

Leadři a kouči, jak jsem bez nich mohl žít

Na začátku bych chtěl poděkovat Vám všem, kteří jste si stáhli moji knihu, spíše knížečku, respektive vánoční dárek „Průvodce úspěšného manažera (*jak se stát nejúspěšnějším v 21. století, a nejen ...*)“. Udělali jste mi radost nejen tím, že jste si ji stáhli, ale mnozí ji i přečetli a poslali my svoje vyjádření, za která jsem velmi vděčný. Vždyť co může být radostnějšího, než když čtenáři s autorem diskutují, souhlasí, nebo nesouhlasí, a tím přinášejí další myšlenky. A tak díky některým z Vás, kteří se zamýšleli nad mým vyjádřením, si dovoluji reagovat na Vaše připomínky a upozornění v tématu z názvu tohoto článku.

Nejsem a priori nepřítel těch všemi milovaných koučů a lídrů, ale již docela hodně pamatuji a na pohádky rozhodně nevěřím. Byť je rád sleduji a o svátcích jsem si jich užil dosyta.

Pojďme se tedy zaměřit na „**leadery**“. Mé přesvědčení mi říká, že lídrem se člověk rodí. Protože lídr je osoba, která musí lidi v týmu spojovat, vytvářet týmového ducha a být tím, který jde v čele tohoto týmu, mít své charisma. A od týmu očekává, že jej bude následovat, ne slepě, ale s důvěrou v něj. Tak jak jsem to dnes viděl v letopisech Narnie, kdy princ Petr šel do boje v čele svých šiků. Ale těsně před bojem se svého pobočníka zeptal, zda mu věří. Protože bez víry svých kolegů, společníků, spolubojovníků by byl lídrem leda snů. Vybudovat takový tým je ale velmi náročná práce a tým se nedá vybudovat z lidiček, které mi někdo nadiktuje, určí, ale pokud jsem lídrem, musím mít právo si lidi do týmu vybírat sám. Vůdcem, tedy lídrem se přece nikdo nemůže ani vyškolit, ani vyučit, byť je dnes množství školení, kde jsou školeni právě leadři. Ale to, že někoho usadím na pozici leader (nebo možná team leader), nikoho vůdcem neudělá. V minulosti se těmito pozicím ve firmách říkalo například předák. Tedy odpovědná osoba za danou pracovní skupinu. Ale stanovením pracovní náplně na pracovní pozici přece z člověka lídra neudělá. Když zavzpomínám na léta zpět, kdy jsem byl v pozici zástupce vedoucího provozu pro výrobu, se někdy o mé pozici mluvilo jako o inženýrovi provozu. Protože desítky let zpět se tak daná funkce po sovětském vzoru nazývala. Ale tím, že jsem danou pozici zastával, ze mne inženýra přece neudělalo. I když si vzpomínám, jak si jeden takový člověk, díky funkci inženýra provozu, dal před jméno „Ing.“ Dokonce si to napsal i na štítek u domovních dveří a schránky. A tak se jeho manželce říkalo paní inženýrová, neb ona o něm jako inženýrovi hovořila. Sami uznáte, že je to směšné. A pokud v tomto spolu souhlasíme, tak byste měli stejným způsobem hodnotit i dnešní stav. To, že je někdo na pozici leadra, z něj vůdce neudělá. A pokud ano, dokažte mi to prosím ne na jednom, ale množství příkladů. Rád své mínění upravím. Ale prosím důkaz, ne tvrzení, která nebudete schopni potvrdit důkazy. Protože mnoho „rádobyodborníků“ potvrzuje svá tvrzení množstvím proklamací a tvrzení, stovkami proškolených a úspěšných lídrů. Pokud nesouhlasíte, osočují Vás z kde čeho. Ale stokrát opakovaná lež se pravdou nestane.

No a nyní druhé téma. Koučové a koučky (abych správně genderově vyrovnal a nebyl napaden, že preferuji pouze mužské označení, budou se někteří a některé rvát také za správné označení pracovní pozice kopáč/kopáčka?). Abychom si udělali trochu jasno, vypůjčíme si některé významové popisy daného termínu.

