

Koučink. Slovo, pod kterým si již řada z vás umí představit konkrétní zkušenost – konkrétního člověka, ke kterému se upínalo vaše očekávání, které se buď naplnilo, nebo ne. Avšak pro velkou část lidí zůstává koučink tajemným územím ovládaným nejrůznějšími poradci, mentory, školiteli, trenéry, lektory, psychology, leadery, terapeuti a samozřejmě kouči, kteří jsou sice velmi dobře placeni, ale jejich přínos je nejasný. „V koučinku tady je skutečný Babylon a opravdu upřímně občas lituju klienty, když se v tom mají vyznat,“ napsal mi při přípravě tohoto článku jeden z českých koučů Miroslav Spousta. Z toho důvodu koučinku věnujeme hlavní téma čísla.

Co tedy máte od tzv. koučování čekat? V čem vám může pomoci? Jak poznáte, že jste na něj zralí? A je to skutečně tak nezbytné, nebo jde o další nadstandardní a trochu módní službu ze Západu? Větší společnosti už dokonce zakládají vlastní koučovací centra pro zájemce z řad svého top managementu. V roce 2008 takto vzniklo například ČSOB Koučovací centrum. V České republice se tato služba, ať už interní nebo externí, rychle rozšiřuje a zřejmě i vy dříve nebo později na nějakého toho kouče narazíte.

Jak se z toho nezbláznit

Koučování je řazeno mezi takzvané neexpertní styly vedení. Znalcem situace je klient, kouč je odborníkem na vedení rozhovoru takovým způsobem, aby se klient ve svém tématu dokázal dobře zorientovat, dokázal si vytyčit cíle a cesty, které vedou k jejich dosažení. To je opak od takzvaných expertních stylů

Josef Tůša



Ke změně potřebujete hlavu

vedení, jako je například mentorství či poradenství, kdy expertem na projednávané téma je daný odborník. „Nejviditelnějším pracovním nástrojem kouče jsou otevřené otázky zaměřené na budoucnost či popsání pozitivních zkušeností v přítomnosti a minulosti. Díky pojmenování možností a zaměření se na kroky do budoucnosti vzrůstá pocit kontroly. S tím přichází nová energie a chuť se do toho pustit. Výstupem rozhovorů je strukturovaný zápis s akčními kroky. Obrazně by se to dalo pojmut tak, že kouč doprovází klienta po jeho vlastním bytí, kde společně roznášejí světlo z prosvětlených místností do míst a pokojů, kde je šero či tma. Kouč je trpělivým průvodcem, který jde spolu s klientem jeho tempem. Občas jej otázkou popíchne. Každému je při tom dááno jen tolik, kolik snese,“ metaforicky vysvětluje brněnský kouč Josef Tůša.

Manažeři, kteří již dosáhli hmotných cílů, začínají mít jiné potřeby

„Slovo coaching znamená přepravování se. Z tohoto pohledu je kouč ten, který vezme koučovaného na svůj vůz, a jedou směrem, kterým koučovaný chce. Koučovaný sám určuje destinaci. Kouč v tomto případě funguje jako dostavník nebo doprovod, který koučovaného dopraví na místo nejspíše efektivněji, rychleji a bez zásadních omylů. Jako zjednodušené přirovnání z dnešní doby bych použil cestu taxikem. Je to klient, kdo zná cíl cesty, případně jej v průběhu cesty změnit, avšak taxikář je průvodcem, který má určité nástroje – auto, znalosti a dovednosti –, jak k cíli dojet efektivněji, bezpečněji a rychleji,“ vymýšlí jinou metaforu Viktor Hojka, jenž se učil koučování i v USA. Podle něj není koučink objevem dnešní doby. Za jedny z prvních „koučů“ lze totiž považovat filozofy Platóna a Sókrata, kteří svými otázkami a podobnostmi provokovali své žáky k vlastním názorům.

