



Reteaming® – koučování zaměřené na řešení

Autoři: Mgr. Leoš Zatloukal, Ph.D., Bc. Pavel Vítek

„Věci by se měli dělat tak jednoduše, jak je to jen možné - ale ne jednodušeji.“ (Albert Einstein)

Všechny knihy o managementu, které jsme kdy četli a snad všichni manažeři, s nimiž jsme kdy mluvili, se přes různé názory a přístupy shodnou v jedné věci: **manažeři se v současné době potýkají s mnoha problémy, těžkostmi a výzvami**. Samozřejmě můžeme namítnout, že u nás si přece stěžuje každý a na všechno. Na druhé straně můžeme vedoucím pracovníkům přiznat, že několik pádných důvodů ke stížnostem mají. Například Peters (2001) či Crainer (2000) nabízejí hrozivý (a navíc určitě nekompletní) výčet těžkostí a výzev současného managementu, který zahrnuje takové děsivé položky, jako je například:

- Nejistota
- Ústup hromadné výroby a masových trhů
- Překotné tempo inovací
- Obrovský význam „práce s lidmi“ ve firmách
- Vysoké požadavky zákazníků
- Zvyšující se spletnost a složitost profesního života
- Konec pravděpodobného celoživotního kariérního růstu
- Důraz na informace a učení se
- Posun k participaci a sdílení zodpovědnosti
- Zeštíhlování organizací

Řekněme si otevřeně, že v takové situaci není snadné ani profesně přežít, natož ještě prosperovat. Mnozí manažeři se proto snaží učit se novým znalostem a dovednostem, které by jim mohly pomoci těmto a podobným výzvám čelit. Crainer (2000) s lehkou ironií popisuje, jak manažeři „surfují na módních vlnách“ nejrůznějších teorií a přístupů. Většinou se podle něj objeví nějaký nový model (např. učící se organizace, TQM, teorie omezení, reengineering apod.), který si získá v určité době značnou popularitu, pro mnohé se stane jakýmsi příslibem řešení všech problémů v nejrůznějších firemních kontextech, posléze je překotně zaváděn, aby byl zanedlouho naopak trpce kritizován, protože nepřinesl očekávané výsledky. S nadsázkou lze říci, že z celé situace nejvíce profitují odborní konzultanti, protože zoufalé firmy utrácí

nemalé částky za jejich služby. Například firma AT&T údajně utratila za služby konzultantů v roce 1993 úctyhodných 347 milionů dolarů, což odpovídá platu cca 1150 manažerů na plný úvazek (Crainer, 2000).

Horentní částky vynaložené za konzultanty, kurzy a jiné formy vzdělávání a rozvoje pracovníků však automaticky ještě neznamenají přínos pro firmu. Někdy mohou vyznít doprázdna nebo dokonce situaci zhoršit. Když odhlédneme od proměnlivé kvality konzultantů a lektorů, jedním z možných důvodů neúspěchu může být i fakt, že manažeři žijí a pracují pod tzv. „tlakem aktuálnosti“ (Crainer, 2000). Jednoduše řečeno – nemají čas zabývat se koncepčními věcmi do hloubky, protože musí řešit velké množství bezprostředně naléhavých úkolů a problémů. Průzkum vedený firmou MTP v USA (in Crainer, 2000) například ukázal, že tři čtvrtiny personálních ředitelů kupují minimálně čtyři manažerské knihy ročně, což by potvrdzovalo předpoklad o snaze manažerů učit se novým věcem. Zároveň se však ukázalo, že jen jednu z pěti knih si dotyční manažeři skutečně přečtou a zbytek slouží jen k dekorativním účelům. Tento fakt ovšem hypotéze o systematickém sebevzdělávání manažerů příliš neodpovídá.