„Příklady: měl přátele mezi trenéry a kouči po celé zemi; měl přirozenou autoritu a to je na koučích to nejdůležitější; je to naše nejlepší lektorka, koučka a konzultantka“,

ASCS

kouč, -e m (živ.) <a> sport. (pův. v amer. prostředí) vedoucí sportovního družstva, trenér

kouč, -e m (než.) <a> kajuta kapitána

SSČ

kouč, -e m <a> trenér sport. mužstva, kt. je usměrňuje i při hře: hokejový kouč¹

„Kouč člověk, který vede tréninky sportovního týmu a dává hráčům instrukce při zápase, hlavní kouč, kouč hokejové reprezentace/extraligového týmu, porada kouče s asistenty.“²

„Kouč (Coach) je člověk, který provádí vzdělávání. Kouč je typ lektora vzdělávající dospělé, jehož výuka je založena na usměrňování pomoci a prostřednictvím osobního příkladu a vedení druhé osoby (frekvantanta) v podmínkách výkonu práce nebo činnosti.“³

„Koučování (koučink) je metoda vzdělávání na pracovišti. Koučování lze chápat jako dlouhodobější dohled a podporu poskytovanou koučem.“⁴

V oblasti managementu se koučování bere jako metoda, kdy kouč provází koučovaného po cestě zjišťování a rozhodování, aniž by cokoli o dané problematice věděl a aniž by jej cokoli učil. Provádí jej prý po cestách myšlení, kam by se daný koučovaný sám nedostal. Použiji tedy citát z Wikipedie, i když to pro mne není relevantní zdroj informací, studentům bych ji neuznal, ale nikde jinde jsem citaci, podporující tvrzení koučů nenašel a nechci používat citace, nebo spíše vysvětlení daného pojmu ze stránek soukromých společností, které koučování, nebo školení koučinku, nabízejí. „Koučování (koučink) je proces, podporující hledání individuálních řešení a rozvoj člověka v jím zvolené oblasti. Kouč není trenér ani poradce, ale hledá řešení společně s klientem. Termín pochází z anglického slovesa coach (trénovat, vést). Pochopení podstaty koučování ulehčuje i metafora kočího (v angl. coach) nebo dostavníku - jako prostředku, pomáhajícího dostat se důležité osobě pohodlným způsobem z místa, kde právě je, na místo, kde chce být.“⁵

Jak je vidět, kromě stránek koučů a wikipedie se nikde jinde s tvrzením o tom, co je kouč v managementu jen velmi těžko můžeme setkat. Ale stokrát opakovaná lež se pravdou nestane. Jak je možné, že školení koučinku nabízejí mnohdy jedinci a jedinkyně, kteří jen lehce překročili třicítku. Jsou tedy ve věku, kdy mají ještě před sebou dlouhou cestu učení se. Aspoň já jsem přesvědčen, že i já se mám hodně co učit, a to jsem o generaci starší. Možná právě proto bych si nedovolil tvrdit, že někoho mohu efektivně koučovat. I když i v mé generaci jsou takoví odborníci a odbornice. Pokud se podíváte na jejich prezentace, nebo webové prezentace, rozhodně co jim nechybí je sebevědomí. Dále také vědomí bezchybnosti a mnohdy také sebestřednost. Přesvědčení o své výjimečnosti. Protože jak může někdo sám o sobě nepochybovat, aniž by znal minimálně oblast podnikání, kde se daný koučovaný jedinec nachází. A pro tyto jedince je koučování důkazem o tom, že oni jsou těmi pravými, kteří provedou v rámci koučinku koučovaného směrem k vyšším metám, aniž by cokoli sami, kromě toho koučování dokázali. Dokonce máme i MŠMT akreditovaný vzdělávací program „MSMT-22451/2014-1/641 – Kouč.“⁶ Chápete to? Někomu se podařilo akreditovat z mého pohledu absolutní blábol. Nebo si někdo opravdu rozumně myslící může myslet, že se dá koučování naučit? Ale když někdo věří tomu, že dokážeme vyškolit lídry, tak proč ne. A ty články o úspěšných koučích, kteří se holedbají tím, jak se jim podařilo tu nebo onu firmu pozvednout. Ale potom si sami vyvracejí to, co stále tvrdí. Protože pokud jedním dechem tvrdí, že nikomu neradí, jak mohou tím druhým tvrdit, že to byli právě oni, kdo danou firmu pozvedli! Jak se tedy mohou chlubit „cizím peřím“. Vždyť z logiky

¹ <http://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=kou%C4%8D>

² <https://www.nechybujte.cz/slovník-soucasne-cestiny/kou%C4%8D>

³ <https://managementmania.com/cs/kouc>

⁴ <https://managementmania.com/cs/koucovani>

⁵ <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD>

⁶ https://dak.msmt.cz/dak/ak_detail.php?id=15197&fzverej=1&ivalid=0&fpg=1&ftxt=leader&fsort=da&forder=desc

jejich tvrzení vyplývá, že oni jsou tou šedou eminencí v pozadí, která pomáhá. A šedé eminence se rozhodně úspěchy druhých nechlubí. Ba naopak.

