



Koučování

Co jste vždycky chtěli vědět o
koučingu, ale báli jste se zeptat



ABR Executive Coaching
Annette B. Reissfelder, PCC
Moorreye 88, 22415 Hamburg, Germany
info@an-edge-for-you.com www.an-edge-for-you.com
Tel. +49 (0)40 – 531 7506 Fax +49 (0)40 – 533 94 63 Mobile +49 (0)178 – 97 515 97

Milé čtenářky a čtenáři!

Jestli si pohráváte s myšlenkou, že jednou koučing sami vyzkoušíte, ale zatím jste si nevyjasnili všechny otázky (průběh, náklady, trvání, jaké výsledky můžete očekávat atd.), je tento ebook pro Vás to pravé. Věnuji se všem podstatným aspektům, které Vám mohou pomoci při rozhodnutí. Abychom nevybočovali z rámce, omezím se na individuální koučing.

Budiž Vám četba tohoto ebooku doporučena i tehdy, pokud Vám koučing nabídla Vaše firma a Vy teď řešíte konkrétní obavy nebo se připravujete na první termín. Zákazníci mi neustále říkají, že když hledali literaturu na téma koučování, našli jen knihy pro kouče a ty, kdo se koučem stát chtějí.

Následující stránky poskytují odpovědi na otázky, které ve své téměř desetileté praxi slýchám nejčastěji, nebo informace, které považuji za nejdůležitější. Všechno ostatní lze stejně vysvětlit jen v osobním kontaktu. Přeji Vám příjemnou četbu – a zajímavý koučing!

PS: Při čtení občas můžete mít dojem, že už jste něco podobného v tomto ebooku četli – tak je to zcela záměrně. Při psaní jsem vycházela z toho, že ne každý čtenář čte celý ebook.

Obsah

Kdy se koučování hodí	str. 3
Jací lidé spolupracují s koučem?	5
Jaké cíle?	8
Konflikty cílů	9
Najít vhodného kouče	9
Osobní kontakt	10
Jak konkrétně vypadá spolupráce	12
Na jeden pohled	13
Náklady	13
Mám zaplatit sám nebo ne	15
Organizační věci	15
Jaké výsledky mohu očekávat	15
Na co se můžete spolehnout	16
Mám se při výběru ohlížet na členství v nějakém svazu koučů?	16
Příloha	18
Oprávněné otázky aneb co všechno neexistuje...	18
Dopřavdy zmůže koučing něco u dospělých?	20

Kdy se koučování hodí

„Nemám nic proti změnám. Jen s nimi nechci být konfrontován.“ Adrian Monk

Koučování v posledních letech neustále nabývalo na významu a bude i nadále. Proč, je nasnadě. Kdo musí efektivně jednat ve stále nových a komplexních situacích, toho budou zajímat nové cesty, jak si rychleji vytvořit nové, úspěšné způsoby chování. Zákazníci říkají, že člověka nic nepodpoří tak jako koučing, aby propojil teoretické znalosti a skutečné chování – a to v té nejkratší době. Jak to funguje?

Koučové to rádi vysvětlují abstraktně a ve vztahu k procesu – což je špatné pro komunikaci s jejich vlastní cílovou skupinou (lidmi jako jste Vy :-)). Já bych to například vyjádřila takto:

- u koučingu se můžete cele soustředit na co, co je pro Vás důležité
- v dialogu se vzdálíte od myšlenkových vzorců, které vytváří nebo udržují problémy, a vyzkoušíte zcela nové přístupy.
- Váš kouč Vám ukáže, jak můžete využít svých silných a slabých stránek, místo abyste bojovali s těmi slabými.
- u koučování jde o to, abyste konstruktivně změnili hluboce zakořeněné vzorce myšlení a jednání
- koučování je změna ve smyslu anglického slova „transformation“, nikoli „change“. To znamená, že neměníte (transform) metody, ale pohled na věc a vzorce myšlení. Z toho pak zcela automaticky vyplyne změna (= change).
- nebo také – problémy většinou nelze vyřešit na té rovině (myšlení), na které vznikly.

I když jsou všechna tahle tvrzení pravdivá, a dokonce zní pochopitelně, nejsou ironií osudu důvodem, proč se lidi aktivně rozhodují pro koučování. Není totiž jednoduché představit si za tímto abstraktním pojmem, co všechno má společného s Vaší konkrétní situací. U takovýchto vysvětlení většinou nevidíte žádný konkrétní prospěch pro sebe sama... což ale neznamená, že žádný není. Více hned u konkrétních příkladů – v odstavci Cíle.

Vydržte prosím ještě jeden odstavec v „jazyce poradců“: Jsem přesvědčena o tom, že Vy sami nejlépe víte, co potřebujete. A zkušenost stále znovu ukazuje, jak rychle mí zákazníci dosahují výsledků díky kombinování podpory a probuzení vlastních schopností. S touto metodou pracuji. Platí to dokonce i tehdy, když Vy sami dokážete na začátku popsat svou cílovou představu jen vágně. To se totiž rychle změní... A pak to může pokračovat třeba takhle:

- Budete vykonávat svou činnost s novou energií.
- Budete snadněji motivovat sebe a ostatní pro nové úkoly.
- Naučíte se rozpoznávat a překonávat brzdící způsoby chování.
- Povedete svůj tým jinak a efektivněji.
- Vytvoříte si více prostoru pro strategické úkoly.

Vím, že Vám to možná zní trochu kostrbatě nebo učebnicově. Dejme raději slovo pár mým zákazníkům. Možná Vám přiblíží, co prožívali, když se snažili zvládnout svou osobní krizi, přetížení, netrpělivost apod. Tady je pár příkladů:

Tenkrát jsem byla tak zaujatá svou důležitostí a významem své práce pro firmu, že jsem si skoro nevšimla, že se mi ostatní snaží podtrhnout židli. Ted' už se mi to nemůže stát. Dnes pracuji mnohem lépe s tím, co je důležité pro představenstvo. A jsem schopná kdykoli komukoli vysvětlit, co můj tým a já pro firmu nebo daný útvar děláme – a to tak, aby tomu každý rozuměl. Děkuji Vám!

„Spolupráce mi dala větší důvěru ve vlastní rozhodování, pochopení vlastního chování i reakcí mých spolupracovníků. Podněty a zkušenosti získané z této spolupráce stále využívám ve své denní praxi ku prospěchu celé organizace.“

„... začal jsem se cítit ohrožený všemi těmi mladými, ctižádostivými SAP experty ve firmě. Díky práci s Vámi jsem si uvědomil, co má práce pro firmu znamenat a co všichni ti mladí lidé samozřejmě nedělají – a ještě několik let ani nebudou moct. To mi umožnilo se uvolnit a zase si důsledně uvědomit své silné stránky.“

„Díky této spolupráci jsem získal nový vhled do svého způsobu myšlení a svého fungování ve firmě, uvědomil jsem si své skutečné priority a udělal jsem velký krok směrem ke svému optimálnímu stylu vedení. Dokonce se mi podařilo identifikovat několik osobních témat, která mohou mít negativní vliv na můj pracovní výkon. Přínos této spolupráce pro svou firmu i pro mě osobně považuji za nezměrný. V této práci budu samozřejmě pokračovat.“

Nerad bych postrádal svou (vyškolenou!) důvěrnici, se kterou si můžu promluvit o všech záležitostech svého pracovního života, aniž bych si musel dělat starosti, že by tyto informace mohla využít v rámci vnitřní politiky, předat dál a/nebo že mi bude dávat nekvalifikované rady. Svými zvláštními otázkami mě podněcuje, abych v situacích, kde je rozhodnutí těžké, hledal nové cesty nebo přemýšlel nad alternativami. To všechno jsou věci, které člověk nemusí nutně najít v okruhu kolegů nebo rodiny či přátel, ale které mi v této kombinaci stále znovu pomáhají, abych si v koncernu optimálně nastavil svou pozici.