„Tlak aktuálnosti“ vede manažery často k tomu, že vyhledávají tzv. „praktická řešení“ (Crainer, 2000). To v překladu do běžného jazyka znamená, že řešení musí být srozumitelná („žádné zbytečné teorie!“), zaručeně fungující („už jste to někde vyzkoušeli?“), snadno a rychle aplikovatelná („bude to v pohodě?“) a přinášející okamžitý účinek (Crainer, 2000). Takové požadavky jsou naprosto pochopitelné. Potíž je v tom, že taková řešení se vyskytují jen v pohádkách: Když máte štěstí a dostanete od kouzelného dědečka kouzelný ubrousek, pak kdykoli provedete správný postup (rozprostření ubrousku, formulka „ubrousku prostří se!“), začnou se na ubrousku objevovat pochutiny podle vašich přání. Můžeme říci, že takový ubrousek je výše zmíněným „praktickým řešením“ se vším všudy – toto řešení je srozumitelné, jednoduše realizovatelné a výsledek se zaručeně a bezprostředně dostaví. V reálném světě managementu se však bohužel pohádkoví dědečci příliš nevyskytují. Někteří konzultanti a „pseudokoučové“ se ovšem za kouzelné dědečky rádi převlékají a nabízejí „kouzelné ubrousky“ nejrůznějšího typu. Výsledkem však často bývá, že ošálené firmy nakonec bohatě prostírají pomyslný ubrousek ze svých zdrojů pro ně.

Pokud se ale manažer nechce nebezpečně spoléhat na falešné kouzelné dědečky se zázračnými „praktickými řešeními“, na co se naopak spolehnout může? Pravděpodobně mu nezbude, než se spolehnout sám na sebe a na své spolupracovníky. To vůbec není málo, protože zdroje, které jsou k dispozici, většinou nejsou v organizacích z velké části využívány (Lueger, Korn, 2006). K lepšímu využití těchto zdrojů lze smysluplně využít i odborné pomoci zvenčí. Způsob práce, který nenabízí zázračná řešení zvnějšku, ale **pomáhá rozvíjet zdroje, které jsou k dispozici**, a umožňuje tak manažerům spoléhat se více na sebe a své spolupracovníky, se nazývá **koučování**.

Co je to koučování?

Koučování (někdy se v češtině používá i označení „koučink“) je samozřejmě také určitou módní vlnou. Díky tomu je toto označení často zneužíváno a za koučování se s oblibou označuje skoro cokoli, ačkoli to často s principy koučování nemá nic společného (Whitmore, 2004).

Několik příkladů toho, co koučování není a s čím se občas zaměňuje (McLeod, 2003):

- **Poradenství (konzultování)** – poradce (konzultant) je expert na určitou problematiku (např. TQM, reengineering...), který dává jasné odpovědi a rady pro řešení daných problémů firmy nebo pro zavádění určitého modelu, zatímco kouč je expertem na vedení rozhovoru, který umožní koučovanému ujasnit si své cíle, zdroje a možnosti k jejich dosažení, ale nikoli na to, co by mělo správně být nebo co je třeba dělat.
- **Mentorování** – je většinou neformální a bezplatné doprovázení jednoho pracovníka jiným, zatímco koučování je formální, placené, zaměřené na jasně definované cíle a více strukturované
- **Řízení (management)** – ačkoli je z našeho pohledu žádoucí, aby se do přístupu manažerů promítly koučovací prvky, na rozdíl od řízení, které je vždy nerozlučně spjaté s autoritou a mocí, kouč není součástí firemní hierarchie a vytváří s koučovaným partnerský a rovnocenný profesní vztah.
- **Vzdělávání a trénink** – smyslem vzdělávání je přenos znalostí a dovedností zatímco koučování pracuje s tím, co je již k dispozici (evokuje zdroje) a rozvíjí to; vztah mezi trenérem a trénovaným je hierarchický, mezi koučem a koučovaným je vztah partnerský.
- **Facilitace** – facilitace je práce se skupinou při níž facilitátor zachovává neutralitu a pečuje o to, aby usnadňoval vzájemnou komunikaci a dosažení konsensu, kouč naproti tomu není neutrální, ale je loajální ke svému zákazníkovi a pomáhá mu při dosahování jeho cílů.
- **Terapie** – terapeuti sice často používají podobné metody při práci s klienty jako koučové, ale zaměřují se na práci s jinou cílovou skupinou a s jinými tématy; často se stává, že terapeuti se věnují i koučování – má to svou logiku v tom, že používají podobné metody, mají většinou absolvované (na rozdíl od mnoha „čistokrevných“ koučů) dlouhodobé intenzivní výcviky a supervizi a jsou „vytrénovaní“ při práci s mnohem náročnějšími klienty než mívají „čistokrevní“ koučové. Na straně druhé musí umět rozlišovat jednotlivé způsoby práce a orientovat se ve firemním prostředí.

