

# Bez příkras a mylných

V diskusích o moderních metodách osobního a/nebo profesního rozvoje se termín koučink stává populárním a stále užívanějším. I v jeho případě si však ne vždy dokážeme jasně představit, co se pod ním skrývá. Často nabývá až mystického významu; někdy se koučinkem označuje individuální poradenství, jindy některé formy psychotherapie. Koučink je prokazatelně účinnou metodou, která je součástí rozvojových programů v nejvyspělejších západních zemích, zejména anglosaských.



Přirozeně se tak stává doplňkem palety služeb mnohých vzdělávacích a poradenských společností, ale i profesionálů.

Jaké je místo koučinku mezi ostatními metodami zaměřenými na rozvoj člověka? Jak se vyznat v tom, co koučink je a co nikoli? Na jakých principech a proč koučink funguje? Jak rozpoznat, kdo je koučem a kdo se za něj pouze vydává? Pojdme se nad těmito otázkami zamyslet a nalézt praktická vodítka, jak se v této oblasti pohybovat jistěji. Vzhledem k tomu, že vás na této cestě budu doprovázet, rád bych uvedl, že si na pomoc beru filosofii a standardy světové nezávislé profesní organizace Mezinárodní federace koučů (International Coach Federation – ICF) a vycházím z principů jedné ze světových koučovacích organizací Results Coaching Systems se sídlem v Austrálii. Tam, kde to bude užitečné, přidám i vlastní poznatky.

## Proč zrovna dnes?

Prožíváme období změny. A změna je snad to jediné, co je konstantní. Chceme-li obstát, nezbyvá nám než si osvojit schopnost rychlé a adekvátní reakce na změny a, pokud možno, naučit se změnám předcházet. Znamená to chovat se – na základě relativně obecných principů a vlastností – flexibilně a v maximální možné míře zapojit celý svůj potenciál. Obecné přístupy, všeobecná řešení, či řešení platná pro větší skupinu lidí však stále častěji ztrácejí na účinnosti a do popředí vystupuje schopnost najít a uplatňovat vlastní individuální řešení. Individualizace rozvoje pracovníků nabývá na významu s tím, o jak významného člověka se jedná z hlediska přínosu pro firmu. Od určité pozice – jak z pohledu hierarchického (top nebo seniorní manažeři), tak i významu pro výsledky společnosti (specialisté, talenti apod.) – se potřeba individuálního přístupu k rozvoji setkává s jeho ekonomickou efektivností. V tomto bodu se jako účinné jeví individuální metody rozvoje, zejména koučink.

Kde je koučink nejučinnější? Firmy i jednotlivci jej volí v případech, kdy je před zaměstnance postavena výzva: povýšení do vysoké funkce, odpovědnost za zásadní projekt (např. fúze, uvedení produktu na trh apod.), zvládnutí mimořádného úkolu či splnění významného cíle (podstatné zvýšení výkonnosti týmu apod.). Přistupují k němu také v případech, kdy byla v hodnocení identifikována zásadní rozvojová potřeba (zvládnutí stresu, řešení konfliktů, komunikace s týmem, sebeovládání apod.). V poslední době se koučink využívá i jako ceněný benefit pro klíčové zaměstnance, kdy je uplatňován při řešení otázek jako rovnováha mezi prací a soukromím, rozvoj sebedůvěry, kariérní rozvoj ve firmě, posílení zdraví, zlepšení fyzické kondice apod. Koučink tak napomáhá posilovat pocity spokojenosti a loajality pracovníků.

## Co je koučink?

Pojdme se obrátit na autoritu. ICF uznává koučovaného (klienta) jako experta na jeho život a práci a věří, že každý koučovaný je tvořivý, nápaditý a celistvý. Koučink tak lze definovat následovně: „Profesionální koučink je trvalý profesionální vztah, který podporuje klienty vytvářet výsledky, které je naplňují v jejich osobním a profesionálním životě. V procesu koučování si klienti prohlubují schopnost učit se, zlepšují svůj výkon a zlepšují kvalitu svého života.“ Results Coaching Systems, přední koučovací společnost, která koučink opírá o porozumění fungování mozku, jej definuje jako „usnadňování pozitivní změny zlepšováním myšlení.“ Rolí kouče pak je pomoci lidem lépe myslet a ne jim říkat, co mají dělat. V centru koučovacího procesu jsou pozitivně zaměřené změny, tedy opak změny zaměřené na nedostatky.

