

# SPRÁVNÉ NÁVYKY KOUČE

Říkejte méně,  
žádejte více  
a změňte  
způsob vedení



MICHAEL BUNGAY STANIER

Michael Bungay Stanier

# SPRÁVNÉ NÁVYKY KOUČE

ŘÍKEJTE MÉNĚ, ŽÁDEJTE VÍCE  
A ZMĚŇTE ZPŮSOB VEDENÍ



## PRO **MARCELU**

---

THE COACHING HABIT

Copyright © 2016 by Michael Bungay Stanier

*Všechna práva vyhrazena.*

*Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Překlad © Petr Štika, 2017

Obálka © Jiří Miňovský – ARBE, 2017

© DOBROVSKÝ s.r.o., 2017

ISBN 978-80-7585-410-0 (pdf)

Michael Bungay Stanier

# **SPRÁVNÉ NÁVYKY KOUČE**

ŘÍKEJTE MÉNĚ, ŽÁDEJTE VÍCE  
A ZMĚŇTE ZPŮSOB VEDENÍ

Přeložil: Petr Štika

**U nás ve firmě Box of Crayons  
dáváme manažerům, kteří nevědí,  
kam dřív skočit, praktické nástroje,  
pomocí nichž mohou koučovat své  
podřízené v časovém horizontu 10 minut  
a méně.**

Koučování neboli koučink je základní dovednost, kterou by měl ovládat každý manažer nebo obecně člověk ve vůdčím postavení. Když se z koučování stane součást každodenní práce, výsledkem je lepší soustředění, odvážnější přístup k práci a odolnost vůči stresu. Pomocí této metody je možné pomoci ostatním (a sobě) pracovat méně a zároveň mít lepší výsledky. O kurzech koučování, pořádaných společnostmi Box of Crayons, se dozvíte více na [BoxOfCrayons.biz](http://BoxOfCrayons.biz).

Chcete si koupit větší množství kopií této knihy? Skvěle! *Správné návyky kouče* vám můžeme upravit na míru. Obráťte se na nás na adrese [orders@boxofcrayons.biz](mailto:orders@boxofcrayons.biz) a my vám poskytneme více informací.

## Pochvalné ohlasy na **Správné návyky kouče**

.....

Michael Bungay Stanier rozdělil nejpodstatnější informace o koučování do sedmi klíčových otázek. Pokud si zcela osvojíte jeho jednoduchou a zároveň důmyslnou techniku, zabijete dvě mouchy jednou ranou. Svým zaměstnancům a kolegům poskytnete mnohem účinnější podporu. Možná také zjistíte, že dokážete být sami sobě tím nejlepším koučem.

**Daniel H. Pink**, *autor knih* **Prodávat je lidské a Pohon**

Koučink je svým způsobem umění a je mnohem snazší o něm mluvit než jej aplikovat v praxi. Položit otázku místo toho, abychom hned dávali rady, snažili se poskytnout odpověď nebo přicházeli s řešením - to chce totiž odvahu. Pokud druhým dáme možnost, aby si našli svou vlastní cestu, dělali své vlastní chyby a stali se tvůrci své vlastní moudrosti, je to zároveň odvážné a citlivé. Může to také znamenat, že se musíme zbavit svého sklonu hned vše „napravit“. V této praktické a inspirativní knize se s námi Michael dělí o své poznatky v podobě sedmi otázek, které mohou zcela změnit náš přístup. Díky nim objevíme nový způsob, jak jim být opravdu oporou. Kniha nám krok za krokem ukazuje, jak zvládnout tu nejtěžší část celého procesu – jak tyto nové informace zapojit do každodenní praxe a jak si na jejich základě vybudovat správné návyky.

**Brené Brown**, *autorka knih* **Vstát silnější a Buďte odvážní**

Co můžete udělat pro to, abyste se stali lepší vůdčí osobností? Michael klade těm, kteří se chtějí zdokonalit ve své vůdčí roli, sedm promyšlených otázek, na které i sám odpovídá. Díky nim můžete změnit své návyky při vedení lidí. Tato kniha je plná praktických, užitečných a zajímavých otázek, nápadů a nástrojů, které vám pomohou stát se lepším lídrem.

**Dave Ulrich**, *spoluautor knih* **HR skrz naskrz a Kodex lídrů**

Michaelova inteligence, důvtip, schopnost se srozumitelně vyjadřovat a také jeho oddanost umění koučinku, to vše vyznačuje z tohoto skvělého manuálu pro všechny, jejichž rolí je být ostatním oporou. Přestože sám sbírám v této oblasti zkušenosti již čtyři dekády, i já jsem si ze *Správných návyků kouče* odnesl mnoho nového.