Existuje mnoho pojetí a tím i definic koučování, nabízíme zde naši vlastní definici:

Koučování je způsob práce, kdy kouč pomáhá koučovanému člověku (klientovi) k **efektivnějšímu využití jeho zdrojů pro posun směrem k jeho cílům.**

Zaměřujeme se tedy na:

- **cíle** – jde o definování cílů, které budou pro koučovaného atraktivní a zároveň dosažitelné
- **zdroje** - nalézání a využívání schopností, dovedností a znalostí, které již jsou k dispozici a kultivování a rozvíjení zdrojů, které zatím k dispozici nejsou
- **posun směrem k cílům** – definování a plánování dílčích kroků na cestě k cílům, pečlivé sledování pokroku a podpora při jejich postupné a systematické realizaci.

Je zajímavé si také všimnout, co ve výše uvedené definici záměrně chybí, protože to nepovažujeme za nutné nebo to považujeme dokonce za problematické z hlediska efektivity:

- detailní analýzy problémů
- hledání příčin problémů
- označování viníků
- vlastní teorie o tom, co by lidé v organizacích měli chtít
- moudré rady o tom, co by lidé v organizacích měli „správně“ dělat

Důvod, proč se můžeme zaměřit na výše uvedené oblasti (cíle, zdroje, posun směrem k cílům) a nezaměřovat se na ty druhé, je ten, že vycházíme z přístupu zaměřeného na řešení („solution-focused approach“). Inspirací je pro nás zejména model

Reteaming®, který vytvořili Ben Furman a Tapani Ahola z Finska (viz. www.reteaming.com nebo www.reteaming.cz).

Reteaming

Tvůrci Reteamingu jej definují takto: „Reteaming je obecná a široce využitelná metoda sestávající z dvanácti kroků, jejichž záměrem je pomoci jednotlivcům stejně jako skupinám lidí ke změnám k lepšímu pomocí podpory při **stanovení cílů** a **rozvíjení motivace** a **spolupráce** nutné k jejich dosažení.“ (Furman, Ahola, 2007)

Reteaming lze podle výše uvedené definice využít při práci s jednotlivci a skupinami či týmy. **S týmy** lze pomocí reteamingu pracovat na společném cíli s využitím podpory ostatních členů týmu, s hledáním nejúčinnějších forem spolupráce a s pečlivým oceňováním pro přínosy jednotlivých členů. **Se skupinami** lidí z různých kontextů lze pracovat s využitím reteamingu na různých cílech jednotlivých účastníků za podpory ostatních, kteří pomáhají s nápady, postřehy i praktickými a konkrétními kroky. U **individuální práce** je třeba podporu skupiny či týmu vynahradit pečlivou prací s kontextem – s blízkými lidmi, spolupracovníky apod.

Dvanáct kroků Reteamingu:

1. Popsat svůj sen
2. Určit cíl
3. Zkoumat přínosy cíle
4. Získat podporu
5. Všimnout si pokroků, které již nastaly
6. Představit si další krok
7. Zhodnotit, v čem je cíl náročnou výzvou
8. Popsat, proč lze věřit v dosažení cíle
9. Učinit veřejný závazek
10. Připravit se na možné překážky
11. Sledovat další pokrok
12. Oslavit úspěch a poděkovat všem zúčastněným

Reteaming se skládá z **dvanácti kroků** (viz. rámeček). Tyto kroky nejsou nějaké dogma, ale slouží jako určité vodítko pro velmi tvořivou práci s lidmi. Zkušenost umělců (např. jazzových hudebníků) ukazuje, že opravdu tvořivé nápady lze rozvinout jen tehdy, máme-li k dispozici nějakou základní strukturu a nezbytné technické dovednosti. Reteaming podobně nabízí základní strukturu efektivních rozhovorů, která umožňuje tvořivou improvizaci.