„Zvenku vypadal můj život prostě perfektně – měl jsem úspěšnou firmu, rodinu, parádní dům – jen jsem se cítil jako zajatec své práce. Na své pozici jsem byl dost osamělý, takže nikdo nemohl vidět, že jsem vůbec nešel tím směrem, jak jsem chtěl. Byl jsem tak zaměstnaný jinými věcmi, že jsem ani věděl, co vlastně chci – a přesto ve mně tento pocit celou dobu hlodal a blízci si toho samozřejmě všimli.“

„Vždycky jsem si myslela, že klíč k lepším výsledkům je v platové struktuře a motivačních systémech. Ted' je mi jasné, že klíč je v mém stylu vedení. Když se dívám zpátky, je docela zajímavé, co všechno dokázalo několik relativně jednoduchých změn. Musím přiznat, že bych si nikdy nemyslela, že se jako dospělá ještě můžu takhle rozvíjet!“

„Každý člověk se ve svém soukromém i profesionálním životě dostane do fáze, kdy přemýšlí v jakém směru se chce rozvíjet dál. Tento moment pro mě nastal v roce 2007, po více než dvaceti letech na různých vedoucích pozicích ve výrobním sektoru. Můj koučing – spolu s tím, že si nechávám více času na přípravu a realizaci koučování – mi potvrdil, že osobní rozvoj musí být nedílnou součástí práce každého manažera. V mém případě splnil všechna očekávání a výrazně přispěl ke zlepšení mé osobní efektivity. Důkazem je i to, že na naši spolupráci v příštím roce opět navážu.“

Po těžkých letech se najednou začala v celém managementu rozmáhat stereotyp a samolibost. V této situaci se mi podařilo dát několik impulzů a vnést do týmu nový elán. Znovu jsme objevili své nadšení a nesmírně z něho těžili. A nejzajímavější je, jaký dopad to má na celou firmu – naše fluktuace je prakticky nulová.

„Jsem pozornější, hned si všimnu, když jsem v něčem nejistý nebo s něčím otálím. Úkoly dnes deleguji mnohem cíleněji a když je třeba, rychleji si zajistím podporu. Jsem také mnohem lepší, když jde o to vypořádat se s nepříjemnými situacemi. Důležité pro mě bylo uvědomit si, že mé silné stránky (emocionální inteligence) jsou hodnotné, a akceptovat, že ty chybějící oblasti se ještě můžu naučit (asertivita, jasný komunikační styl, vyžádání výsledků).“

Ted' už je možná jasné, že koučování oslovuje lidi, kteří si uvědomují vlastní odpovědnost, kteří za sebou nechali jednoduché modely učení a pravidla a chtějí se dopracovat k řešení, která odrážejí jejich osobnost.

Jestli jste od známých a přátel slyšeli odstrašující historky o koučování, a proto si pod tímto pojmem představujete něco zcela jiného, měli byste si to rozhodně vyjasnit v prvním rozhovoru. Vezměte s sebou všechny své zkušenosti a předsudky! S koučem můžete spolupracovat jen tehdy, když budou tyto obavy vymýceny.

Pokud se rozhodnete pro práci s koučem, dostanete prakticky automaticky ještě jeden „bonus navíc“, který byste při rozhodování měli vzít v úvahu. To, co se při koučování naučíte na svých specifických problémech, Vám už nikdo nevezme. Nové strategie řešení a perspektivy Vás pak budou provázet i v budoucích obtížných situacích a při řešení dalších úkolů!

***Po třicetileté válce se sebou samým došlo konečně ke smíru. Ale ten čas byl ztracený.
Georg Christoph Lichtenberg***

Jací lidé spolupracují s koučem?

Lidé uvažují o využití kouče zpravidla jen ve výjimečných situacích, jako jsou různé životní zlomy, křížovatky, přehodnocení nebo komplikovaná rozhodnutí – a s nimi spojené negativní emoce. Někteří lidé dokáží předjímat náročné situace a začít pracovat s koučem ještě před tím, než problémy opravdu nastanou. Často jde také o to, že je třeba v krátké době zvládnout několik věcí najednou, např. když se do zahraničí vysílá odborník, který ještě nemá potřebné zkušenosti s vedením. Každý problém je nový a jiný, a přesto lze obvykle rozeznat tyto typické úkoly nebo perspektivy:

Drobní podnikatelé a vlastníci malých firem

Drobní podnikatelé jsou zvyklí řešit své problémy sami a často zatím ani neměli příležitost seznámit se se skutečným poradenstvím orientovaným na zákazníka. Navíc jsou opatrní na peníze a pořádně si rozmyslí, jestli budou investovat do nějakého poradenství ☺. Ještě důležitější mi připadá, že struktura jejich firem bývá velmi přehledná, díky čemuž není koučing tolik potřeba. Vlastník malého či středně velkého podniku už se svým podnikem přestál nemálo krizí a zpravidla úspěšně vyřešil ten či onen problém drobného podnikatele. Zde je ale několik příkladů situací, kdy vyvstává potřeba se o něčem povídat s koučem:

- Podnikatel nemůže spát nebo má zdravotní problémy, které mu naznačují, že musí zvolnit nebo něco změnit. Je si vědom toho, že než některé své úkoly předá svým pracovníkům, musí od základu změnit svůj způsob myšlení a chce si ušetřit frustrující pokusy, kdy se o to bude snažit sám.
- Podnikatel přemýšlí, jaké možnosti odchodu má v horizontu několika let a konstatuje, že firma bez něho je skoro neprodejná. Proto má zájem vybudovat takové struktury, aby po prodeji nebo buyout mohl z firmy po určité přechodné době odejít.
- Podnikatel začlenil svou firmu do obchodní sítě. Nyní zjišťuje, že (už) není zvyklý rozhodovat na stejné úrovni s jinými vlastníky, a pozoruje, že jeho angažovanost pro tuto obchodní síť stále klesá. Chce s tím sice něco dělat, ale přesto stále znovu upadá do starých způsobů chování.
- Otázka nástupnictví v podniku: Dotýká se smýkán mezi odpovědností jako podnikatel a odpovědností coby rodič - je třeba nějaké řešení mezi póly „vlastní děti v managementu“ a „angažovat manažery a rodina jen v dozorčích grémiích“.
- Generační rozdíly: Když spolu ve firmě pracují dvě generace, mění se pro všechny zúčastněné řada věcí. Nepřenášet role z rodiny, ale osvobodit se od nich, tady vyžaduje nemálo šikovnosti.

Střední management

Podle mých zkušeností je to početně největší skupina zákazníků. Nejen koncerny totiž vyžadují od manažerů už po krátkém zapracování ten nejlepší výkon a zároveň jsou připraveni podpořit své zaměstnance, aby se zapracovali do nových úkolů a rolí. Někdy proto, že to jinak nejde. Teprve kombinace několika nových požadavků často vede k tomu, že je dotyčnému nabídnut mentoring nebo koučing – podle jeho úkolů. Zde je několik příkladů:

- Do zahraničí je vyslán zaměstnanec, který se osvědčil po odborném stránce. Pokud tam má převzít úlohu ve vedení, většinou dokonce ve vedení společnosti, rozhodne se mnoho firem podpořit ho koučem.
- Přechod od liniového managementu k projektovému. Vést tým kolegů – odborníků připadá vedoucím pracovníkům jednoduché (někdy po určité době rozběhu – viz můj ebook [Prvních 100 dní](#)). To se ale mění, když mají vést velmi nesourodý tým kolegů s úkoly z oblasti controllingu, výroby až po marketing. Pak totiž najednou mají co dočinění s pracovníky, kteří se jich z jejich perspektivy jeví jako „nesrozumitelní“. Aby se

zde emocionálně zcela nevyčerpali, nesklouzli k autoritativnímu chování, ani na sobě nenechali štípat dříví, vyžaduje zcela nové způsoby chování.