Tento přístup začal v moderní době aplikovat W. Timothy Gallwey v 70. letech 20. století, když své klienty (ne)učil tenis tak, že místo rad, co mají dělat, jim začal klást otázky. Ty je samotné nutily přemýšlet a hledat, jak



Viktor Hojka

a co mají při učení dělat, a měl s tím výborné výsledky. „Kouči otáčejí trochu na hlavu zažitá schémata. Lidé jsou zvyklí si od expertů kupovat rady a nejednou přichází skupina lidí, která si nechává dobře platit za to, že vám dává otázky a nutí vás přemýšlet, místo aby s vámi něco dělala, což například od našich kolegů sportovních koučů očekávají. Osobně jsem přesvědčený o tom, že kdyby se mnoho špičkových trenérů naučilo koučovat, jako to děláme my, byli by ještě o kus lepší. Od určité úrovně zvládnutí základů čehokoliv už je lepší nechat, aby si klient přicházel na věci sám,“ míní Miroslav Spousta z Koučink Akademie.

Obliba koučinku pramení podle Terezy Marie Dočkalové ze společnosti Coachingworld z neustálých změn na trhu a v ekonomice, jež kladou na manažery vysoké nároky. „Jak být neustále výkonný, ve formě, jak umět rychle a často pod tlakem dělat správná rozhodnutí, vytvářet nové vize a směry v byznysu, a při tom mít ještě čas na rodinu, koníčky, přátele a cítit se zdravý. Někdy se stane, že přijde klient s problémem, jak se z toho shonu v práci nezbláznit,“ říká Dočkalová a dodává: „Kouč by měl být někým, kdo může být řecké partnerem na profesionální či životní cestě, někdo, kdo může být tím, kdo vás přiměje stát se odpovědným aktivním tvůrcelem svého života, někdo, kdo zajistí, že svůj potenciál využijete naplno. Pomůže udělat klíčový výběr v kariéře či osobním životě.“

Otázky, otázky, otázky...

Ideálně prý kouč pracuje tak, že klientovi neradí, ale naslouchá mu a pak ho navá-

dí, aby se ve svých pracovních a životních problémech zorientoval sám. „Pro mne je koučink radost z objevování. Miluji moment, kdy položím dobrou otázku, klientovy oči se odpojí ode mne a od okolí a ponoří se do svého vnitřního světa a začne pracovat. Nechává na sebe otázku působit a čeká na to, co se mu v hlavě objeví. Je to chvíle, kdy se povedlo spustit celý jeho tvořivý a přemýšlečnický aparát na plný výkon. Začne si prohlížet všechny obrazy, informace, pocity, které v sobě nosí a které souvisí s problémem nebo otázkou, na kterou hledá odpověď. Plně se soustředí na svůj vnitřní svět a prohlíží si ho svým vnitřním zrakem. Naplno běží vnímání, zapojuje svou představivost a intuici, uvědomuje si hlouběji, co s čím souvisí. A postupně hledá obraz řešení a definuje si cestu, která k němu vede. Já přitom plně vnímám jeho, pozoruji jemné změny jeho mimiky a to, co vyzařuje. Čekám, jak se změní jeho výraz, abych se mohl rozhodnout, jestli položím další podpůrnou otázku, nebo nechám plynout rozběhnutý vnitřní proces. A stále v sobě hlídám, jestli směřujeme k cíli, který si na začátku setkání sám nadefinoval,“ přibližuje roli kouče Miroslav Spousta.

