

ROZVOJ OSOBNOSTI

# Není kouč jako kouč

Hledáte vhodného osobního trenéra? Dejte si pozor na ty, kteří mluví více než vy.

**P**roblémy, i ty pracovní, člověk většinou promýšlí o samotě, a tedy téměř nikdy v práci, tvrdí David Clutterbuck, jedna z nejvýznamnějších osobností světového koučingu. Odpovědi na zásadní otázky nalézá třeba v koupelně. »Mám přítele, který si dokonce bere do vany diktafon, aby nápady mohl hned zaznamenat,« popsal Clutterbuck během své návštěvy Prahy.

Člověk si prý s sebou v každé chvíli nese asi pětáct nevyřešených otázek. Ty vyvolávají stres stimulující přemýšlení. Promýšlení jejich řešení a samomluva jsou znaky sebereflexe, která je velmi důležitá. A je velmi užitečná, když otázky položí někdo za vás.

I proto nacházejí koučové v byznysové sféře stále větší uplatnění. Jejich úkolem je klást světlým otázky, nikoli poskytovat hotové odpovědi nebo radit. Kouč musí zůstat potichu. »Jednou jsem čekal na odpověď patnáct minut, bylo obtížné mlčet, ale na druhé straně to bylo velmi účinné,« vysvětluje Clutterbuck.

## Musíte si »sednout«

Petr Nečas, majitel poradenské společnosti Atheris a prezident Evropské rady pro mentoring a koučing (EMCC), vidí hlavní přínos kouče v tom, že přináší nezávislý, nezatížený pohled zvenčí. »Principem koučování je mobilizovat to, co je v člověku skryto, a ne

**» Když je člověk manažerem, je se svými otázkami a problémy jakoby sám, nemá se v podstatě s kým poradit.**

Miriám Plíšková, jednatelka a ředitelka vzdělávací společnosti Top Training

mu radit. Když člověk na něco přijde sám, je to pro něj lepší, než když to někdo vymyslí za něj,« vysvětluje Nečas.

Když se tedy rozhodnete využít služeb kouče, vybírejte pečlivě. Požádejte o doporučení lidí ze svého okolí, kteří již koučování

byli. A to hlavně takové, kteří mají podobnou povahu jako vy, případně pracují v obdobné pozici. Zvýšíte tak pravděpodobnost vlastní »kompatibility« se zvoleným koučem.

Osobní trenér má totiž obohacovat a inspirovat. To vyžaduje důvěru a respekt, takže školy, kurzy a certifikáty nejsou zárukou kvality. Důležité je, zda je zvolený kouč skutečně schopen vám pomoci.

»Nejlépe fungují jednoduché věci,« zdůrazňuje spolumajitel poradenské společnosti M. C. Triton Luděk Pfeifer. Z koučingu se podle něho dělá zbytečná věda. Tím, co trenér skutečně potřebuje, je »prostý« selský rozum. Pokud chybí, žádné kurzy ani certifikáty nepomohou.

Správný kouč by měl mít za sebou zajímavé životní zkušenosti, být schopen vnímat druhého a především být důvěryhodný. »Většina z toho se nedá naučit. Zkušenosti musí člověk odžít a s charakterem se musí narodit,« vysvětluje Pfeifer.

Michaela Daňková, koučka a lektorka a autorka knihy Koučink – kdy, jak a proč (recenze viz Ekonom 1/2010), doplňuje ještě další podmínku. Koučování je o vztahu mezi trenérem a jeho klientem. Svůj protějšek proto vybírají oba, proto bývá jejich první schůzka, která předchází definitivnímu rozhodnutí o spolupráci, neplacená. »Nemá smysl vybírat někoho, kdo je fundovaný a uznávaný kouč, ale lidsky vám nese-

## Případy, kdy se nechat koučovat

**1. Chcete-li si ověřit, zda řídíte svůj tým či firmu dobře a zda by to nešlo lépe.** Intuitivně cítíte, že je to dobré, máte výsledky, ale chybí vám pohled někoho nezávislého. Čím výše stoupáte, tím více jste sami. Kouč plní roli oponenta.