Pro mne byl typickým koučem Ivan Hlinka. Je jen velmi málo lidí v naší zemi, kteří o něm nikdy neslyšeli. Už v dobách hráčské kariéry byl rozeným vůdcem, lídrem. Dokázal strhnout spoluhráče k výkonu. Časem se stal i koučem hokejového týmu a následně i národního. Je důkazem, že lídr se může stát koučem, ale kouč nemusí být notně automaticky lídrem. To, že dokáže někomu pomoci, přinášet mu ta nejlepší řešení (kouč) neznamena, že bude schopen také tým řídit a vést jako vůdce. Ivan Hlinka v sobě měl obě tyto polohy. Vždyť je množství vůdců (např. Churchill, který byl skvělým vůdcem za druhé světové války), kteří dokázali být lídrem, ale rozhodně nedokázali dané úkoly vysvětlit, vymyslet daná řešení, nebo dokonce sami úkoly tvořit. Kouč, dle mého názoru a přesvědčení je osoba, která je tedy hlavně mentorem, který dokáže hledat daná řešení a pomáhá jít po té správné cestě. Protože kouč musí být obklopen týmem. Budete mi možná namítat, že kouč, který vede individuálního sportovce, přece žádný tým nemá. Ale to přece není pravda, Copak by jen kouč a sportovec či sportovkyně byli schopni vše zvládnout sami? Chvilí možná ano, ale při cestě vzhůru přibývají do týmu další členové, kteří musí vytvářet podmínky pro zdárný úspěch sportovce (masér, lékař, technická podpora, ...).

A nyní se vyjádřím také k některým tvrzením o koučování, o kterých jsem nevěděl a které jste mi poslali. Internetové zdroje jsem si již vyhledal sám. Děkuji za informaci a inspiraci. Vybral jsem některé z Vámi předložených mýtů, aby se z textu nestala další kniha. Mýty z ostatních zdrojů se jim buď přibližovaly, nebo byly identické. Asi někdo vypustil nepodloženou a nedoloženou informaci a prohlásil ji jako kánon a všichni ostatní (vzpomeňte si na ty slepé) je jen papouškují (opět vzpomeňte té smrti). Protože pouze žít ve stádu je správné. „Zavládlo zděšené ticho. Ohromená a vystrašená zvířata se semkla k sobě a pozorovala dlouhý zástup prasat, pomalu pochodující po dvoře. Jako by se svět obrátil vzhůru nohama.“⁷ A žijeme stále ještě v normálním světě?

„Mýtus#2: Koučem se může stát každý. Ačkoliv je koučování neregulovaná profese, koučem se nemůže stát každý. Na koučování je především třeba mít vyzrálou a vyrovnanou osobnost. Kouči potřebují absolvovat akreditovaný výcvik metod a dovedností, aby dokázali svoji práci dělat na profesionální úrovni. Koučování se nelze naučit z knih.“⁸

Jak jsem psal v textu výše, copak nějaký vzdělávací program, nedej Bože akreditovaný, vytvoří kouče? To je, jako bychom akreditovali program na chytání ryb, a výsledkem by byli mistři světa v lovu ryb. Nesmysl jako nesmysl.

„Mýtus#4: Já se koučuju sám, kouče nepotřebuji. - Po praktické stránce nelze dosahovat stejných efektů pomocí sebekoučování, jako pomocí kouče. Do tzv. "slepých míst" v mysli se člověk sám nedostane. Pomoc druhé osoby má nesrovnatelně účinnější efekt, než snaha o sebekoučování.“⁹

Kdo je schopen tvrdit, že když budu dostatečně zdatný a zběhlý v dané profesi, nedokáži najít taková řešení, jako když budu mít kouče, který o dané profesi nic neví a jen se správně dotazuje? Jak se mohu ale správně dotazovat a předkládat otázky, když nevím, jaké položit. Pokud neznám oblast kvantové fyziky, jak pomohu fyzikovi, který řeší nějaké složité rovnice a v této oblasti je skutečným odborníkem, za tím co já, znám jen název oboru? Mohu? Tak potom jsem asi Bůh. Což já rozhodně nejsem. Ten kdo to tvrdí, tak si toto označení ale přivlastňuje. Oponujete, že jsem vybral schválně oblast, která je mnohem složitější a do koučinku se nevejde (vy ale tvrdíte,

