ve svých očích nachází někde mezi krajními

