Koučování – nový přístup k realizaci manažerského auditu[#]

*Tereza Hungerová**

Je vůbec možné spojit pojem koučování a manažerský audit tak, aby se jeden stal součástí druhého? V následujících pár odstavcích bude popsáno a vysvětleno, že je to nejen možné, ale dokonce i velmi užitečné, účelné a efektivní.

Vzhledem k tomu, že „koučování“ i „manažerský audit“ stále patří mezi nejednotně definované pojmy, je vhodné, pro lepší pochopení, tyto pojmy v úvodu příspěvku nejen definovat, ale i vysvětlit jejich samotnou podstatu. V dalších částech textu budou tyto pojmy propojeny za účelem zjištění, zda je koučování vhodným přístupem k realizaci manažerského auditu.

Koučování (koučovací rozhovor)

Koučování (koučovací rozhovor) lze chápat jako způsob vedení lidí a komunikace. Jedná se o interaktivní metodu, interaktivní způsob vedení rozhovoru, kdy se kouč pomocí cíleně a vhodně pokládaných otázek snaží dostat z lidí to nejlepší a odhalit jejich skryté možnosti (skrytý potenciál). Je to tedy nenásilné zlepšování vnímání reality, prohlubování znalostí či dovedností a motivování k většímu výkonu i seberozvoji, vedoucí k optimálnímu řešení případného problému. Koučovací rozhovor se od klasicky vedeného rozhovoru odlišuje tím, že proniká pod povrch a dostává se až k samé podstatě problému. To umožňuje podívat se na problém z úplně jiného úhlu pohledu než bylo doposud zvykem tak, aby si člověk snáze uvědomil, jaký má *skutečně* problém, co je jeho cílem a v jaké se nyní nachází situaci vzhledem k tomuto cíli. Koučovaný se tak naučí lépe vnímat realitu: více pozoruje i naslouchá, získává více potřebných informací a faktů, lépe se učí a tak poznává sám sebe, rozvíjí své schopnosti, sebedůvěru i odpovědnost za své jednání. A právě zdravá sebedůvěra a akceptovaná odpovědnost jsou v koučování velmi důležité, neboť je-li odpovědnost vnucena (nikdo se nezeptal na názor daného jedince), neexistuje zde možnost volby a není podáván maximální výkon. [3], [4]

Například přikáže-li manažer svému podřízenému, autoritativně a bez jakékoliv diskuse, aby do určitého termínu splnil zadaný úkol, buď jej v termínu neudělá vůbec a bude se vymlouvat na nejrůznější věci, nebo jeho splnění „odbude“, takže nadřízený bude muset zadaný úkol přepracovat a příště ho raději bude kontrolovat. Tak vyjádří svou nedůvěru v podřízeného a navíc ztratí mnoho času, který by mohl využít k něčemu jinému. Rozhodne-li se podřízený dobrovolně (nadřízený mu nebude nic nařizovat, jen s ním daný úkol prodiskutuje), protože se chce z jakýchkoliv důvodů podílet na chodu organizace, do které patří, přijme tak celý úkol za svůj, udělá ho kvalitně a mnohem rychleji, a získá tak dobrý pocit z dobře vykonané práce, zvyšuje si sebedůvěru, získává odpovědnost a lépe se učí.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Manažerský audit jako nástroj podpory trvalé udržitelného rozvoje malého a středního podnikání* registrovaného u MŠMT pod evidenčním číslem 2E06044.

* Ing. Tereza Hungerová – vědecký asistent I; Katedra managementu podnikatelské sféry, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jindřichův Hradec.

V oblasti podnikání je tedy koučování jedním z nejvhodnějších způsobů, které umožňují rozpoznat a akceptovat potřeby všech pracovníků a pomáhají jim svobodně se rozhodnout, jakým způsobem chtějí své potřeby uspokojovat a řešit případné problémy, což zvýší jejich spokojenost, nasazení a výkon. Koučování cíleně pracuje s motivací, potřebami a přesvědčením jedince, že všechny zdroje potřebné k řešení problému má již k dispozici v sobě samém.