Protože Reteaming nabízí jen základní strukturu, jeho jednotlivé kroky působí na první pohled velmi jednoduše. **Jednoduchost** však nevnímáme jako nevýhodu, právě naopak: Přístup zaměřený na řešení vždy preferuje jednoduchost a úspěšnost před zbytečnou komplikovaností. Ben Furman (2007) píše: „Jediným problémem je, že tento přístup zaměřený na řešení je až příliš jednoduchý na to, aby byl brán vážně lidmi, kteří žijí s přesvědčením, že jednoduché myšlenky nemohou být dostatečně hluboké a důmyslné.“ Není pravděpodobně náhodou, že i mnozí významní „guru“ managementu opakovaně vyzývají k jednoduchosti a zdravému selskému rozumu. Jeden z nejvýznamnějších současných myslitelů managementu - Tom Peters - ve své poslední knize píše jasně: „Od investování přes implementaci marketingového plánu až po bitevní pole – zkroťte přílišnou „chytrost“ a snažte

se o srozumitelnost a jednoduchost.“ (Peters, 2010) Zkušenost však učí, že dělat věci jednoduše bývá často velmi obtížné. Jednoduchost, úspornost a určitá elegance jsou z našeho pohledu atributy mistrů – ať už jde o bojová umění, kulinářské dovednosti nebo management.

Mark Mc Kergow mi (L. Z.) vyprávěl trochu úsměvný příklad z vlastní koučovací praxe. V jednom velkém chemickém závodu v Itálii narazili na problém s tím, že mnozí zaměstnanci odmítali nosit ochranné pomůcky, zejména ochranné brýle, a to i přesto, že pracovali občas i s nebezpečnými chemikáliemi. Navzdory četným školením o bezpečnosti práce, namátkovým kontrolám, tvrdým represím i přesvědčování zaměstnanců se nepodařilo zjednat nápravu a zaměstnanci dále nošení ochranných brýlí bojkotovali. Firma již zvažovala objednat detailní analýzu situace, aby na jejím základě mohl management přijmout nějaké efektivní opatření. V té době měl Mark pracovat s dotyčným týmem a během tříhodinového koučovacího sezení vznikl společně nápad, že by mohla pomoci změna designu ochranných brýlí. Firma nápad realizovala a brýle s novými designy se záhy staly mezi zaměstnanci velmi populární a všichni je s oblibou používali. Firma tím ušetřila prostředky za analýzy, za pokuty pro porušování předpisů o bezpečnosti práce i čas manažerů, kteří strávili mnoho hodin řešením této situace.

a) Motivace

Jedním z ústředních témat zmíněných v předchozí definici je motivace, která hraje v Reteamingu významnou roli. Zkušenost ukazuje, že často se ví, co je žádoucí a „co by se mělo“, ale je problém mobilizovat energii k dosažení cíle. V Reteamingu se motivace chápe specifickým způsobem. Existuje zde pět jednoduchých pravidel motivace, která z našeho pohledu platí obecně pro jakýkoli cíl (od sobotního úklidu v domě až třeba po řízení rakety na měsíc nebo vedení firmy s tisíci zaměstnanci):