⁷ George Orwell, *Farma zvířat*, 2015, Argo, Praha

⁸ <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD> (odkaz jste zaslali a tak na něj reagují, ale jak jsem se již vyjádřil, Wikipedie není relevantní zdroj informací)

⁹ <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD> (odkaz jste zaslali a tak na něj reagují, ale jak jsem se již vyjádřil, Wikipedie není relevantní zdroj informací)

že lze koučovat cokoli, ale budiž). Tak zkusíme jiný případ. Kouč je vystudovaný sociolog (historik, ekonom, historik, pedagog,...) koučuje ředitele firmy, která vyrábí automobilové sklo. Povede jej správně ke správnému řešení, nebo jediným přínosem je brzdění jeho práce, protože pokládá otázky, které koučovaného nikam neposouvají, ale ředitel má tak možnost si sám, bez přínosu kladených otázek řešení sám najít? Ale kouč se poté holedbá výsledkem.

„Mýtus#5: Kouče nepotřebuju, na to abych si popovídal mám přátele. - Účelem přátelských konverzací je sdílení příběhů. Účelem koučovacích konverzací je rozvoj potenciálu a dosahování cílů. Jedná se o dvě naprosto odlišné konverzace s jiným záměrem. Ačkoliv vás přátelé vyslechnou, v přátelských konverzacích nedochází k efektivnímu seberozvoji.“¹⁰

Jak jsem vysvětloval u mýtu 4. Jedná se o identické schéma. Kouč vede tým, ne že bez znalosti ukazuje svoje ramena a důležitost. A přátelé jsou velmi důležití, protože pokud je někdo opravdovým přítelem (přítečkyní) stojí mu (jí) za to, aby Vám sděloval i nepříjemné pravdy, protože ví, že je oceníte. Nikoli, že se musí obávat sdělit svůj názor se strachem. Buďte vděční i svým kolegům a kolegyním, kteří jsou ochotni Vám říci, že něco neděláte správně. Protože jen ve fungujícím týmu je síla.

„8. Kouč mi štěstí nepřinese, jinak by byli všichni bez problémů ... Klienti při sezeních často říkají, že jim kouč otevřel oči. Najednou se na věc dokážou podívat jinak a vědí, co dělat dál. Umějí si tedy sami pomoci a dojít ke své spokojenosti. Jestli se z toho vyvine trvalý stav, do velké míry závisí na klientech samotných...“¹¹

Jak mi může kouč otevřít oči, když o daném problému nic neví? Už jsem to popisoval výše, ale zde je to z jiného zdroje.

Pokud vše shrnu. Existuje krásné české přísloví: „Mezi slepými jednooký králem.“ Když jsou na řídicích pozicích mnohdy jedinci, kteří toho mnoho neumí a schovávají se za druhé, musím věřit někomu, koho mohu pochopit. A jak říká kamarád: „Každý může pochopit, jen to, co může pochopit.“ Nebo když se chceme chovat jako „ti druzí“, kteří společně tvrdí, že bez kouče to nejde. Musím si položit otázku. Jsou opravdu týmovými hráči, nebo hrají sami na sebe. Věřte mi, že ve firmách jsem se potkal se stovkami manažerů a většinou ti, kteří hráli týmové sporty, byli pro firmu větším přínosem než ti, co byli individualitami. Protože výsledek každé firmy je závislý na chemii a spolupůsobení firemního týmu, nikdy jen na osobě toho manažera, který právě dlel na vrcholu (bráno pozicí organizačního diagramu). A pokud mi doložíte, opět tedy prosím pomocí důkazů, jak jste z „nikoho“ udělali „kouče“, přehodnotím své myšlení. I já se mohu mýlit a veřejně to přiznám. Ale důkaz není ani tvrzení ani váš křik.

A nyní čekám nenávistná vyjádření těch odborníků, pro které je možné v úvodu textu citovaná kniha Biblí jejich chování. Těším se, protože i jejich (vaše) nenávist mi přináší myšlenky, nad kterými si mohu tříbit ty své. A jak to jen takový Baťa, nebo Ford dokázali, když byli bez koučů? Měli skvělý tým, který si sami seskládali. A nebáli se chytřejších. A dnes?

Ing. Ludvík FILIP

Pod Ještědem, 6.1.2019

¹⁰ <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD> (odkaz jste zaslali a tak na něj reaguji, ale jak jsem se již vyjádřil, Wikipedie není relevantní zdroj informací)

¹¹ <http://www.mitvsehotovo.cz/2016/08/10-nejcastejsich-mytu-o-koucinku/>