Úlohou kouče tedy není řešit problémy, učit koučovaného a radit mu, není v pozici experta ani instruktora. Kouč neposkytuje koučovanému hotová řešení problémů, ani odpovědi na položené otázky a koučovaný nezískává holá fakta a příkazy od kouče, ale s jeho pomocí postupně nalézá řešení sám. Kouč pomáhá koučovanému lépe pochopit rozměr problému a pouze jej provází procesem řešení. Jinak řečeno, kouč koučovanému pomáhá ujasnit si, kde je jádro jeho problému, co chce dělat, čeho chce dosáhnout, pozitivním myšlením u něj vytváří potřebné odhodlání, pomáhá mu překonat možné překážky, moderuje proces tvorby variant a hledání řešení, které si ale koučovaný hledá a vytváří sám a které přesně odpovídá jeho potřebám a je pro něj přijatelné. Tento přístup zvyšuje pravděpodobnost, že koučovaný své řešení opravdu uskuteční. Vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory, vzájemné důvěry, pocit jistoty a minimálního nátlaku. Navázání takového vztahu ale vyžaduje čas, nezřídka i změnu postojů či chování a přizpůsobení organizační kultury, a proto je tento způsob vedení lidí a komunikace zanedbáván, neboť jeho přínosy nejsou viditelné okamžitě, ale přináší mnohem větší plody úspěchu až po delší době. [5], [6]

Samotný průběh koučování je poměrně náročnou záležitostí, která vyžaduje vysokou koncentraci a trpělivost. Podstatou koučování je přátelská oboustranná komunikace mezi koučem a koučovaným, kdy kouč prostřednictvím přímé diskuse a cílenou aktivitou (kouč vhodně pokládá otázky) pomáhá koučovanému zformulovat jeho skutečné cíle, uvědomit si jeho současný stav (realitu), vytvořit úplný seznam všech možných řešení a postupů činností a vybrat z nich tu možnost, která je pro koučovaného přijatelná a plně akceptovatelná. Koučovaný přebírá plnou odpovědnost za své jednání bez nátlaku, bez podsouvání nějakého řešení, spontánně a zcela svobodně.

Každé koučovací setkání by mělo být zahájeno vyjasněním povahy problému a stanovením cílů dané schůzky tak, aby se koučovaný s cíli ztotožnil a přijal je za své. Musí mít tedy možnost volby při stanovení cílů. Poté je koučovaný vhodnými otázkami veden k novým možnostem pohledu na problém a povzbuzován k hledání nových řešení a k navrhování nových akcí. Konečné řešení problému je tak zcela na koučovaném. Kouč se s koučovaným pouze dohodne na realizaci zvoleného řešení a ujistí se, že zvolený postup práce je detailně rozpracován, takže je dokonale realizovatelný. Tento přístup vede koučovaného k samostatnosti, zvyšování sebedůvěry a přijímání odpovědnosti. Pro zjednodušení a lepší představu o průběhu koučování, lze celý proces rozdělit do 10 etap:

1. vstup do rozhovoru,
2. zjišťování (identifikace) podstaty problému,
3. přezkoumání přístupných (použitelných) možností,
4. vybrání nejlepšího řešení,
5. aplikování nejlepšího řešení,
6. zhodnocení výsledků,
7. potvrzení nových vědomostí,
8. zhodnocení celkového dosavadního postupu,

9. rozhodnutí o dalším kroku,
10. ukončení rozhovoru, povzbuzení k akci.

Z pohledu podnikatelské praxe lze kouče považovat za auditora, který pomocí koučovacího rozhovoru prověřuje a zlepšuje pracovní schopnosti a dovednosti jedince, členů pracovního týmu či zaměstnanců organizace.

Audity

Audity obecně lze zjednodušeně chápat jako systematické a plánované prověřování všech prvků, hledisek a složek organizace s cílem určovat jejich účinnost a efektivnost. Primární úlohou auditu je nalézt všechny problémy hrozící organizaci, upozornit na ně a pak za využití odborných znalostí a zkušeností poskytnout nezávislou pomoc a formou doporučení, tj. jakýmsi návodem nabídnout cestu k vyřešení problémů tak, aby došlo ke zlepšení chodu organizace. To svědčí o tom, že v posledních několika letech došlo k významnému posunu v zaměření auditu od kontrolní činnosti, jak tomu bylo dříve, k jeho konzultačně poradenské úloze, která skýtá mnoho prostoru pro koučování, jež jedinečným způsobem odhalí a vyřeší případný problém a navíc přispěje k osobnímu rozvoji manažera i celkovému rozvoji organizace. [1], [2] V minulosti spočívalo těžiště auditorské práce pouze v ověřování, zda jsou dodržovány obecné zásady, ale v současné době je působiště auditů mnohem rozmanitější a zasahuje do všech oblastí organizace, především do:

- řízení a strategického plánování,
- marketingu, prodeje i péče o zákazníky,
- financí,
- výroby a provozu,
- řízení a rozvoje lidských zdrojů,
- výzkumu a vývoje,
- informačních systémů.

Nejkomplexnější formy auditu se zaměřují na prověření chodu celé firmy, všech jejích oddělení a všech jejích procesů. Manažerský audit se zabývá oblastí podnikového řízení a strategického plánování, jež je v rámci celé organizace bezesporu tou nejdůležitější komponentou, neboť co není správně naplánováno a správně řízeno, směřuje jen málokdy k vytyčenému cíli.