- **Povýšení:** Někdy může být personální rozhodnutí poněkud sporné – když různí vedoucí a nadřízený posuzují potenciál dotyčného vedoucího pracovníka rozdílně. Zde může být kouč pověřen buď tím, aby dotyčnému doprovázel po nástupu na novou pozici nebo ho připravil tak, aby na své stávající pozici uplatnil své vědomosti, a tak dokázal váhajícímu nadřízeného, že má na víc.
- **Velký skok v kariéře:** Když si povýšený manažer nemůže dovolit udělat chybu, přičemž jde o to dostat odborným požadavkům a zároveň prohlédnout komplexní síť nevyslovených očekávání. Zde může vnější perspektiva a zkušenost kouče znamenat rozhodující výhodu, aby manažer náročné úkoly nejen úspěšně zvládal, ale tak to i komunikoval.

Top management v koncernu

Na vrcholku hory bývá člověk osamocený: Top manažeři sice mají skvělé pozice, vliv a bez pochyby i platy, ale jen málo možností promluvit si o svých záležitostech otevřeně a nefiltrovaně s rovnocenným partnerem, aniž by ohrozili vlastní pozici. Pohybovat se suverénně v různých proudech, zájmech a koalicích a kromě odborné roviny nezanedbávat ani tu politickou, vyžaduje hodně síly – ale i výraznou schopnost podívat se na sebe a svůj útvar zvenku. Při budování této perspektivy může kouč s příslušnými zkušenostmi prokázat neocenitelné služby.

Jako kouč jsem pro své zákazníky cenným partnerem, se kterým se mohou podívat přes okraj talíře vlastní pozice a často nutného úzkého zaměření v podniku. A často jsem první, se kterým mluví o zcela základních cílech a požadavcích na sebe sama. Právě velmi výkonní lidé jednají především z vnitřního popudu – a to, co společnost dávno závidí a obdivuje, jim za určitých okolností zdaleka nestačí, aby svůj život považovali za úspěšný. Mnozí lidé, se kterými pracuji, myslí v systémech. Ví, že mohou rozvíjet jejich účinnost jen tehdy, když ovlivňují příp. nově utváří nejen své bezprostřední spolupracovníky, ale i komplexní kontexty. A s kým jiným kromě kouče můžete už za několik hodin vypracovat koncepty, které Vám umožní skutečný skok vpřed?

Jaké cíle?

„Odkud má změna vyjít, když ne z nás samotných?“

To, že v koučingu jde o cíle, už víte. Ale jak je tomu v případě, že firma sama objednává koučování – nejsou tam určitá zadaná témata omezující prostor, v němž kouč a zákazník spolupracují?

To jsou velmi důležité otázky, ke kterým koučové samozřejmě přistupují profesionálně. Zkušený koučové si s objednatelem koučování nejdříve vyjasní cílová zadání – což neznamená vyslechnout si jeho představu, jak by to mělo probíhat, ale velmi konkrétně si to ořadit a zajistit, aby objednatel pochopil, že sice může zadat cíle, ale ne cesty k jejich dosažení. Věty jako „udělejte něco, aby už nebyl tak...“ nebo „zajistěte, aby už konečně...“ není žádné zadání, ze kterého kouč může vycházet, ale to, co si objednatel přeje. Zde je možné výborně navázat doplňující otázkou „a co bude dělat jinak, až nebude tak...?“, a tak vyvodit cíle použitelné pro proces koučování. V této souvislosti kouč také zmíní, že nemůže podat informace o tématech, které se při koučování budou konkrétně pojednávat. To zatím každý zadavatel pochopil.

Pokud Vy sami nejste ten, kdo koučování objednal, probíhá tato část s někým jiným. Hledání vlastních cílů a cest pak probíhá uvnitř rámce, který si objednatel s koučem vymezil jako ten, který si přeje a bude podporovat. Někdy tyto předběžné rozhovory probíhají rovnou ve třech – kouč, objednatel a pozdější zákazník. To je pro všechny zúčastněné to nejtransparentnější a nejférovější řešení. Nikdo nemusí mít obavy, že bokem probíhají další jednání, o kterých on nic neví.

Dobré cíle se v koučování dají definovat i tak, aby byly měřitelné a kvantifikovatelné. To se nabízí vždy, když koučovaný není tím, kdo koučing objednal, a na otázku efektivity koučování nelze odpovědět rychlým „věř mi, že to bude super investovaný čas“ (to je ostatně ideální případ: zadavatel důvěřuje kouči a koučovanému, že budou pracovat na té správné věci, a zadá jim jen několik rámcových cílů). Měřitelnost se nedá dosáhnout všude tak jednoduše jako ve výrobě a v prodeji, ale vždycky lze ji zaručit, někdy za pomoci podpůrných konstrukcí. Například cíle „na dalších dvou ze třech schůzkách budu dělat to a to“ nebo „dostanu pozitivní zpětnou vazbu na mou prezentaci minimálně od dvou zaměstnanců“. Jeden krok předtím zněly tyto cíle ještě takto: „budu vyrovnanější“/“ budu víc...“/“míň...“ Byly to příliš subjektivní cíle, protože při každé pozitivní změně skoro hned vzrostou i naše nároky... To je prostě lidské :-))

Důležité u cílů je, abyste nejdříve definovali jen „to“. „Jak“, tedy cesty k dosažení cíle, je třeba zatím nechat úplně otevřené. Cokoli jiného by nebyl koučing. Už jsem strávila mnoho hodin s překvapenými vedoucími, kteří si nepředstavovali, že bude tak těžké formulovat rozumné cíle pro své zaměstnance, tedy formulovat jednoznačná kritéria, která neobsahují ani návod ani požadovanou cestu řešení. Na druhou stranu jsem zatím nemluvila s vedoucím, který by

hned nepochopil, že jinak to vůbec nebude fungovat. Každý koneckonců chápe, že ani u něho by nemělo šanci na úspěch, kdyby mu chtěl někdo předepisovat, jak má něco dělat.

Konflikty cílů

Zcela rozhodující je, jak moc se pro „své cíle“ dokážete motivovat – a to jde jen, kdy jsou to Vaše cíle. Koneckonců, svým cílům musíte opravdu rozumět jen Vy. (Nejen) v prvním rozhovoru si své cíle vezmete pořádně pod lupu – to je důležité, abychom se dostali na stopu malým neslučitelnostem a dilematům, které často odkazují na něco, co by nám jinak v definování cílů prostě chybělo. Zde totiž v žádném případě nejde o jednodimenzionální cíle, které lidi redukuje na triviální stroje! Já jsem velký fanoušek náročných cílů. Dobrým vodítkem pro mě otázka: „Co by z naší spolupráce muselo vzejít, abych byla ochotna si ji zaplatit z vlastní kapsy?“ Až když je tohle jasné, má smysl zabývat se případným cílem stanoveným firmou. Na cílech stanovených jinými lidmi se totiž v koučingu bohužel pracovat nedá ☺ - to pak není koučing. Mnozí lidé jsou překvapeni, že to většinou není rozpor: když člověk mnohem přesněji ví, co sám chce, může respektovat i zadaný rámec, ve kterém to má celé proběhnout. Přesně na to jsou koučové zpravidla odborníky. (Jsou případy, kdy si manažer díky koučování uvědomí, že v této firmě nemá budoucnost. Pak to vypadá, že by to bez koučování nevyšlo najevo. Podle mě to ale není pravda. Dotyčný to „věděl“ i před tím, ale nikdy si to takhle neuvědomil. Kdyby dostal nabídku od nějakého headhuntera, byl by výsledek podobný. Dobrý kouč k tomu přistupuje takto: nejdřív se „doma“ naučit, jak a jestli je přece jen možné se s tím bodem nějak vypořádat. Protože něco podobného zřejmě číhá i u konkurence, i když třeba až za pár let. Člověk se tím něco naučí a může jinak jednat – a často tu situaci paradoxně i otočit. Můj závěr: někteří klienti skutečně odchází. Jiní zůstávají a mění firmu :-)

Někdy slyším od potenciálních zákazníků, že se ozvou, až si formulují zcela jasný cíl. To zřejmě připadat těžké perfekcionista mezi námi, ale přesto – úplně stačí, když na první rozhovor jdete s nejasně formulovanou představou o cíli. Je úkolem kouče, aby na tomto základě zformulovat konkrétní, skutečný cíl - ostatně až v druhém kroku. V každém případě tady nemusíte předbíhat!