**David Allen**, *autor knihy Umění být produktivní bez stresu.*

V záplavě knih o koučinku, které neustále omílají stejné myšlenky, se objevil záblesk naděje. Kniha *Správné návyky kouče* je studnicí moudrosti, která si klade za cíl přeměnit každého manažera na kouče. Toho docíluje tím, že celou problematiku rozdělí do jednoduché sekvence každodenních návyků. Pokud se ve vedení lidí chcete dostat na vyšší úroveň, tato kniha je pro vás nutností.

**Jessica Amortegui**, *vrchní ředitelka pro vzdělávání a osobní rozvoj, Logitech*

Existuje mnoho publikací o koučinku, které putují zpět na polici poté, co je člověk přečte do poloviny. Kniha *Správné návyky kouče* vás ale donutí přečíst ji od začátku do konce. Je jednoduchá a nebere si žádné servítky. Je srozumitelná a na nic si nehraje. Dokáže tak jednou provždy změnit způsob, jakým komunikujete nejen s kolegy v práci, ale také doma s ostatními členy rodiny. Pokud si chcete přečíst jedinou knihu o koučinku, která vás osloví a přitom nezahltí, vyberte si tuto.

**Johanne McNally Myers**, *viceprezident pro lidské zdroje, Tim Hortons*

Máme k dispozici nepřeberné množství knih, studií a přednášek o důležitosti koučování a o tom, jak pomáhat ostatním v rozvoji. Není proto divu, že se mnozí studenti i manažeři cítí zmatení a zahlcení tím obrovským množstvím různých rad, přístupů a systémů, které jsou mnohdy označovány za „ten správný

způsob“. Michael Bungay Stanier ale do tohoto zmatku vnáší nové světlo. Jeho kniha je srozumitelná, realistická a rady v ní obsažené skutečně fungují. Věřím, že se stane účinným a užitečným nástrojem jak profesionálních koučů, tak i studentů a manažerů.

**Stuart Crabb**, ředitel pro vzdělávání a osobní rozvoj, Facebook

Toto není jen pouhá kniha. Je to hlas ve vaší hlavě – člověk, který sedí vedle vás a vede vás na cestě k úspěchu. Být skvělým koučem není jen dovednost. Je to stav mysli a životní cesta. Michael má velký dar předat nám tuto zprávu prostřednictvím mistrného vypravěčství, praktických příkladů a osvědčených postupů. Nepostradatelná kniha pro kouče, který chce opravdu něčeho dosáhnout.

**Sinead Condon**, Vedoucí oddělení pro posilování globální výkonnosti, CA Technolo

Kniha *Správné návyky kouče* je vtipná, chytře napsaná, praktická, nezapomenutelná a opírá se o současnou behaviorální vědu. Je velkým přínosem pro mě i pro lidi, s kterými spolupracuji.

**James Slezak**, Výkonný ředitel pro strategii, New York Times

Zatímco někteří účel a praxi koučování zbytečně komplikují, Michael Bungay Stanier nám dává praktický a srozumitelný návod, jak si osvojit tento návyk, který je vlastní všem nejlepším lídrům. V knize jsou také stručně shrnuty vědecké poznatky, které vysvětlují, proč je tak účinné klást otázky s respektem, a jakou roli to má při budování opravdového partnerství mezi kolegy, kteří jsou všichni společně oddaní smysluplné práci. Kniha *Správné návyky kouče* se čte skoro sama a okamžitě mě inspirovala k tomu, abych změnila některé své postupy v komunikaci s ostatními.

**Dana Woods**, ředitelka Americké asociace sester pro intenzivní péči



Kouzlo efektivního vedení lidí spočívá v každodenní konverzaci. V podobě knihy *Správné návyky kouče* dává Michael Bungay Stanier manažerům neuvěřitelně jednoduchý a účinný nástroj (pouhých sedm otázek) k tomu, aby mohli den za dnem vést svůj tým k lepším výsledkům.

**Andrew Collier**, *vedoucí oddělení pro vedení a rozvoj, Nestle*

„Úžasné. Kde byla tahle kniha, když jsem ji potřebovala?“ To jsou první myšlenky, které se mi honí hlavou poté, co jsem tuto publikaci dočetla. Během své kariéry jsem narazila na bezpočet knih o vedení a koučování, ale většinou se jim nepodařilo téma shrnout tak dobře, jako to udělal Michael Bungay Steiner. Velmi se mi zamlouvá myšlenka, že je potřeba věci nekomplikovat a trénovat, trénovat, trénovat. Jinak si člověk správné návyky nevybuduje. Michaelovi se daří zjednodušit něco, co mnoho lídrů vnímá jako komplikovaný proces, ať už jsou zkušení, nebo nováčci.