Samotný manažerský audit představuje „poradenský vstup, zaměřený na objektivní zmapování a rozvoj manažerského potenciálu ve firmě, a to především na úrovni top managementu“ [7] (vedení organizace), a poskytuje přehled o kvalitě manažerského týmu (vedení organizace). Jeho primárním úkolem tedy je: „analyzovat celý proces vedení organizace, konzultovat, doporučovat a napomáhat“ [8] všem členům vedení při efektivním řešení problémů, plnění úkolů a dosahování vytyčených cílů.

V rámci manažerského auditu se hodnotí nejen současný stav, ale i potenciál, tzn. vlastnosti a motivace manažerů, potřebné k jejich rozvoji, respektive k rozvoji celé organizace, dále manažerské předpoklady jednotlivých manažerů, jejich schopnosti, dovednosti, zkušenosti a kompetence (schopnost vést změny, řídit druhé lidi, ovlivňovat týmy, motivovat spolupracovníky, řešit problémy, efektivně pracovat a zvládat stres) i jejich vzájemné součinnosti. Toto posouzení se provádí nejčastěji formou strukturovaných rozhovorů s jednotlivými manažery, a to buď klasickými metodami nebo metodami

nově se rozvíjejícími, mezi něž patří např. koučování. „Podstatou manažerského auditu je většinou kombinace metod individuálního a skupinového posouzení, zvolená tak, aby nejlépe odpovídala cílům auditu. Jejich základem je strukturované osobní či manažerské interview“ [9], které je zaměřené na posouzení vybraných, většinou problémových oblastí, a které lze velmi efektivně vést formou koučovacího rozhovoru.

Manažerský audit je tedy používán především jako nástroj hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů osob v klíčových pozicích firmy (manažer, ředitel, majitel) a jako prostředek identifikace jejich rozvojových potřeb, velmi často v souvislosti s novými cíli, úkoly a problémy, které před manažerským týmem či jednotlivými manažery stojí. Ovšem nezaměřuje se pouze na výkony jednotlivých manažerů, ale pozoruje celé vedení firmy a celý proces řízení firmy. Lze tedy říci, že se nezajímá pouze o řídicí schopnosti, dovednosti a vlastnosti manažerů, ale o celkové řízení firmy ve všech jejích oblastech (marketing, finance, personalistika a další), a tak umožňuje odhalit nové stránky, schopnosti a rozvojové možnosti, poznat, jak lépe využít pracovní i tvůrčí potenciál pracovníků, získat informace o optimálním přístupu k řízení a rozvoji jednotlivých osob i jednotlivých oblastí firmy, poznat, jakým způsobem pracovníky lépe motivovat či vést a tak efektivně řídit celou organizaci. Zájem o manažerský audit mají zpravidla organizace usilující o vysokou kvalitu svého managementu (svého vedení) i celkovou dobrou úroveň svých lidských zdrojů, o firemní klima a kulturu podniku a stabilizaci manažerských struktur.

Z celé řady postupů (technik), které jsou využívány k provádění manažerského auditu, lze za nejefektivnější postup považovat dotazování, tedy rozhovor přímo s danou osobou ve vedení organizace. Nesmí se ovšem jednat jen o pouhé autoritativní a jednostranné „vyzvídání“ bez poskytnutí odpovídající zpětné vazby, ale naopak je nutné vytvořit přátelské prostředí, vyvolat pocit důvěry, pozorně naslouchat druhému a podpořit jej. Toho lze dosáhnout jedině tehdy, když bude auditor dodržovat tzv. „Desatero přikázání dobré komunikace“ [2]:

1. Přestaň mluvit.
2. Pohodlně sleduj mluvčího.
3. Dívej se na mluvčího, jemuž chceš naslouchat.
4. Odstraň to, co by tě rozptylovalo.
5. Pokus se vcítit do kůže mluvčího.
6. Buď trpělivý.
7. Drž na uzdě svůj temperament.
8. Reaguj klidně na argumenty a kritiku (neraď, jen podporuj).
9. Pokládej otázky.
10. Přestaň mluvit.