Najít vhodného kouče

Jsou body, kdy jen osobní a důvěrný rozhovor pomáhá ujasnit si, jak teď bude vypadat další krok. V dialogu si otevřete nové náhledy na sebe a Vaše okolí, které Vám umožní dosáhnout Vašich cílů zcela jinak. Zkušenost kouče s jeho znalostmi o změně i Vaše zkušenosti se sebou samými představují neporazitelnou kombinaci, abyste využili své stávající poznatky o řešení a osobní zdroje. Tolik ke koučingu.

Jak ale zjistíte, kdo by pro Vás mohl být tím správným partnerem, když už jste se pro myšlenku koučování nadchli? Nejdřív si ujasněme jednu věc. Kouč není v první řadě expert, ani v první řadě expert na procesy – je to především člověk. Má biografii a individuální cestu, jak ke koučování došel. Protože koučování je zpravidla až druhá (nebo třetí) kariéra.

To mi připadá důležité pro úvahy o konkrétním koučovacím přístupu Vašeho ideálního kouče, které budou následovat. Nevěřím totiž, že se musíte perfektně vyznat v džungli koučingových škol, abyste dokázali posoudit, co Vám vyhovuje.

Existuje mnoho cest, jak se stát koučem, a některé předpokládají různé vzdělávací přístupy. Mnoho manažerů se například poprvé seznámilo s koučingem prostřednictvím neuro-lingvistického programování (NLP). Zde je možné získat zajímavé, zvědavost vzbuzující zkušenosti v několika málo dnech, tzn. v časovém a nákladovém rozpočtu podnikových seminářů pro vedoucí pracovníky. To naznačuje, že první koučingové vzdělávání proběhne zřejmě v oblasti NLP. Zajímavé je, že mnoho koučů se často po mnoha letech praxe posune směrem k novým typům práce s lidmi, pryč od prvního naučeného „přístupu“. Nemálo koučů s dlouholetým systemickým vzděláváním se tak podniklo výlety do tvarové terapie a NLP, stejně jako naopak. To je koneckonců pozitivní pro Vás jako zákazníka, protože to rozšiřuje oblast působení Vašeho kouče. Kdo má jen kladivo, dívá se na celý svět jako na hřebík. Rozhodující je tedy nakonec zkušenost kouče a jeho zájem o svůj další rozvoj jako kouče i jako člověka.

Osobní kontakt

V zásadě máte dvě možnosti. Buď si kouče hledáte sami nebo ho pro Vás hledá Vaše firma s tím, že Vám představí dva nebo tři kandidáty. Proto je důležité mít pár dobrých kritérií pro vyhledávání.

Než začnete hledat, měli byste se krátce zamyslet, co Vás osobně zatím v rozhovorech většinou skutečně posunulo. Někdo chce partnera, který dává kreativní, nekonvenční otázky, jiný potřebuje nejdřív hodně času, aby si s někým utřídil své myšlenky. Z tohoto důvodu je smysluplné a přínosné vyslechnout si doporučení někoho, kdo Vás dobře zná. Když Vám někdo z okruhu Vašich známých navrhne konkrétního kouče, sejděte se s ním. Mohl by mít cit pro to, který osobní styl Vám vyhovuje – a kdyby náhodou nevyhovoval, budete mít lepší přehled.

Ne každý má ve svém okolí lidi, kteří znají tucty koučů, ale než využijete jiné cesty, popřemýšlejte, jestli opravdu nemáte ve velkých firmách (nebo jejich personálních odděleních) žádné známé, kteří by Vás mohli přivést na první stopu. Tak exotické koučování zase není. Možná budete překvapení, kolik se toho touto cestou dozvíte. Mě osobně doporučují i lidé, se kterými jsem přímo nespolupracovala, ale kteří se se mnou seznámili na nějaké konferenci nebo na předběžném rozhovoru.

Na internetových platformách jako Xing a LinkedIn můžete cíleně hledat podle povolání a například si udělat předběžný výběr koučů, které někdo, koho už znáte, zná osobně. Tak máte možnost se přímo zeptat. I když Váš známý s vybraným koučem sám nespolupracoval, možná toho ví jeden o druhém nemálo. U LinkedIn si navíc můžete nechat zobrazit doporučení. Ty sice pak nejsou od lidí, které znáte, ale přesto jsou většinou velmi užitečné – podobně jako recenze knih na Amazonu. Profesionální posouzení kouče se většinou dá dobře odlišit od vykontruovaného pozitivního hodnocení, které bylo poskytnuto jako přátelská služba. I fotografie stejně jako stručné osobní představení včetně klíčových oblastí činností

na Vás zapůsobí určitým dojmem. Víc v první fázi svého hledání vůbec nepotřebujete. Jinou možností je návštěva akce, na které se setkává hodně koučů. Nemusí hned jít o konferenci, ty bývají drahé. Mnohé svazy koučů pořádají pravidelné večerní akce pro své členy a samozřejmě i pro hosty. Tam se můžete neformálně seznámit s několika potenciálními kandidáty. A když ani tam nenajdete toho pravého kouče, nasbírali jste v nejkratší době mnoho zajímavých dojmů, které můžete využít při dalším hledání. Tyto akce se většinou konají brzy zvečera. Už jedna hodina může být velmi dobře investovaným časem.

Moje specializace jako kouče – tzn. průvodce procesy nebo facilitátor, který podněcuje, pomáhá, podporuje a navádí na otázky, které jste si předtím nedávali, je koučování managementu. Cílovou skupinou jsou vedoucí pracovníci, a sice „vedoucí pracovníci“ v nejširším slova smyslu, tedy lidé, kteří vedou sebe a ostatní, pracují na nejrůznějších aspektech vedení – sebe sama, směrem nahoru, dolů, v kolegiálních nebo i v neformálních vztazích. Pro mě je vedení především řemeslo, které se člověk může a musí naučit. Je to každopádně jakýsi vědní obor vedle primární kompetence (odborné specializace) každého manažera.

V této oblasti mám široký okruh zkušeností a odborných poznatků, které přesahují čistou „roli kouče v procesu“. Zde mám nejen zkušenosti, ale někdy i názory. Do Vašich rozhodnutí se ostatně nemíchám. Co děláte, je Vaše věc. Moje věc je dávat Vám otázky, díky nimž si budete moci vybrat z co nejširší palety alternativ, které si sami vypracujete během našeho rozhovoru.

Můžu Vám jen doporučit, abyste se po předběžném výběru koučů podle kritérií jako vzdělání a zkušenosti spolehli na svůj pocit. Rozhodující je, abyste si uměli představit, že s tímto člověkem budete otevřeně hovořit o velmi osobních tématech – a takříkajíc společně vyrazíte na „poznávací cestu“. Dobrý kouč se intenzivně zabývá tím, co mu sdělujete, a pomáhá Vám získat nové pohledy na Vaši situaci. Při rozhovoru byste měli vnímat, že jde o výzvu, ale zároveň byste se měli cítit uvolněně a jistě. A určitě by Vás to i mělo bavit!

Důležité je, aby Váš kouč pochopil, co by u Vás mohlo fungovat. To se bude samozřejmě v průběhu spolupráce stále více rozvíjet, ale první náznaky byste měli poznat už v prvním rozhovoru. Dá se to posoudit už za krátkou dobu, proto například svým zákazníkům dávám hodinu času na zodpovězení otázky, co musí vědět, aby se rozhodli pro pokračování naší spolupráce. Když se poté rozhodneme pro spolupráci, začínáme se v návaznosti na to intenzivně věnovat cílům. A když se nedohodneme, je tato první hodina zdarma.