# očekávání: *koučink*

## ...a co není

- Koučink není náboženstvím, filosofií nebo sadou instrukcí pro život. Neříká, jak myslet nebo jednat, ani to není kurz, který „uděláte“. Kouč nemá připravený rozhovor nebo prezentaci, kterou vás má provést, ačkoli někdy se vyskytne typ rozhovoru, kterým je třeba projít. Kouč umožňuje, aby se rozhovor rozvinul způsobem, který je pro vás vhodný.
- Koučink není terapie: nepokouší se řešit osobní problémy lidí, ač i ty se někdy vyřeší. Koučink je o posunu vpřed, nikoli o analýze minulosti. Není zaměřen jen na řešení, stojí také na akci: pomáhá nacházet řešení, ale také vede k tomu, aby se klient zavázal podniknout akci – hned. Koučink se dívá na „jak“, ne „proč“.
- Koučink není konzultování. Koučové nedávají rady, pokud to není skutečně vhodné. I tehdy raději dají možnost volby, než aby říkali, co „máte“ udělat. Konzultant dělá práci za vás, kouč vás podporuje, abyste ji lépe dělali sami. Konzultant přináší fakta, reporty nebo další práci, kdežto kouč s vámi vede rozhovor, který vás podporuje v tom, abyste byli nejlepší. Koučové nepotřebují vědět vše o oblasti, v níž klienta koučují. Bývají dokonce lepší, když o ní vědí jen málo.
- Koučink není trénování ani školení: nemá žádné připravené „studijní plány“, podle nichž se postupuje. Neexistují žádné očekávané výsledky, kromě cílů, které si stanovuje za pomoci kouče sám klient. Skutečné koučování je takové, kde agendu řídí klient.
- Koučink není mentoring: ten je zaměřen na poskytování rad na základě vlastní zkušenosti. Kouč ke koučování nepotřebuje informace o klientově odbornosti. Mentorování se často orientuje na rozvoj kariéry, ovšem koučink je širší a použitelný v jakékoli oblasti života. Navíc je strukturovanější – například v podobě jasně definovaných sezení a cílů. Kouč je obvykle ke klientovi náročnější, než by byl mentor.
- Koučink není řízení. Manažer má ve vztahu k podřízeným svůj zájem a vlastní odpovědnost (v terminologii koučinku vlastní „agendu“). Koučové pomáhají lidem zvládat život, ale být koučem neznamená dělat někomu manažera. Klíčovým rozdílem je, že kouč vede klienta, aby byl zodpovědný sám k sobě a nikoli vůči nám. „Agenda“ v koučování je klientova a není ledažáká, je pro jeho budoucnost. Pokud svou agendu nemá, pomáhá mu ji kouč vytvořit: kým by chtěl být, jak by chtěl žít a jak mu může kouč v této cestě pomoci. Koučink je uměním usnadňovat lidem cestu učení.
- Koučink není metodou nápravy: nelze jej přikázat ani „naordinovat“ jako poslední šanci pro pracovníka před „radikálním“ řešením jeho „problému“. Podmínkou pro to, aby byl koučink efektivní, je, že koučovaný (klient) sám chce. Chce něčeho dosáhnout, v něčem podstatném se změnit, něco se naučit. „Házet“ pracovníkovi koučink jako „záchranný kruh“ bývá často neúčinné. Pod tlakem „poslední šance“ se klient nachází v obavách a uzavírá se tak možností prozkoumat do hloubky vnitřní zdroje své moudrosti, zůstává na povrchu a bez dostatečné motivace k provedení změn.



Klient se učí bez toho, že by ho někdo vyučoval. Pouští se do akce, aniž by mu to někdo nařizoval. Získává větší motivaci, aniž by do něj někdo rýpal. A začíná být chytřejší a vyváženější: bez toho, aby mu někdo říkal, jak dělat věci lépe. Klíčové je, že kouč nechává vlastní agendu přede dveřmi a při koučinku je zcela klientův. Kouč musí být v tomto procesu neviditelný, skoro jakoby tam nebyl. A to je jedno z hlavních rozlišení, zda jde o koučink nebo ne.