1. **Cítíte, že cíl je váš** – pokud si klient cíl sám vybral, bude jeho motivace vyšší než v případě, že jej někdo k něčemu nutí
2. **Cíl má pro vás hodnotu** – pokud je cíl pro klienta významný a jeho dosažení pro něj bude přínosem, je vyšší i motivace
3. **Věříte, že cíl je dosažitelný** – nerealistický cíl snižuje motivaci
4. **Zakoušíte nějaký pokrok směrem k cíli** – málokdo vydrží s nadšením vykonávat delší dobu něco, co se mu nedaří nebo kde nepozoruje žádný pokrok
5. **Jste připraven(a) se poprat s možnými překážkami** – překážky mohou výrazně snížit motivaci, když se objeví – zejména v případech, kdy na ně člověk není vůbec připravený

Je zajímavé si všimnout, že ve dvanácti krocích Reteamingu (viz. výše) je všech pět oblastí motivace nějakým způsobem ošetřeno. Dalo by se říci, že v Reteamingu si dáváme velmi záležet na tom, aby to, co děláme naše klienty také bavilo a mělo to pro ně význam. Takové zaměření dává konzultacím jakousi „energii“ či „náboj“, což má přínos nejen pro klienty, ale i pro kouče. Z vlastní zkušenosti můžeme říci, že když se zaměřujeme na věci, které baví a zajímají naše klienty a jsou pro ně důležité, nás samotné to také baví a sami si připadáme v pozitivním slova smyslu „důležití“.

b) Spolupráce

Dalším aspektem reteamingu, který byl zmíněn i ve výše uvedené definici, je spolupráce. Ben Furman s oblibou říká, že „i osobní rozvoj je týmový sport“. O spolupráci lze v Reteamingu uvažovat dvojím způsobem:

Reteaming vytváří **prostor pro spolupráci mezi klienty a dalšími osobami**, zejména spolupracovníky, nadřízenými, akcionáři, ale i členy reteamingových týmů či skupin. Klienti pečlivě zvažují, kdo všechno by je mohl při dosahování jejich cíle podpořit. Často se stává, že i lidé, kteří začínají s pocitem „jsem na to sám“, „toto nikoho nezajímá“ nebo dokonce „všichni jsou proti tomu“ postupně během rozhovoru s koučem přicházejí k vlastnímu překvapení na různé osoby, které by je mohly podpořit. Kromě otázky zaměřené na to, kdo by mohl klienta podpořit při dosahování jeho cíle, bývá užitečné položit si i otázku „jak“? Někdy se stává, že klienty někteří lidé (byť s dobrými úmysly) podporují způsobem, který jim není užitečný. Aby si mohli říci o efektivní podpoře, měli by si předem ujasnit, jaký typ podpory vlastně potřebují.

Mladý a nadějný projektový manažer nastoupil do české pobočky významné americké firmy zabývající se informačními technologiemi. V prvním roce narážel na velké potíže se svým nadřízeným, který velmi kriticky a tvrdě upozorňoval na jakékoli nedostatky a chyby. Mladý manažer se cítil pod obrovským tlakem, připadal si nekompetentní a svého šéfa se bál a snažil se mu co nejvíce vyhýbat. Dospělo to tak daleko, že dokonce zvažoval odchod z firmy, ačkoli práce ho bavila a výsledky měl obecně velmi dobré. Rozhodl se jako jakousi „poslední možnost“ vyzkoušet koučování. Během koučovacích sezení postupně dospěl k tomu, že jeho šéf se ho svým „tvrdým způsobem“ snaží vlastně podpořit a motivovat k lepšímu výkonu. To mu umožnilo vnímat jeho kritické komentáře úplně jiným způsobem a po několika týdnech si při rozhovoru s ním dokázal říci o jinou formu podpory. Jeho nadřízený na to dočasně přistoupil s tím, že po měsíci se vyhodnotí výsledky. Vzhledem k tomu, že se mladý manažer cítil méně pod tlakem, podařilo se mu úspěšně dokončit jeden větší projekt. Jeho nadřízený k němu v některých ohledech změnil přístup (více oceňoval a motivoval pozitivně), ale i v případech, kdy se uchýlil ke starému „tvrdému přístupu“, dokázal mladý manažer situaci ustát.