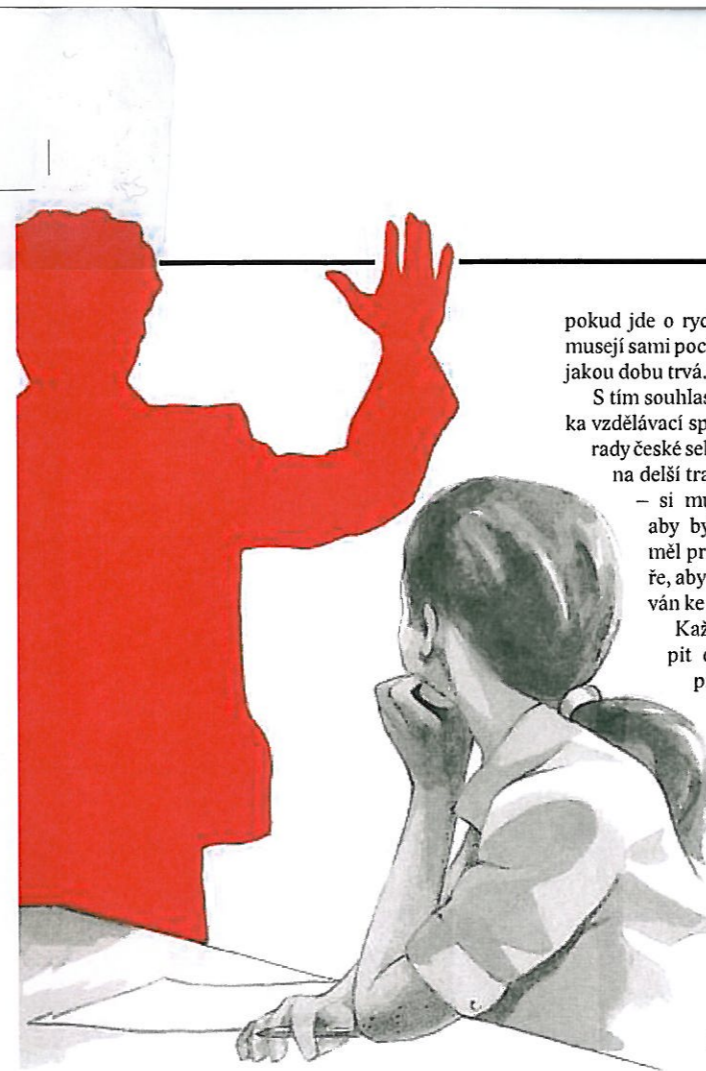
**2. Nastoupíte-li do důležité manažerské pozice a rádi byste dělali svá rozhodnutí s tím, že jsou dobrá, protože nemůžete a nechcete dělat chyby.**

di. Vyberte toho, komu věříte a s kým se vám dobře mluví a přemýšlí,« radí Daňková.

## Dobry kouč – dobré výsledky

Koučovat se nechávají většinou lidé, kteří chtějí dosahovat vynikajících výsledků v jakékoliv činnosti, zejména při řízení lidí nebo obchodu. Když se s koučem neshodnete, může se stát, že nedosáhnete takových cílů a změn, které jste vytyčili. V opačném případě můžete být velmi mile překvapeni.

»Jako pravděpodobně každý, kdo pracoval s lidmi, jsem neustále přemýšlela, jak vést tým co nejlépe, ale často jsem nevěděla, která z cest je ta správná. Když je člověk ma-



Ilustrace: Silvie Anna Grendysová

**3. Chcete-li se zlepšit nebo si osvojit určité schopnosti, které vám doporučil nadřízený, nebo máte sami pocit, že je zde místo pro zlepšení.** Už vám totiž nestačí odborné kurzy a chcete způsob, který vám bude více »ušit na míru«.

**4. Stojíte-li před velkým rozhodnutím, například zda přijmout novou funkci, zda a jak zrealizovat určitá opatření a podobně.** Koučování vám pomůže lépe se rozhodnout, plánovat či řešit problémy v realitě.

**5. Chcete-li připravit zaměstnance na novou funkci a mít jistotu, že ji dobře zvládne.**

Podle lektorky Michany Daňkové

nažerem, je se svými otázkami a problémy jakoby sám, nemá se v podstatě s kým poradit,« přibližuje Miriám Plíšková, jednatelka a ředitelka vzdělávací společnosti Top Training, proč se nechala koučovat.