„Jeden z klientů za mnou chodí celkem nahodile. Cestuje a nemá pevně daný časový rámec pro práci. V takto nastaveném životním stylu se mu obtížně zaměřuje na dlouhodobé cíle, jak v pracovním, tak v osobním životě. Na prvním setkání jsme si tyto dlouhodobé cíle

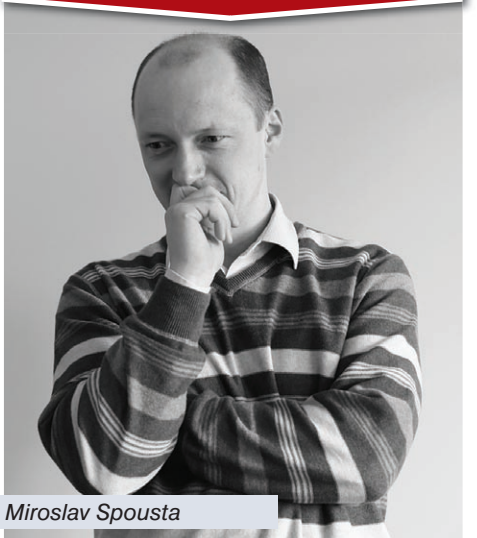
pojmenovali, některé vyslovil nahlas vůbec poprvé. To mu pomohlo si jinak dosti rozličnou situaci zarámovat,“ říká Josef Tůša s tím, že jeden z klientů si při rozhovoru začal sám pokládat otázky velmi podobné těm „koučovacími“. Jaké to jsou, napovídá Viktor Hojka: „Čeho chceš dosáhnout? Co považuješ za úspěch? Jak tento úspěch změní tvůj rodinný či profesní život? Jaké pocity prožíváš v té úspěšně změněné budoucnosti? Co tě na tom všem baví? Jak se odměníš při dosažení úspěchu? To je jen špetka z krásných koučovacích otázek.“

Jak si vybrat toho pravého / tu pravou

Než se člověk pro některého kouče rozhodne, měl by si dobře vybrat. Může se totiž stát, že se vydáte za koučem, ale zjistíte, že jde třeba o trénink manažerských dovedností. Proto většina seriózních koučů nabízí hodinu zdarma. Ze začátku by měl být klient ten, kdo si klade otázky: „Cítím se uvolněně, bezpečně a jsem ochotný tomuto člověku důvěřovat? Nechává mi skutečně můj prostor? Respektuje mne tak, jak jsem?“ vyjmenovává některé z nich Tereza M. Dočkalová.

Témata, se kterými můžete přijít, jsou velmi pestrá. Top executive kouč musí být velmi komplexně vybavený člověk. „Já se svými klienty nejčastěji začínám od řízení sebe sama, dotvoření jasně a silně podnikatelské vize, posílení vlastní role a týmu, ujasnění si kompetencí. Manažeři chodí i s osobními tématy na

Do managementu a vedení firem má koučink ambice vnést zefektivnění přípravy lidí na vedoucích pozicích, majitelů, šéfů a manažerů obecně. „Je to oblast, kde často neexistují univerzální řešení nebo návody. Člověk v takové pozici je na mnoho věcí sám a na kvalitě jeho rozhodnutí a nápadů často závisí mnoho dalších lidí. Každý dobrý líder tráví spoustu času přípravou a špičkový kouč mu do ní může přinést mnohem vyšší kvalitu, než které je sám schopný. Ve dvojici se práce zefektivní a rozevřou se nové úhly pohledu, na čem se dá pracovat,“ říká Spousta.



Miroslav Spousta

OPLATKY Hi

jednička pro celou rodinu!

Hi - nové a křupavé rodinné oplatky s třemi různými příchutěmi a dodatkem Lecitinu, Calcia a Vitamínu C! Nejen dobré, ale i zdravé pro společné chvíle!

Výrobce: Mokate Czech s.r.o., Požernická 96, Praha. V případě dotazů nás kontaktujte na telefonním čísle: +420 296 411 177-8.

rozhraní práce a soukromí, dle mého se to nedá moc oddělovat. Schůzky bývají zhruba na 1,5 hodiny po 4 až 6 týdnech, na tvorbu vizí bývají setkání delší. Běžný kontrakt je na půl roku až rok spolupráce a často koučink kombinujeme se vzděláváním v otevřených nebo uzavřených skupinách," popisuje svůj systém práce Mirek Spousta.