**Monique Bateman**, *SVP, TD Bank Group*

*Správné návyky kouče* v sobě obsahují to nejpodstatnější z praktického koučinku pro manažery, kteří nevědí, kam dřív skočit. Žádné vycpávky, žádná abstraktní teorie, žádné nudné historky. Pouze každodenní praktické nástroje, které vám umožní pomocí koučinku dosáhnout výsledků během deseti minut, někdy i méně.

**Melissa Daimler**, *vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje organizace, Twitter*

Bungay Stanier se trefil do černého. My lidé zkrátka máme své návyky, pomocí nichž utváříme sebe, své životy i svět, který nás obklopuje. *Správné návyky kouče* jsou manuálem, který nám pomáhá spojit v sobě sílu návyků a sílu koučování, díky čemuž dosáhneme větších úspěchů spolu s ostatními i skrze ně.

Tuto knihu nečtěte. Žijte ji. Aplikujte ji. Mějte ji vždy na svém pracovním stole a vybudujte si díky ní své koučovací návyky.

**Michele Milan**, ředitelka programů pro vrcholové manažery, Rotman School of Management, University of Toronto



## **Správné návyky kouče**

Říkejte méně, ptejte se více, a navždy tak změňte způsob, jakým vedete tým.

**Harlan Howard řekl, že nejlepší country písničky se vždy skládají ze tří akordů a pravdy.**

Tato kniha vás naučí klást sedm velmi užitečných otázek a dá vám nástroje, které vám pomohou udělat z nich nedílnou součást vašeho pracovního dne. Díky nim se méně nadřete a zároveň budete dosahovat lepších výsledků.

# Obsah

**Jako kouč potřebujete ty správné návyky 15**

**Jak si vybudovat návyk. 28**

**Jak se správně ptát – kurz pro pokročilé. Část první.**

*Nesnažte se klást několik otázek zároveň 41*

**1 Vykopávací otázka 46**

**Jak se správně ptát – kurz pro pokročilé. Část druhá.**

*Zkraťte úvod a prostě se zeptejte. 60*

**2 Zvědavá otázka 65**

**Jak se správně ptát – kurz pro pokročilé. Část třetí.**

*Je dobré klást řečnické otázky? 82*

**3 Zaměřovací otázka 87**

**Jak se správně ptát – kurz pro pokročilé. Část čtvrtá.**

*Držte se otázek, které začínají slovem „co“. 106*

**Neodolatelná kombinace 1-2-3 110**

**4 Základní otázka 114**

**Jak se správně ptát – kurz pro pokročilé. Část pátá.**

*Ticho by vás nemělo znervózňovat 132*

**5 Líná otázka 137**

**Jak se správně ptát – kurz pro pokročilé. Část šestá.**

*Když vám někdo odpoví, opravdu mu naslouchejte. 154*

## **6 Strategická otázka 159**

**Jak se správně ptát – kurz pro pokročilé. Část sedmá.**

*Dejte najevo, že odpovědi vnímáte. 178*

## **7 Učební otázka 183**

**Jak se správně ptát – kurz pro pokročilé. Část sedmá.**

*Při kladení otázek využijte každého komunikačního kanálu. 199*

## **Závěr 203**

## **Studnice další moudrosti 208**

## **Poděkování 215**

**Jako kouč  
potřebujete  
ty správné  
návyky**



Jako kouč  
potřebujete ty  
správné návyky.

To, že manažeři  
musí při vedení  
týmu používat  
koučink, **ví  
dnes každý.**

**V**tisku, který se zabývá řízením, o tom vyšel bezpočet článků. Nejrůznější guruové tvrdí, že koučink by měl patřit do arzenálu každého lídra. Počet koučů, kteří radí vrcholovým manažerům, se zvyšuje tak rychle, až to v podstatě odpovídá Moorovu zákonu. Z koučinku už si začali utahovat i tvůrci comicsu Dilbert, což je snad nejspolehlivější ukazatel celospolečenského úspěchu.

David Goleman, psycholog a novinář, který popularizoval myšlenku emoční inteligence, poprvé zmínil koučink ve svém článku *Vůdčí styly, které přináší výsledky*, který vyšel v časopise *Harvard Business Review*. V něm popsal šest základních přístupů k vedení týmu. Koučink byl jedním z nich, přičemž podle Golemana má „velmi pozitivní“ vliv na výkonnost, klima v kolektivu i směřování k dosažení hlavních cílů. Tehdy se však jednalo o nejméně používaný styl vedení. Proč? Goleman píše: „Mnoho lídrů nám řeklo, že v této ekonomice je na výkonnost vyvíjen obrovský tlak a že proto nemají čas učit lidi a pomáhat jim růst, neboť se jedná o nesmírně zdlouhavou práci.“

A nezapomínejme, že tato tvrzení zazněla v idylickém roce 2000, kdy email byl ještě požehnáním, nikoliv prokletím, glo-

balizace se teprve rozbíhala a my tehdy ještě nezaprodali své duše chytrým telefonům. Pracuji s velmi pracovně vytíženými manažery po celém světě a zkušenost mi praví, že se situace nezlepšila, spíše naopak. Valí se toho na nás více než kdy dřív. A přestože se pojem „koučink“ dnes používá mnohem častěji, do praxe jej manažeři stále ještě příliš často neuvádí. A pokud ano, zdá se, že to moc nepomáhá.