Věděla, co od koučování čeká, skutečnost ale představu ještě překonala. »Moc mi pomohlo, že se na můj problém podíval kouč jako někdo zvenčí. Myslím, že se mi díky tomu podařilo neztratit několik důležitých klientů a členů svého týmu,« pochvaluje si.

## Změna si žádá čas

David Clutterbuck ale upozorňuje, že klienti mívají mnohdy velké očekávání, zejména

pokud jde o rychlost změn. Nejdříve totiž musejí sami pochopit, kam směřují, a to nějakou dobu trvá.

S tím souhlasí i Dana Kodešová, ředitelka vzdělávací společnosti Minerva a členka rady české sekce EMCC. »Koučink je běh na delší trať a oba – kouč i koučovaný – si musejí vzájemně »sednout«, aby byl účinný. Kromě toho by měl probíhat v příjemné atmosféře, aby byl klient pozitivně motivován ke změně,« vysvětluje.

Každý, kdo se chystá podstoupit osobní trénink, by se měl připravit na spoustu otázek, na které bude hledat odpovědi, a také na to, že konečný výsledek záleží jenom na něm. Každá změna sebe sama je náročná a vyžaduje úsilí na straně koučovaného. »Kouč za nikoho nic neřeší a nevyřeší. Je pouze prostředníkem, průvodcem na cestě k dosažení nějakého cíle nebo změny,« objasňuje Kodešová.

Michaela Daňková uvádí, že sice má i klienty, kteří změnu zaznamenali už po prvním

setkání, většinou to ale bývá později. »Nejdůležitější jsou trvalé pozitivní změny. A k těm dochází přibližně po dvou až třech setkáních. Změny by mělo poznat okolí, firma, a to i po skončení koučování,« upřesňuje.

Přestože nelze čekat všechno okamžitě, je podle odborníků rovněž špatné, má-li někdo kouče již několik let a výsledky nejsou vidět. Průměrné koučování totiž trvá přibližně šest měsíců, přičemž schůzky v rozsahu tří až čtyř hodin se odehrávají jednou za měsíc.

## Posvícení není každý den

Když vám to s vaším koučem »neklape«, pak se neděste. Není to výjimečné a řešením je v takovém případě výměna.

Některé klienty takto »zdedila« i Daňková. Třeba proto, že osobní trenér zákazníci radil, co udělat, a vyžadoval, aby to realizovala, i když o tom nebyla přesvědčena. Jiný k ní přešel, protože mu původní koučka připadala příliš pocitová a při sezeních s ní se cítil jako při psychoterapii.

Problémy často souvisejí se schopností vcítění. Proto by si zájemci o službu měli dát pozor, zda při setkání nehovoří více kouč než oni sami. »Když se kouč nechává unášet sám sebou, je nesoustředěný a nevěnuje se klientovi, který se nudí, na koučování se netěší nebo se dokonce bojí, pak je třeba kouče vyměnit,« upozorňuje Daňková.

Zuzana Panczaková

Mezinárodní certifikace pro HR leadry konečně i v ČR!

Využijte jedinečné možnosti zapojit se do mezinárodní HR elity.

Business Academy

by PRICEWATERHOUSECOOPERS

Umožněte svým manažerům a klíčovým talentům v oblasti HR získat mezinárodní certifikaci u celosvětově uznávané instituce CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development).

PwC Business Academy zahajuje na jaře 2010 dvouletý postgraduální program vedoucí k získání titulu CIPD v HR managementu spojený s členstvím v této mezinárodní instituci.

Tento program je jediný svého druhu na českém trhu. Je veden mezinárodními experty a jeho hodnota je srovnatelná s MBA.



Ve čtvrtek 11. února 2010 od 15 do 18 hodin se koná setkání se zástupcem CIPD institutu v Praze. Dozvíte se více o CIPD a postgraduálním programu. Účast je zdarma. Zaregistrujte se na [www.pwc.cz/cipd](http://www.pwc.cz/cipd)

Více informací najdete na: [www.pwc.cz/academy](http://www.pwc.cz/academy)

© 2010 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Všechna práva vyhrazena. Business Academy je obchodní značka společnosti PricewaterhouseCoopers.