Kromě vytváření prostoru pro spolupráci je spolupráce charakteristickým rysem Reteamingu ještě v jednom ohledu, a to v samotném **přístupu koučů ke klientům**. Klient je vnímán jako partner, spolupracovník. Proto klademe důraz na otevřenost, domlouvání se, vyjasňování, vzájemný respekt, konkrétní výstupy a jejich realizaci. Domníváme se, že toto „nastavení na spolupráci“ není jen nějaká „technika“, ale spíše určitý náš postoj, který kultivujeme tím, že cokoli děláme, snažíme se i reflektovat z hlediska spolupráce a respektu ke klientům.

c) Zacílenost

Třetím aspektem zmíněným v definici reteamingu je **cíl**. Striktně řečeno – bez cíle nelze dělat Reteaming. Reteaming není určen k doprovázení, utěšování či prostému naslouchání lidem a jejich trápením, k tomu jsou k dispozici jiné služby. Reteaming je způsob práce, který někam směřuje, má cíl. Tento cíl je vytvořen z obecné představy o preferované budoucnosti (vize, sen) a posléze konkretizován tak, aby bylo možné jej efektivně realizovat. Na obojí se můžeme podívat podrobněji:

Cíl se v Reteamingu vytváří většinou z představy žádoucího stavu, které se v jazyce managementu nejčastěji říká „vize“ či poetičtěji „sen“ (Kouzes, Posner, 2007). Myšlenka, že každý manažer by měl mít vizi, je nyní široce přijímaná. Mnozí „guru“ managementu tvrdí, že ve 21. století již nepotřebujeme ani tak manažery, jako potřebujeme především vůdce („leader“), kteří mimo jiné přicházejí s vizí, která dokáže ostatní nadchnout (Bennis, 2009). Otázkou však zůstává, jak k takové vizi dojít.

Tradiční přístup vychází z analýzy problémů (Peters, 2001). Existuje mnoho sofistikovaných metod, které dokáží přinést velké množství informací o preferencích zákazníků, konkurenci, vnitřních procesech, příčinách nízké výkonnosti apod. Z našeho hlediska však v kalných vodách informací o problémech a jejich příčinách najdeme pravděpodobně jen velmi málo inspirace pro strhující vize. Naopak, občas se mluví o „přeanalyzovanosti“ a „záplavě dat“ (Peters, 2001) s nimiž se nejen v praxi nepracuje, ale ani smysluplně pracovat nedá (Crainer, 2000). Domníváme se, že živnou půdou pro strhující vize jsou naše sny. Ne

nadarmo opakoval jeden z významných vůdců minulého století - Martin Luther King jr. - ve svém slavném projevu mnohokrát frází „I have a dream...“ („Mám sen, že...“). Snění je něco velmi živého, hravého a tvořivého. Když sníme, nestaráme se, jestli je to „rozumné“, naopak sny jsou často bláznivé, ale vždy strhující a upoutávající pozornost. Když sníme, jsme vtaženi do děje, nejsme jen „rozumní“ nezúčastnění pozorovatelé.

Důležitou otázkou je, o čem sníme. Sen může být tvořivý a krásný (mnozí umělci, vědci a vůdci ve svých denních i nočních snech nalézali zdroj inspirace) nebo to může být děsivá noční můra. Zaměříme-li svou pozornost výhradně na problémy a na jejich nejruznější analýzy, materiál našich snů bude pravděpodobně velmi pochmurný a naše sny budou mít spíše podobu děsivých nočních můr. V Reteamingu necháváme poměrně velký prostor pro snění o tom, jak bude život našich klientů vypadat, až dosáhnou toho, na čem chtějí pracovat. Pro mnohé klienty je to zprvu velmi těžké – tolikrát si v mysli přehrávali a s druhými lidmi rozebírali všechny ty problémy a těžkosti, že je obtížné se přeladit do úvah a snů o skvělé budoucnosti. Přesto platí - čím konkrétnější a plastičtější tento obrázek „preferované budoucnosti“ je, tím větší je šance, že se tato vize také uskuteční.