Toto desatero plně vystihuje podstatu slova koučování: „naslouchat, dozvídat se, řešit problém“. Pokud tedy auditor během dotazování v rámci manažerského auditu bude dodržovat toto Desatero, může se stát dobrým koučem a využít veškerá pozitiva, která koučování nabízí. A stejně tak, jako lze najít spojení mezi podstatou koučování a manažerského auditu, lze spatřovat spojení i mezi jejich průběhem, neboť koučování lze efektivně využít ve všech krocích manažerského auditu:

1. analýza činností, úkolů a odpovědností,
2. analýza aktuální řídicí situace organizace (její manažerské a organizační struktury, rozhodovacích procesů, celkového systému odpovědností a kompetencí, firemní kultury apod.),
3. vlastní hodnocení celkové profesionální způsobilosti včetně jejich rozvojových možností,
4. návrhy a doporučení plynoucí z auditu.

Koučování je vhodnou metodou pro manažery, jak zanalyzovat a zhodnotit stávající situaci nejen ve vedení firmy, ale i ve firmě jako celku, vytipovat problém a přesně jej definovat, zformulovat veškeré varianty řešení (reálné i méně reálné), nalézt nejlepší variantu řešení a detailně kontrolovat její realizaci. Důležitou část auditu tvoří i individuální zpětná vazba poskytnutá auditorem jeho účastníkům, zaměřená na podporu jejich sebereflexe, pracovní motivace a dalšího profesního rozvoje. A právě takovou zpětnou vazbu automaticky poskytuje každý dobrý kouč během celého koučovacího rozhovoru. Tato zpětná vazba má velký význam pro další profesionální směřování účastníků.

Výstupy z koučovacího rozhovoru, například v podobě koučovacího dotazníku, přepisu rozhovoru (pokud byl rozhovor nahráván na diktafon) či záznamu z koučovacího rozhovoru sepsaného koučem nebo nezávislým pozorovatelem, se mohou stát plnohodnotnou součástí pracovní dokumentace získané v průběhu auditu a obsahující všechny podstatné informace a cenné postřehy, tolik potřebné pro zpracování kvalitní závěrečné zprávy z auditu.

Závěr

Pokud bude auditor, provádějící manažerský audit v dané organizaci, dobře ovládat techniku koučování, může ji využít především místo klasického dotazníkového šetření či rozhovoru s manažery (vedením) organizace, ale i kdykoliv jindy v průběhu provádění manažerského auditu. Koučovací rozhovor je velmi perspektivní metoda, kterou lze využít v rámci manažerského auditu, jež se věnuje převážně vedení a řízení organizace. Průběh koučovacího rozhovoru plně vyhovuje potřebám a cílům manažerského auditu, neboť umožňuje auditorovi získat relevantní informace, identifikovat problém, nenásilně nalézt všechny varianty jeho řešení a vybrat tu variantu, která je plně akceptována všemi účastníky auditu, a vypracovat konkrétní a vhodná doporučení k nápravě.

Literatura

- [1] DVOŘÁČEK, J. 2003. *Interní audit a kontrola*. Praha : C. H. Beck, 2003.
- [2] DVOŘÁČEK, J., KAFKA, T. 2005. *Interní audit v praxi*. Brno : Computer Press, 2005.
- [3] PARMA, P. 2006. *Umění koučovat*. Praha : Alfa Publishing, 2006.
- [4] STACKE, É. 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada Publishing, 2005.
- [5] SUCHÝ, J.; NÁHLOVSKÝ P. 2007. *Koučování v manažerské praxi*. Praha : Grada Publishing, 2007.

- [6] WHITMORE, J. 2004. *Koučování – rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press, 2004.
- [7] EDUCATIO: *Audity* [online]. n. d. [cit. 17. 1. 2007]. Dostupný na WWW: http://www.educatio.cz/hr_sluzby.htm#audity.
- [8] PROKŮPKOVÁ, D.: *Interní audit* [online]. 29. 10. 2003 [cit. 17. 1. 2007]. Dostupný na WWW: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=5672122>.
- [9] URBAN, J.: *Význam a cíle personálního auditu* [online]. 4. 5. 2003 [cit. 17. 1. 2007]. Dostupný na WWW: http://kariera.ihned.cz/c4-10068440-12737300-q00000_detail-vyznam-a-cile-personalniho-auditu

Koučování – nový přístup k realizaci manažerského auditu

Tereza Hungerová

Abstrakt

Cílem tohoto příspěvku je stručná analýza a vysvětlení pojmů koučování a manažerský audit a propojení těchto pojmů tak, aby bylo zřetelné, že koučování může být další velmi vhodnou součástí postupu při provádění manažerského auditu.

Klíčová slova: koučování; audit; manažerský audit.

Coaching – the new approach in a implementation of a managerial audit

Abstract

The goal of this article is a short analysis and an explication of the words – Coaching and Managerial audit, and a connection of these notions in such way, so as you understand that the Coaching can be another very suitable component of a procedure for pursuance of the Managerial audit.

Key words: coaching; audit; managerial audit.

JEL classification: M530