Svým potenciálním zákazníkům dávám už předem nemálo informací, abychom se oba osobně seznámili jen tehdy, když si vzájemně vyhovujeme. To je jistě jedním z důvodů, proč píšu věci jako tento eBook...

Už více než 15 let se zabývám řízením změn a otázkou, jak vytvořit kontexty, které podporují změnu – nejdříve jako konzultantka společnosti poskytující poradenství v oblasti change managementu, potom jako kouč. Fascinují mě zásady dobrého managementu a způsob práce mimořádně úspěšných lidí. Jako strukturovaný a pragmatický typ člověka jsem velmi profitovala z nových, kreativních úhlů pohledu, se kterými jsem se seznámila během svého

vzdělávání v koučování a činnosti v oblasti systemického rozvoje organizací. Už skoro 10 let se učím se svými zákazníky a od svých zákazníků, kteří pochází z nejrůznějších oborů, mají různé profesní i osobní situace a velmi rozdílné cíle.

Díky této zkušenosti jsem atraktivním partnerem pro všechny, kdo hledají kouče, který udržuje rovnováhu mezi pomocí a probuzením vlastních schopností koučovaného, ale v určitých situacích dokáže vyjádřit fundovaný názor, když si přejete konkrétní radu.

Mohli bychom se k sobě hodit,

- když chcete koučink, který budete prožívat jako výzvu a doslova objevné dobrodružství.
- když hledáte někoho, kdo Vás nechá v klidu přemýšlet, ale i má i svůj názor, když chcete nějaký slyšet.
- Když hledáte kouče, který má za sebou mnohaleté zkušenosti v oblasti managementu
- když si ceníte širokého obzoru zkušeností.
- když chcete partnera, kterého nevyvedou z míry ani komplikovaná, velmi osobní témata.
- když kladete důraz na pragmatismus, kreativitu a flexibilitu.
- když nechcete žádný automat na otázky, ale partnera, který je tam pro Vás jako člověk.
- A především, když má koučování proběhnout v pohodové, neformální a často velmi zábavné atmosféře.

Jak konkrétně vypadá spolupráce

Koučování je vždy nabídka doprovázení na cestě k dosažení cíle. Jakým způsobem a jak dlouho budete spolupracovat s koučem, proto samozřejmě závisí na Vašich cílech. Většina koučů Vám nabídne konkrétní způsob práce. Někteří se se svými zákazníky setkávají každý týden nebo každé dva týdny, přičemž se střídají telefonické a osobní schůzky. Jiní zase upřednostňují delší schůzky, takže se vidíte méně. Jsou i koučové, kteří jsou zcela otevření a začínají nejdříve tak, jak jste zvyklí, a po dvou nebo třech setkáních se pak společně rozhodnete, jak pokračovat. Ale i když se jejich způsoby práce od sebe hodně liší, není to jen samoučelně, ale hodí se k jejich osobnosti. Navíc s tím mají hodně zkušeností. Proto bych Vám doporučovala, abyste se do toho pustili, pokud jinak myslíte, že jste našli toho pravého.

Zcela obecně lze proces koučingu popsat takto:

- V prvním setkání začnete definovat své cíle a svou motivaci pro spolupráci s koučem.
- Pak si vyberete jedno nebo více stěžejních témat, na kterých budete v příštích týdnech nebo měsících intenzivně pracovat a kde byste chtěli vidět výsledky. K tomu mnohé firmy využívají např. testy osobnosti nebo managementu, které mají jejich vedoucím pracovníkům poskytnout jiný pohled na ně samé. To v daném konkrétním

případě může, ale nemusí být smysluplné. Zde je rozhodující postoj zákazníka k těmto testům.

- Z každého sezení si zpravidla odnesete domácí úkoly a většinou budete mít příležitost dát si mezi setkáními krátkou zpětnou vazbu nebo se ptát.
- Protože síla koučingu spočívá v tom, že je to interaktivní proces, tzn. další postup vždy vyplývá ze zatím dosažených výsledků, nemá smysl zde očekávat nějaký „rozvrh procesů“. Zkušený kouč si i komplexní celkový kontext uchová v hlavě a Vy se můžete cele věnovat danému momentu.
- Tak či onak - po několika měsících budete mít zrealizované první změny, které na začátku vypadaly tak komplikovaně, a možná si přiberete i nějaké úplně nové cíle.
- Po asi šesti až devíti měsících (podle četnosti sezení) budete mít dobrý základ, abyste dále pracovali sami a už se budete domlouvat méně často.
- Nebo si hned najdete další výzvu a rozhodnete se ve spolupráci pokračovat.

Jestli Vám to teď připadá možná až moc jednoduché, nenechte se mýlit. Utvářet věci tak, abyste je mohli jednoduše realizovat, vyžaduje to spoustu umění i zkušeností.

Dále uvádím pro příklad svůj osobní způsob práce. Na tomto základě se můžete velmi konkrétně zeptat koučů, které jste si zatím vybrali.

- Zahájení představuje půldenní první rozhovor, při kterém jde především o definici Vašich zcela osobních cílů a zároveň je to příležitost se blíže seznámit.
- Podle problému a cílů navazuje na první poradou zpravidla 6 dalších sezení.
- Na pravidelných měsíčních sezeních (2,5 - 4 hodiny) pracujeme na prioritách, které vyplývají z domluvených cílů. Tato sezení mohou příležitostně probíhat i po telefonu.
- Na každém sezení optimalizujete své strategie, zahajujete strukturální změny nebo odstraňujete osobní bariéry, které jsou mezi Vámi a Vašimi cíli.
- V době mezi dvěma sezeními pracujete na domácích úkolech, které Vás přivádí blíže k Vaším cílům. V případě potřeby jsem Vám k dispozici na telefonu nebo přes e-mail.
- Každé sezení se zaměřuje jednak na dosažení celkových cílů, ale zároveň poskytuje i prostor pro práci na Vašich aktuálních tématech, která nelze předvídat.
- V intervalech mezi sezeními uvádíte své nápady na změny do praxe. Abyste na to měli dostatek času, činí tyto intervaly za začátku asi 4 týdny a později se mohou prodloužit až na 6 týdnů.
- Na svůj koučovací program můžete podle přání navázat ve volným odstupu – např. čtvrtletními „udržovacími rozhovory“.

Na jeden pohled

Náklady

Teď je ještě třeba dořešit, kolik to všechno stojí a kdo nakonec zaplatí – to často není zase tak jednoduché cvičení. Nejdříve k otázce kolik. V zásadě existují dva modely. Buď máte

kouče, kteří si účtují hodinový honorář, nebo kouče, který má paušální cenu za celou dobu spolupráce, většinou v několik splátkách.

Koučing není úplně levný. Je to i tím, že dobrý kouč by se mohl alternativě mohli věnovat jiné činnosti. I když má kouč vysokou hodinovou sazbu, skutečně zajímavý je poměr využitého času k dosaženým výsledkům. Jinak řečeno, otázka není, kolik koučování konkrétně stojí, ale jakou hodnotu pro Vás spolupráce má.

Pro orientaci většinou platí, že kompletní koučování (6-9 měsíců) pracovníka na pozici ve středním managementu stojí asi jako jeden měsíční plat. U top manažera pak v tomto poměru méně. Profesionální koučové, kteří si účtují méně než 4000 Kč za hodinu, jsou zřejmě filantropové, kteří žijí skromně nebo mají jiné zdroje příjmů. Převážná část profesionálů se pohybuje spíše kolem 5000-6500 Kč na hodinu, pokud si účtují jednotlivé hodiny. Dalším důvodem, proč je cena tak vysoká je, že kouč, který se právě na několik hodin kompletně vmyslel do Vašeho života a Vašich problémů, to prostě po sezení nemůže jednoduše setřást a jít na další termín. Přemýšlí o tom ještě hodinu a dělá si poznámky. A pak další hodinu ještě není opravdu schopen normálně myslet :-). Koučování není intenzivní práci jen pro zákazníka!