Celkem spolehlivé je dát při výběru na reference. Ptejte se jeho klientů, co kouč dokázal a jaké má za sebou výsledky. „Pro svou pohodu se nebojte i položit otázku, zda kouč využívá nějakou formu supervize nebo intervize. Osobně si myslím, že by to měla být nedílná součást jeho práce, která mu pomáhá dál se profesně rozvíjet. Kouč přesvědčený o své neomylnosti může hodně uškodit vám i vašemu byznysu,“ upozorňuje Spousta.

Že jsme drazí?

Záleží na úhlu pohledu

Bez hlavy to nejde

„Koučink má být jednoznačně dobrovolná záležitost, pokud to má k něčemu být. Pár klientů jsem našel i tak, že za mnou dorazil zástupce firmy se zakázkou, abych udělal něco s jejich lidmi, a já mu odpověděl, aby mi poslali šéfa. Je to moje velké doporučení, za jehož porušování už mnoho firem utratilo a určitě ještě utratí spoustu peněz. Chcete-li dělat změny ve firmách, bez hlavy to nejde. Začít pracovat potřebuje on sám. Pokud bude měnit i sebe, má velkou šanci, že se bude měnit systém pod ním. V tomto ohledu jednoznačně platí české přísloví o rybě,“ usmívá se Spousta.

Proč by to manažeři měli zkusit?

„Jeden z klientů, který je sám profesionál v práci s lidmi, ke mně chodí s tím, že si chce užít pozici klienta, mít pocit, že se o něj někdo zajímá a stará, že může být rozpustilý a nemusí sám sebe kontrolovat. Pomáhá mu to k novým myšlenkám a jiným úhlům pohledu na stará témata,“ sděluje jeden z důvodů návštěv Josef Tůša. Jinými podle něj mohou být manažerská potřeba pohotovosti a komplexnosti, zapracování znalostí a vylepšení stávajících dovedností či prostá potřeba změn k lepšímu. „V současné době pozorují trend jak v komerčních společnostech, tak i ve státních institucích či příspěvkových organizacích. Přechází se na projektové řízení.

To je obrovské pole pro koučovací techniky a metodiky. Koučovat projektového manažera od počátku projektu až po jeho vyhodnocení považují za velmi efektivní a motivující. Další trend pozorují v nových potřebách manažerů, kteří již dosáhli svých materiálních či kariérních cílů,“ říká Viktor Hojka.

Tereza M. Dočkalová



Občas kouč při práci s manažery narazí i na vypjaté situace: „Nedávno jsem provázela klientku na cestě ven ze syndromu vyhoření, to považuju za pouto, když jsem svědkem tak hlubokých proměn u klientů,“ svěruje se Tereza M. Dočkalová. Co jí osobně baví nejvíce? „Velice účinný je koučink pro manažery při práci na jednotlivých zakázkách, to mě jako kouče baví nejvíce. Vypíše se zakázka a já potom pracuji s jednotlivcem i týmem od začátku na jejím získání, realizaci a dokončení. Je to náročné pro obě strany, ale manažer, který připustí, že mu kouč může být na této stresuplné trati užitečný, získává obrovskou přidanou hodnotu pro sebe i kolegy tím, že mu kladu otázky, které ho vybízejí k tomu, aby se sám svými očima díval na věci z jiných úhlů pohledu. Tyto zdroje inspirace, které má v sobě každý, jsou hlavním úspěchem mých klientů.“