Ze snů a vizí je třeba vyextrahovat cíle. Cíl je jasnější a ohraničenější než sen či vize. Užitečně zformulovaný cíl by měl být konkrétní, realistický, měřitelný a časově ohraničený (Lueger, Korn, 2006; Jackson, McKergow, 2007). Většinou se vynoří hned několik cílů, z nichž se potom vybere jeden, se kterým se začne. Užitečné bývá také vybraný cíl nějak pojmenovat případně i symbolicky znázornit. Kreativně se zde meze nekladou – někteří klienti si vytvoří svůj symbol pro cíl a umístí si jej pro připomenutí např. jako spořič obrazovky v notebooku nebo jako tapetu v mobilu.

Velmi důležitou oblastí jsou **přínosy cíle** pro klienta. Jedním z faktorů motivace zmiňovaných výše je, že cíl má pro klienta hodnotu. Nejen, že si kouč v reteamingu potřebuje ověřit, zda cíl je dostatečně významný pro klienta, ale diskuse o přínosech cíle sama posiluje uvědomění si těchto přínosů a tím i motivaci klienta samotného.

Dosažení cíle by mělo být reálné, ale nikoli příliš snadné. Nemá smysl v rámci koučování stanovovat nějaký banální cíl, který pro klienta nepředstavuje vůbec žádnou výzvu. Je-li cíl pro klienta **výzvou**, je užitečné zkoumat, v čem může být náročný, jaké překážky se mohou objevit a jaké zdroje k jejich překonání má klient k dispozici. Cesta k cíli pak začíná prvním **malým krokem**, který klient často zveřejní před ostatními a zaváže se k němu. Další postup je kombinací pečlivého sledování pokroku na cestě k cíli a jejich oceňování a oslavování v kombinaci se stanovováním dalších malých krůčků a hledáním dalších zdrojů.

Závěrem

Ačkoli jsme v úvodu tvrdili, že koučování lze považovat za určitou módní vlnu (někdy slyšíme, že kdo z manažerů nemá svého kouče, ten jakoby ani nebyl pořádný manažer), je třeba k němu přistupovat s určitou obezřetností. Ne všechno, čemu se říká koučování, lze za koučování považovat. I kvalitní koučování navíc nemusí v konkrétním případě fungovat – a to i přesto, že v tisíci jiných případech fungovalo skvěle. Práce s lidmi je vždy nevypočitatelná záležitost, a to platí pro jakoukoli metodu včetně koučování. Na druhou stranu lze úspěšně „surfovat“ i na módních vlnách.

Koučování je dobrá módní vlna pro pomyslné surfaře, kteří:

- raději spoléhají na sebe než na kouzla
- mají rádi osobní růst a dokáží uvěřit, že lze růst ve spolupráci s druhými a ne na jejich úkor
- čelí rádi novým výzvám, ale netouží hazardovat se životem nebo jinými důležitými věcmi

- preferují konkrétní výstupy před řečením a planými sliby, které nic nestojí
- věří, že změna neznamená nutně zhoršení, ale může být i příležitostí ke zlepšení
- chtějí pracovat na změnách k lepšímu v příjemném a tvůrčím prostředí

BENNIS, W. *The essential Bennis: Essays on leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management press, 2000.

FURMAN, B., AHOLA, T. *Change through cooperation: Handbook of Reteaming, the art of motivating people to change what they want to change*. Helsinki: Helsinki brief therapy institute, 2007.

JACKSON, P. Z., MCKERGOW, M. *The solutions focus: Making coaching and change SIMPLE*. 2nd ed. London: Nicholas Brealey International, 2007.

KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. *Leadership challenge*. 4th ed. San Francisco: John Willey and sons, 2007.

LUEGER, G., KORN, H. P. (eds.) *Solution-focused management*. München: Rainer Hampp, 2006.

MCLEOD, A. *Performance coaching*. Willihston: Crown house publ., 2003.

PETERS, T. *Prosperita se rodí z chaosu*. Praha: Pragma, 2001.

WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004.