Naléhavě bych Vás chtěla odradit od koučů, kteří požadují jen 1500 – 2000 Kč. Když se krátce zamyslete nad tím, kolik někdo vydělával před svou kariérou kouče, a že jako kouč může za den účtovat maximálně 4 – 5 hodin a nese plné podnikatelské riziko, jak pak můžou vyjít takového náklady? Pokud tedy dotyčný kouč předtím nepracoval v oblasti, kde už tohle znamená výrazné zlepšení jeho příjmu. Pokud pro Vás nehraje roli, zda Váš kouč dokáže pochopit, jaké to je působit v koncernu nebo vlastnit firmu, nemusí to vadit. Pokud ale kladete důraz právě na to, pak je to nemístné šetření. Pokud nechcete vydat moc peněz, můžete se méně často setkávat s „drahým“ koučem, kdo se opravdu dokáže vmyslet do Vaší situace, inspiruje Vás a vede dál, než si najít „levnějšího“ kouče.

A ještě jeden tip. Jestli si teď myslíte, to je neuvěřitelné, co chtějí za honoráře a pod., udělejte si chvilku a zkuste vyjádřit, jakou hodnotu by pro Vás mělo vyřešení konkrétního problému v eurech. Má být výsledkem, že si necháte své místo, uděláte skok v kariéře, snížíte fluktuaci o 10 %, odstraníte první pochyby při spolupráci s partnerem nebo si konečně pořádně odpočinete a budete spát celou noc? Jakou hodnotu to pro Vás má? Jestli teď řeknete, „no, asi 5000 korun“, tak asi koučing momentálně není pro Vás to správné. Ale ta správná doba možná teprve přijde.

Další rozhodující otázka zní, kolik koučingu potřebujete? Já bych rozhodně doporučovala minimálně 6 měsíců. Jako minimum byste měli počítat s 15-20 hodinami. Jestli Vám to rozpočet nedovoluje, začněte s 10 hodinami – s profesionálem Vás možná nedovedou až do cíle, ale budete se cítit podstatně lépe! A až pak uvidíte, co Vám koučování dává, většinou si na něj najdete prostředky – v případě nouze třeba až příští rok. Nebo si koučování zaplatíte sami...

Platit sami nebo ne?

Tady mám jedno úplně jednoduché pravidlo. Když jde z větší části o záležitosti Vaší firmy, měla by zaplatit firma, když jde hlavně o Vás, Vy sami. Jen - některé firmy zatím nemají s koučováním žádné zkušenosti a bojí se rizika. V tom případě doporučuji sjednat si bonus spojený s cíli koučování. To funguje skoro vždycky, protože firmě hned na začátku odeberete velkou část starostí – Váš závazek, úzký vztah mezi nasazením a výsledkem, který nemusí být zřejmý každému, kdo s koučingem nemá zkušenosti.

Organizační věci

Ted', když máte dobrý přehled, s čím musíte počítat, bychom ještě měli zmínit několik zvláštností.

Většina koučů si sjednává schůzky jeden nebo dva měsíce dopředu. Zvlášť vytížení koučové nebo koučové, co hodně cestují – s podobnou cílovou skupinou – s ještě větším předstihem. Koučové rozhodně nemají rádi, když termíny schůzek posouváte. Jsem jednou z nich. Protože pracuji na několika místech, nemůžu pak využít svůj čas smysluplně a efektivně. Počítejte tedy s tím, že mají různé ustanovení pro případ storna, která však většina koučů vykládá benevolentně. I já se především v nouzových případech snažím nabídnout cenově výhodnou alternativu, ale bohužel to nejde vždycky. Sázím na pozitivní motivaci. Zákazníky, kteří nikdy nepřesunuli jediný termín, zvu několik měsíců po naší spolupráci na (pracovní) oběd.

Pokud jste však časově flexibilní, můžete se svým koučem udělat i zvláště dobrý obchod. Já například nabízím 25 % slevu na setkání během následujících 7 dní po rezervaci. To znamená 4-hodinové setkání za cenu 3 hodin. Nevýhodou je, že tato setkání samozřejmě nelze realizovat vždycky, často nemám po celé týdny jediný volný termín. Přesto má každý kouč období klidu – já například v jinak hektické předvánoční době. Tam se určitě najdou atraktivní možnosti, jak získat špičkového kouče za standardní cenu, zvláště, když si vůbec nejste jisti, jestli potřebujete víc než jeden meeting. Jinak platí, že dobří koučové jsou většinou i dobře vytížení a o ceně s Vámi budou jednat jen u větších zakázek.

Jaké výsledky můžu očekávat?

Seriózní kouč Vám nemůže zaručit a nezaručí výsledek. Co by Vám ale mohl garantovat, je, že prohlédnete mechanismy, proč stále znovu ztroskotáváte na určitých tématech, a máte možnost něco změnit.

Výsledky, které jste si předtím definovali s koučem, zpravidla dosáhnete v přibližném časovém rámci cca 6 měsíců. Tato doba skýtá dostatek prostoru pro experimenty v různých směrech, které Vás každopádně velmi přiblíží k Vašemu cíli, pokud ho dokonce nepřekročíte. Většinou zaznamenáte i pár pozitivních vedlejších efektů ve zcela jiných oblastech, které mohou být ještě důležitější.

Práce s koučem konkrétně vede k těmto výsledkům:

- Výrazné zlepšení management skills (např. delegování, interkulturní komunikace atd.)

- Mnohem výraznější prosazování vlastních iniciativ v podniku
- Efektivnější spolupráce s přímými podřízenými a kolegy
- Stálé aktivní vypořádávání se se zpětnou vazbou
- Lepší využívání stávajících vlastních a týmových zdrojů
- Soustředění vlastní energie na priority podniku
- Pozitivnější, na řešení orientovaný pohled na změny

To vše zní velmi obecně, protože zde nemluvíme o Vašich vlastních konkrétních cílech. Promluvte si s pár lidmi, kteří už s koučem pracovali. Skoro vždy zjistíte, že pozitivně hodnotí jak spolupráci, tak i výsledky. Zde musím odlišit například koučování nadřízeným (který zpravidla nemá vzdělání v oboru) a jiné triviální pokusy o manipulaci, které se nabízí pod souhrnným pojmem koučování a bohužel i nachází své zákazníky. S tím, co je zde popsáno, to ostatně nemá téměř nic společného (více v příloze).

Na co se můžete spolehnout

V minulých letech se ve svazích koučů stále znovu probíralo téma členství kouče v sektách. U některých svazů musí zájemce o vstup podat dlouhé prohlášení, že zaručeně ještě nikdy nekoketoval s žádnou sektou a ani to nikdy neudělá. Ale i zde jde o to najít pravou míru. Patří-li kouč, o kterého máte zájem, k nějakému aspoň trochu známému koučovacímu svazu, a navíc se o tom můžete informovat na internetu, můžete počítat s tím, že se setkáte s profesionálem, který se opravdu zajímá o lidi a jejich projekty a jako člověk je asi opravdu důvěryhodný.

Se svým koučem můžete hovořit o čemkoli. To je důležitý a nutný předpoklad otevřeného, kreativního dialogu. Váš kouč je zavázán bezpodmínečnou mlčenlivostí vůči dalším osobám. To platí i tehdy, když Vám koučování nabídne Váš šéf nebo personální vedoucí. V tomto zvláštním případě se ale mlčenlivost někdy netýká určitých věcí, které s Vámi kouč zpravidla projedná osobně, např. všeobecné informace o tom, jak své koučování využijete. Tak se například může zmínit, že jste posouvali termíny, že neděláte domácí úkoly, nebo naopak, že pracujete velmi aktivně, pustili jste se do různých nových aktivit atd. Já osobně v takových případech nabízím, že po třech sezeních předložím posouzení, jestli má další spolupráce smysl. Přitom sice teoreticky ztratím toho či onoho zákazníka, ale zato mám prakticky jen opravdu spokojené zákazníky, kteří mi dají reference... a to je moje nejlepší reklama!