Na co si dát pozor

Sazby business koučů se pohybují nejčastěji mezi 2 až 5 tisíci korun za hodinu. Na námitku, zdali nejsou tyto částky přeci jen vysoké, kontruje Miroslav Spousta: „Stále se setkávám s názory, že jsme drazí. Vyhazujeme desetitisíce ročně za předměty denní spotřeby a za zvýšení svého životního komfortu. Sazby za koučink jsou investice do osobního rozvoje a posunu sebe sama někam dál. Pro vaši představu, pokud se chce člověk stát profesionálním akreditovaným koučem u International Coach Federation, zaplatí jen za kurzy kolem 120 000 korun první rok a musí nasbírat 750 hodin praxe. To je na dva až tři roky tvrdé práce. První dva roky se tím rozhodně neuživí. Je rád, že sbírá hodiny praxe a dělá často za bakšiš. Profik by měl navíc neustále investovat do svého vzdělávání a rozvoje. Já jsem třeba za poslední čtyři roky vydal za své vzdělávání kolem 250 000 korun. Hledám totiž špičkové kurzy a nezbyvá, než se učit nejvíce u zahraničních lektorů, což prostě něco stojí. Ani jedné roztožené koruny však nelituji. Je to otázka rozhodnutí a úhlu pohledu.“

Tak jako tak nejsou pro případné zájemce tyto služby levné, a tak je třeba dbát na to, aby byly skutečně co nejlepší. „V čem vidím problém u dnešních koučů, je trend zvládat více klientů v krátkém časovém období. To v praxi vypadá tak, že kouč dorazí na jednu či dvě schůzky, a aniž by se snažil vcítit do role klienta, snaží se ho rychle přivést k řešení. Někdy jdou žel i v uspěchaném postupu kouče rozpoznat používané modely řešení. Takový kouč rozhodně nebude tím správným,“ říká Tomáš Staněk, jednatel společnosti SCA Hygiene Products, který má s koučováním osobní zkušenost. Podle něj je hledání opravdu kvalitního kouče někdy běh na dlouhé roky, přesto se zdá, že od něho neodrazuje. „Můžete být překvapeni, jaké nevyčerpatelné možnosti v sobě objevíte.“

Mezi svízele patří i to, když kouč příliš často nebo příliš brzy zasahuje do přemýšlení koučovaného. Ovšem – nezjednodušuje si tím kouč tak trochu vlastní práci? Zřejmě ne, neboť nejen čeští kouči se shodují na tom, že jejich základním pracovním nástrojem jsou právě otázky. „Velmi záleží, zdali se v koučování jedná o koučování jednotlivce nebo skupiny. U koučování jednotlivce se může kouč soustředit jen na něj a může se tak snaže dosáhnout očekávaného výsledku. Jednotlivec může snadněji směřovat svého kouče podle svých potřeb a cílů. Naopak čím větší koučovaná skupina, tím více potřeb a požadavků,“ dodává Staněk.

Jan Klika

Hanka je výkonná ředitelka a spolujitelka středně velké společnosti poskytující služby. Se svým společníkem vybudovali firmu od píky až k většímu počtu zaměstnanců. Po celou dobu tuto společnost Hanka řídila. Dalo by se říci, že od administrativní práce se po letech propracovala na post, jehož cílem je řídit a motivovat zaměstnance. Všichni z vás, kteří řídíte a vedete lidi, víte, že tato práce je náročná. Dobrých manažerů je jako máku, a tak jsou podřízenými často vyhledáváni. Mnoho úspěšných lidí si dnes vybírá své místo podle toho, kdo „sedí“ nad nimi, zda je pro ně inspirací a možností se učit. Pokud ne, dobří lidé odcházejí. Někdy dříve, jindy později.

Hanka si jako možný nástroj svého osobního rozvoje zvolila individuální koučink. Vybrala si mě mezi ostatními kouči a přišla na první hodinu, která u většiny koučů probíhá zdarma. Je to taková ochutnávka, zda kouč svou osobností, chováním a vystupováním je pro koučovaného ten pravý. Po ukázkové hodině jsme se dohodly na spolupráci. Na začátku individuálního koučování jsem Hanku seznámila s tím, co je koučink a co ode mne jako od koučky může očekávat. Že jí pomohu správnými otázkami, procesy a nástroji se