## **Pravděpodobně jste se o to již v minulosti pokusili. Neúspěšně.**

.....

Je poměrně pravděpodobné, že jste na koučink v nějaké jeho formě již narazili. Výzkum, který v roce 2006 provedla firma BlessingWhite, zabývající se rozvojem vůdčích stylů, naznačuje, že 73 % manažerů absolvovalo nějaké školení na téma koučink. To nezní tak špatně. Zdá se ale, že se nejednalo o zrovna nejlepší školení. Jen 23 % lidí, kteří byli koučováni (ano, méně než jedna čtvrtina), mělo pocit, že jim koučink přinesl významnou pozitivní změnu v oblasti výkonnosti a spokojenosti s vlastní prací. Deset procent z nich dokonce uvedlo, že koučink má negativní dopad. (Dokážete si představit, jaké by bylo chodit na takové mítinky? „Těším se, až po koučovacích seancích s vámi budu ještě zmatenější a demotivovanější.“)

Je pravděpodobné,  
že se **vám**  
**nedostává**  
příliš efektivního  
koučinku  
a že jej ani  
**neposkytujete**  
**jiným.**

Shrnout se to dá takto: Je pravděpodobné, že se vám nedostává příliš efektivního koučinku, a že jej ani neposkytujete jiným.

Tipuji si, že existují alespoň tři důvody, proč váš první pokus začlenit koučink do svých návyků nevyšel. Prvním důvodem bude, že školení koučinku, které jste absolvovali, bylo pravděpodobně příliš teoretické, komplikované, trochu nudné a odtržené od reality vašeho pracovního života. Možná jste si během jednoho z těchto školení stihli vyřídít spoustu emailů, na které jste do té doby neměli čas.

Ale i pokud bylo školení zábavné, přišel na řadu důvod číslo dvě – asi jste nestrávili příliš mnoho času snahou přenést nové poznatky do praxe a začít mnoho věcí dělat jinak. Když jste se vrátili do kanceláře, zavedené postupy vás opět sevřely ve svých pařátech, úkoly se na vás začaly hrnout, a vy jste tak nadále vše dělali úplně stejně jako dřív.

Třetím důvodem je to, že dosáhnout na první pohled jednoduchého cíle – méně radit a více se ptát – je ve skutečnosti překvapivě náročné. Celé roky jste lidem radili a odměnou za to vás nadřízení chválili, nebo dokonce povýšili. Vnímají vás tak, že přinášíte „přidanou hodnotu“, čehož dosahujete tím, že máte situaci pod kontrolou. Když se naopak budete lidí více ptát, možná si nebudete zdaleka tak jistí, zda děláte něco užitečného. Konverzace vám tak může připadat pomalá a zdouhavá, a možná dokonce získáte pocit, že jste nad situací ztratili kontrolu. A skutečně tomu tak je. Říká se tomu „předat moc do rukou druhého“. Když to popíšeme takto, nezní to příliš lákavě.

### **Ale tak těžké to zase není. Opravdu.**

.....

V mé firmě Box of Crayons jsme v oblasti praktických koučinkových dovedností již proškolili více než deset tisíc velmi vytížených manažerů, jejichž úděl je možná podobný tomu vašemu. Za ty roky jsme došli k závěru, že následující tvrzení jsou pravdivá a vyplývají z podstaty věci:

- Koučování je jednoduché. *Seven klíčových otázek*, popsaných v této knize, vám prozradí většinu toho, co potřebujete vědět.
- Na koučování vám často stačí *deset minut nebo méně* a v dnešním hektickém světě vám nic jiného ani nezbyvá.
- Koučink by měl být každodenní a neformální aktivitou, nikoliv příležitostnou a formální. Nejde o to zahlásit „Je čas na koučink“!
- Koučink se pro vás může stát návykem, ale jen tehdy, když pochopíte samotný mechanismus, jak si návyky vytváříme.

Proč se ale vůbec obtěžovat se změnou? Proč je pro vás dobré vybudovat si koučinkové návyky?

### **Nyní vám prozradím, proč to stojí za tu námahu.**

.....

Podstata koučinku spočívá v pomáhání ostatním a v tom, že jim umožníte rozvíjet jejich potenciál. Jsem si sice jistý, že touhu pomáhat v sobě máte již odpradáвна, ale přesto vás to doposud ke koučinku příliš často nedovedlo.