Mám se při výběru kouče ohlížet na to, jestli je členem nějakého svazu koučů?

S členstvím ve svazy je to dvojsečné. Není totiž svaz jako svaz, ale záleží na tom, kdo svaz založí a s jakým cílem. Některé svazy jsou opravdové profesní sdružení, které se zabývají lobbyingem pro tu profesi jako takovou a poskytují cenné vzdělávání. Svým členům nabízí certifikáty, konference a další vzdělávání. Tím pádem jsou dvě „třídy“ členů: ti, co platí členské příspěvky, ale v organizaci téměř nevystupují – a ti, co se tam dále vzdělávají příp. jdou náročnou cestou k certifikaci. To je samozřejmě rozdíl.

Jiné svazy jsou špatně kamuflované organizace vzdělavatelů v koučování, které sestávají především z jejich absolventů (ne vždy jde o vysoce kvalitní kurzy, někdy bohužel dokonce jen víkendové semináře nebo dokonce dálkové kurzy – člověk se někdy nestačí divit...) Já

bych doporučovala, abyste si nejdříve obstarali informace o renomé konkrétního svazu. Je samozřejmě pozitivní, když kouč zdarma věnuje svůj vlastní čas ve prospěch kolegů nebo zainteresované veřejnosti, dává přednášky, představuje metodu nebo píše články či newsletter. To jsou typické činnosti aktivního kouče v profesních sítích a svazích koučů (!). Mnozí koučové se však ve svazech angažuje málo, jen platí členské příspěvky. A ti, kdo se angažují, to nezvládnou v každém svazu.

Přesto lze obecně říci, že svazy zaručují určitou úroveň zkušeností a vzdělání svých členů. Výše uvedené „černé ovce“ se také často nenazývají „svaz“.... Další pozitivní věcí na svazech je, že zavazují své členy etickým kodexem, který výrazně přesahuje pouhou důvěrnost informací poskytnutých klientem. Jak lze od svazů očekávat, vedou je dobrovolníci z řad členů, kteří z toho nemají žádné finanční výhody.

Některé, většinou právě novější svazy, jsou však společenstvími několika profilovaných koučů čistě za účelem jejich sebe-marketingu. Svým zákazníkům nabízí malý užitek. A pak je ještě jedna skupina svazů, které – zdá se – sledují zcela jiný obchodní model. Prodávají koučům, kteří to s marketingem moc neumí, iluzi, že stačí, když se za velký peníz představí na jejich webových stránkách.. Jestli to funguje? Možná – ale mám své pochyby. Myslím, že se zde vyhoví příjemné představě mnoha koučů, že nemusí nést kůži na trh – protože to je něco, co zajímá jen opravdu málo koučů.

Nejen z těchto důvodů nemají někteří koučové až takový zájem o členství. Právě v Německu je obrovské nepřehledné množství svazů, některé se dokonce označují za jediné seriózní. Stejně jako nabídky vzdělání v koučování je to lukrativní obchodní odvětví. Když si kouče najdete přes internetový vyhledávač, můžete počítat s tím, že za to nemálo zaplatil. Myslím, že některé svazy si z toho udělaly jakési podnikání – koučům, kteří to s marketingem moc neumí, prodávají iluzi, že stačí jen se za velké peníze představit na jejich webových stránkách... Jestli to takhle funguje? Možná, ale mám své pochyby.

Já osobně nejsem v žádné databance koučů (to je velmi drahé). Tímto směrem se moc neangažuji, protože své zákazníky zpravidla nezískávám přes vyhledávače, ale přes osobní doporučení či osobní kontakt. Na druhé straně jsem aktivní členkou svazu koučů, za který vedu diskuzní večery, píšu články atd. Jednoho ze stovek svazů. Kdo chce být v každém svazu, tomu už nezbyde moc času koučování

Příloha

Oprávněné otázky aneb co všechno neexistuje...

Doufám, že se mi na předcházejících stránkách podařilo vymýtit tu či onu obavu. Ale možná jste o koučování slyšeli různé odstrašující historky, nebo si jen nejste jisti, co Vás u konkrétního kouče čeká? Jistě - existuje mnoho druhů koučování a pozadí práce některých koučů je někdy velmi neprůhledné... Není tedy zcela jednoduché udělat si jasnou představu, o čem profesionální koučink vlastně je. Sama jsem často konfrontována s těmito mylnými představami o koučinku:

Všechny koučovací přístupy jsou dost podobné

Pojem „koučování“ se dnes používá pro tak širokou paletu služeb a způsobů práce, že často není jasné, co přesně se tím myslí. Jako koučování se dnes navíc často označují i služby jako trénink nebo poradenství, i když nároky na odbornost „kouče“ jsou jiné. Povědomí o koučování dále zamlžují mentoři příp. interní koučové, se kterými mají mnozí špatné zkušenosti.

Zkušenosti profesionální koučové jsou si v mnohém podobní, i když se jejich konkrétní metody často liší. Vy se ale koneckonců vždy rozhodujete pro konkrétní osobu a ne pro určitý koučovací přístup. Na to je spolupráce příliš osobní. Proto je důležité, abyste se oprostili od předchozích zkušeností nebo anekdot o koučingu, když uvažujete o možnosti naší spolupráce. Nabídky jako např. moje „první hodina“ umožňují přímo si se mnou pohovořit o tom, jak si naši spolupráci představujete.

Koučové jsou stejní jako trenéři a jiní „odborníci“

Mnoho lidí od koučů očekává, že se budou chovat hodně podobně jako trenéři nebo instruktoři, kteří chtějí jejich jednání měnit na základě svých záznamů a doporučení. Koučinkový proces ale nemůže být odlišnější. Koučink nedosahuje výsledků „vychováváním“ ani „osvětou“ klienta, ale právě na základě práce s jeho individuálním stylem myšlení a jednání, silnými stránkami a hodnotami. Staví na zkušenostech a stávajícím know-how klienta – přitom vyvstávají nové možnosti jednání, jejichž realizace je často překvapivě jednoduchá. Proto není divu, že tento přístup zdolal v posledních letech business svět útokem.

Kouč je někdo, kdo se naučil metody koučování

To je pravda. Ale to ho nebo ji samo o sobě ještě nedělá koučem. Různí lidé mohou používat tytéž metody podle svých zkušeností, nápadů a přesvědčení úplně jinak, což pak vede k různým výsledkům. Podobně je tomu i u koučování. Žádný skutečný kouč profesionál nepracuje se „sadou metod a nástrojů“ – ta zůstává vyhrazena těm, kdo koučink vyučují. Čím zkušenější kouč je, tím flexibilněji k Vám bude přistupovat a tím lépe se Vám s ním zřejmě bude pracovat a dosahovat žádoucích výsledků.

Mýtus: Koučové se pletou do všeho, abych se před nimi nakonec ještě nemusel bránit

Ano, podle tohoto stereotypu jsou koučové extroverti, vnucují zákazníkovi své názory, vyžívají se ve 360-stupňových analýzách zpětných vazeb, o které nikdo nestojí, doprovází své zákazníky na schůze a vůbec se v každém ohledu pletou do pracovního života svých

zákazníků. To všechno je věc vkusu. Jako zákazníkovi by mi to nebylo pochuti, a proto to jako kouč ani nenabízím.

Já kladu důraz na spolupráci jako rovný s rovným. Protože je náš vztah vztahem dvou rovnocenných partnerů, kteří vnáší různé zkušenosti a úhel pohledu. Proto také společně rozhodujeme o tom, jak budeme postupovat, kdekoli to má význam.