Dle mého názoru je velkým trendem přesun direktivního řízení k nedirektivnímu. V dnešní době je kladen důraz na leadership, koučink a mentoring. V České republice, ale i na Slovensku je ve firmách ještě stále více zavedená direktiva. Nadnárodní společnosti se snaží měnit styly řízení a firemní kulturu na nedirektivní a úspěšně se jim to daří. Ty firmy, které pochopí, že dát lidem prostor k práci a nechat je převzít odpovědnost za výsledek je z dlouhodobého hlediska pro firmu výhodné, zvítězí. Jinou otázkou ale je, kolik procent zaměstnanců je ochotno přebírat odpovědnost za výsledek. Jsem optimista a věřím, že když se tato vize dobře podá, většina zaměstnanců ochotná bude.

stanovením jejího cíle a následně s jeho dosažením. Že nebudu radit, ovlivňovat, hodnotit ji a její práci. Zkrátka budu jen podporovat její samostatné myšlení, uvědomování a zodpovědnost. To vše bude mít za cíl její učení (se).

Zeptala jsem se: „Hanko, s jakým výsledkem chceš z dnešní schůzky odejít? Co má být cílem dnešního setkání?“

Hanka chvíli přemýšlela a řekla: „Necítím se být dobrá manažerka. Víme, že mám skvělý tým a nedávám jim to, co potřebují.“

„A co bys chtěla místo toho?“
 „To je dobrá otázka.“ Nastala chvíle mlčení. Hanka se dívala směrem vzhůru a přemýšlela. Náhle začala hovořit: „Konkurence v profesí,

Hanka a její firma

ve které se pohybují, začíná stoupat. Cítím, že potřebujeme jako firma změnu. Myslím si, že ji ale musíme vymyslet a následně zrealizovat sami. Že jen to nás odliší od ostatních firem, kde se zaměstnanci neztotožní s firmou, ve které pracují, a tudíž jí nedávají maximum, čeho jsou schopni. Je to ale složité, protože i v mé společnosti jsou lidé, kteří nechtějí přebírat odpovědnost. Dělají svou práci tak, jak mají, ale nechtějí se více zapojit.“

Zeptala jsem se Hanky, co je tedy jejím cílem. Odpověděla: „Zapojit své zaměstnance do změny, která nám přinese nové zákazníky, čili zlepši výsledky naší firmy a zvýší nadšení lidí z práce. To samo o sobě ve službách pomůže získat nové zákazníky a naše stálé klienty udrží.“

„Jestli tomu dobře rozumím, chceš zrealizovat organizační změnu, která vám zvýší obrat,

mací, které se teď občas objeví. Zaměstnanci budou otevřenější hovořit se svými nadřízenými. Tím, že se zapojí do spolupráce, přvezmou více odpovědnosti. To je na manažerech, aby jim dali prostor vzít si odpovědnost za výsledek a tak je i řídili.“

Cíl byl nastavený a Hanka se pustila do práce. Měly jsme společně pět setkání po šedesáti minutách jedenkrát za čtrnáct dní. Stačí jen nastartovat myšlení formou správných otázek.

Je úsměvné, jak jsme zvyklí chodit si pro rady. Jako by nás ostatní znali lépe než my sami sebe. Víme, je to zvyk od našich rodičů a prarodičů, kteří vždy byli chytřejší, než jsme byli my. Od našich učitelů, kteří mají ve své pracovní náplni být rozumnější, než jsou děti, a koneckonců i od našich manažerů, kteří dle starých principů byli vždy chytřejší než jejich podřízení.

Já jako kouč vám neporadím, v čem jste, nebo nejste dobří, co byste měli zlepšit. Věřím v to, že sami víte, co vám funguje, a co ne. Zda je vám dobře, nebo se chcete mít lépe. Jestli jste spokojeni v práci, soukromém životě, se zdravím, nebo chcete něco změnit. Je těžké si zvyknout na to, že svůj život máme ve svých rukách. Je to ale nejlepší cesta k tomu, jak žít podle svých představ.

Lenka Zelingrová
 výkonná ředitelka
 Koučink Centrum, s.r.o.