Na druhé straně ale nejsem jen aktivní posluchač, který čas od času povzbudivě kývne, ale jinak se skoro neprojevuje. Pro mě je koučování spíš intenzivní proces a neustálý dialog mezi lidmi, kteří spolu na něčem pracují, ale s různě rozdělnými rolemi. Je to vztah, který zahrnuje jak výzvu, tak i podporu. Nemá ale nic co do činění s „normálními rozhovory“, kde je většinou namísto výše uvedené obavy: naši partneři, se kterými mluvíme, to myslí dobře a bývají trochu příliš přesvědčeni o své verzi a řešení. Zapomínají dbát na to, aby jejich návrhy nepůsobily manipulativně nebo prostě nepřiměřeně. Tohle už způsobilo hodně zla. Lepší je vést takového rozhovory s profesionálem, který nesleduje vlastní cíle a má potřebné zkušenosti. I koučové si totiž nejdříve musí odvyknout od „triviálního radění“ - hlavně, když byli předtím sami vedoucí pracovníci....

Koučové za Vás rozhodují a říkají, co máte dělat

Zase osobní odpověď, která platí pro mnoho koučů, ale ne pro všechny. Já pracuji se zákazníky ve všech stádiích hledání jejich rozhodnutí. V mnoha případech například zahajuji rozhovor konkrétními návrhy a nabídkami, v jakých směrech by ještě mohli uvažovat příp. jaké alternativy by mohli prozkoumat. Tyto intervence mohou změnit směr rozhovoru a jsou vedené mými hypotézami, které odvozují jednak z jejich popisu situace a jejich osoby a jednak z toho, co vím o tom, co lidem pomáhá se rozhodnout. Nikdy mi ale prvoplánově nejde o to ovlivnit, jak rozhodnutí mého zákazníka nakonec dopadne. U interkulturního koučování je někdy potřeba větší vstup než u koučinku v rámci jedné kultury. I zde je však rozhodující rovnováha mezi poskytnutím podpory a probuzením vlastních schopností klienta.

Čím déle s koučem pracuji, tím víc jsem na něm závislý

Podle mě je tomu právě naopak. Čím déle s koučem pracujete (se mnou obvykle 6-9 měsíců), tím více jste se v našich transferových fázích naučili také skutečně používat nově vypracované strategie chování a způsoby uvažování. Tak můžete i v nových, netrénovaných situacích skoro automaticky sáhnout k tomu, co už znáte. Zřejmě budete intervaly mezi sezeními neustále prodlužovat, až jednou zjistíte, že už naši spolupráci nepotřebujete. Nebo si dáte nový cíl. Někteří zákazníci se se mnou dlouhodobě setkávají jednou za čtvrt roku, aby nevyšli „ze cviku“ – ale to je jen Vaše rozhodnutí. K „efektu závislosti“ u mých zákazníků každopádně nedochází.

Není nerealistické očekávat od lidí, že za pouhé tři měsíce změni své chování?

Seriózní koučové nenastupují s tím, že mohou změnit lidi. Svou roli vidí spíš v tom, že pomáhají lidem změnit jejich život tak, jak si to oni sami vybrali. Něco takového se nedá nařídit. U

většiny koučů, kteří své zákazníky nevidí každý týden, ale ve větších odstupech, jsou setkání nebo workshopy v případě skupin „jen“ ukazateli na cestě k dosažením cílů. Stejně tolik změny probíhá při učení a zkoušení nových způsobů chování mezi sezeními příp. workshopy. Co jako koučové nabízíme, je prostředí pro učení, které skutečně účinně podporuje změnu.

Tři až čtyři měsíce jsou kritickým obdobím pro to, aby se změny skutečně daly do pohybu. Pak už jsou podstatně jednodušší, organičtější a ne tolik dramatické – hlavně proto, že lidé se za tuto dobu naučí dívat na změny pozitivněji a akceptují je jako něco přirozeného.

Zmůže koučování vůbec něco u dospělých?

V souvislosti se zkušenostmi a vyjasněním očekávání vedoucích pracovníků často slyším otázku, co koučování vůbec zmůže u zkušených lidí, kteří se celá desetiletí vyvíjeli určitým způsobem. Může se to nové vůbec dostat pod povrch? Abych na tuto otázku odpověděla, chtěla bych krátce nastínit, jakým vývojem prošli nejlepší trenéři v otázkách vedení v minulých 30 letech a čím se zabývali.

V začátcích se nejdříve trénovalo chování na vedoucí pozici (1). Trochu učebnicově, ve smyslu kauzálních souvislostí „jestli – pak“, které tehdy vypadaly ještě zcela jasně. Brzy je přesvědčila např. užitečnost „jasné komunikace“. Zanedlouho poté se začalo pracovat s videem (a každý, kdo se někdy viděl při prezentaci, ví, o čem mluvím). To všechno bylo pozitivní a užitečné. Pak přišla doba (2) kompetenční úrovně: sociální kompetence, kompetence změn, tedy věci, které už jsou trochu hlouběji pod povrchem než zjevné chování na povrchu.

S prohloubením sociální kompetence o systemickou rovinou (3) ještě o něco později jsme přibrali komplexnost sociálního kontextu. A ještě později jsme si všimli, že tyto úrovně jsou velmi intenzívně prožívány z roviny postojů. Zabývali jsme se (4) leadership attitudes a zapracovali je do programů.

Nyní se koučování vyznačuje tím (5), že dále mění a obohacuje paradigma vedení, a jen tak je skutečně účinné. Zahrnuje samozřejmě všechny předcházející úrovně a navíc ještě rovinu identity.

Položme tedy otázku jinak. Co jiného než koučování něco zmůže! Proč jinak by zrovna lidé, kteří mají na sebe ty nejvyšší požadavky (a nejméně času!) tak výrazně upřednostňovali koučování před jinými možnostmi učení. Vždyť to je právě to zajímavé: v koučování se učíte od sebe samých, podněcování a obohacování koučem.

Pracovníci odpovědní za vedení, kteří už nevěří, že se kolegové a spolupracovníci změní, to také vyzařují. Vedení je součástí kultury, stejně tak rozvoj vedení. Kdo je v tomto ohledu malomyslný, má v hlavě brzdu a ne budoucnost. Rozdíl mezi „pořádně jim zatopit“ nebo „roznítit v nich oheň“ rozhodně není jen sémantický. Jde o stupeň působení. Lidé, kteří koučing sami vyzkoušeli, dokáží své spolupracovníky oslovit jinak a přímo nadchnout. To jedinečné na koučingu je například tato úvaha: Pojdme se podívat, co ještě jde. Kde by byl

možný takový nový krok? Jak by mohl vypadat? Tento individuální přístup je v mnohém ohledu jedinečný. Každý z nás už zažil, co se stane, když se o něho někdo stará, když dostává tipy a jedná s důvěrou!

Není pochyb o tom, že koučing není pro všechny a také ho všichni nepotřebují... Ale jestli jste zvědaví, čeho bychom mohli společně dosáhnout, měli byste si [ted' hned](#) dohodnout termín. Zavolejte mi!

Vaše



Annette B. Reissfelder, PCC



*Pár slov o autorce: Už více než 9 let působím jako business a executive kouč. Mám rozsáhlé zkušenosti se spoluprací se středními i s vyššími manažery, podnikateli a experty v pěti zemích. Pracuji z **Hamburgu** a **Prahy** mezinárodně, a to v němčině, angličtině a češtině. V roce 2006 jsem získala akreditaci jako akreditovaný profesionální kouč (ČAKO). Pro bližší informace se na mě prosím obraťte buď telefonicky na (+49)(0)178 97 515 97 či (+420) 603 151 550, nebo mailem na annette@an-edge-for-you.com.*

Další [eBooky](#), stejně jako ukázkové případové studie mých zákazníků najdete na stránkách <http://www.an-edge-for-you.com>.