## Proč je koučink efektivní

Pomoci lidem změnit se je v rychle se měnícím prostředí stále důležitější. V posledních několika letech potvrzují neurovědci mnohé z toho, co už někteří víme dávno: změna je daleko těžší, než si myslíme. Vyžaduje pozornost a úsilí vůle. Změna je obtížná z řady důvodů, které naznačují, že jedinci, který chce jakoukoliv změnu úspěšně provést, je třeba poskytnout další zdroje. Jedním z nich je i koučink.

Zní to hezky, ale jak koučink ve své společnosti „prodat“? Top manažeři s akademickým vzděláním a analytickým uvažováním budou chtít znát teoretické základy jakéhokoli zásahu, který by snad měl změnit fungování firmy. Právě v takovém případě může být přístup ke koučování podle mozku užitečný a podat relevantní odpovědi.

Každá událost, která se v koučování objeví, je spojena s aktivitami probíhajícími v mozku. Přístup ke koučování podle mozku dokáže podepřít a vysvětlit každý dobrý koučovací model a poskytnout mu vědecké základy. Přístup ke koučování podle mozku vypadá přitažlivě, uvažujete-li o dalších disciplínách individuálního přístupu k člověku, např. psychologii. Většina lídrů by psychologie nepoužila na zlepšení výkonu, protože se od nich očekává terapeutický přístup. Žijeme v materialistickém světě, kde firmy uznávají měřitelnost věcí: a právě koučink dle mozku je takto uchopitelný. Jednoduše řečeno, tento přístup je užitečný. Přemýšlíme-li o koučování z perspektivy mozku, můžeme lépe měřit, řídit a pracovat s koučovacími programy, ať se jedná o individuální koučink, školení interních koučů nebo učení tisíce lídrů koučovacím dovednostem.<sup>1</sup>

JUDr. Vladimír Tuka  
Results Coaching Systems Czech Republic

<sup>1</sup> Více se dozvíte v článku Davida Rocka a Jeffrey Schwartze, odborníka na obsedantní - nutkavé poruchy, *Přístup ke koučování podle mozku. Tento článek se poprvé objevil v časopise International Journal of Coaching in Organizations, 2006, 4(2)*

## Orchestr jako firma?

Nedávno jsem se setkala se zajímavým srovnáním fungování orchestru a firmy. Orchestr působí v mnoha směrech jako organizace: má svá pravidla i „orchestrovskou“ kulturu. Tu často určuje výjimečná osobnost, již může být dirigent v pozici manažera celého tělesa. Někdy však orchestr již vlastní kulturu má, vybudovanou v průběhu historie. Pak musí dirigent – tak jako manažer – hledat vhodný orchestr, s jehož požadavky se shodne ve svých představách, myšlenkách a cílech. Orchestr má svoje pravidla komunikace i zavedenou hierarchii. Věděli jste, že hudebníci sedí na svých místech také podle toho, jak dlouho jsou v orchestru? Služebně nejmladší jsou obvykle nejdále od dirigenta. Jednotlivé skupiny nástrojů mají své mluvčí – vedoucí (že by liniové manažery?), kteří dirigentovi tlumočí názory své i svých spoluhráčů. Oni konkrétně určují, kdo bude kde sedět, a změnou usazení mohou motivovat nově přichozí talenty.

Jak to funguje v orchestru a nakolik jej můžeme z pohledu komunikace, vedení lidí nebo nábory porovnat s firmami a organizacemi, v nichž pracujeme, jsem se dozvěděla v Brně. Za doprovodný program své konference zvolila společnost Motiv P inscenovanou zkoušku Filharmonie Brno. Slyšeli jsme krásné melodie vážné i moderní hudby i podivné zvuky orchestru, jemuž dirigent záměrně dával nepřesné a chybné pokyny. Na otázky personalistů odpovídal ředitel filharmonie David Mareček a jeden z nejmladších a nejnadanějších dirigentů v České republice Jakub Klecker. Byl to zajímavý a příjemně strávený večer.

Zita Lara, ČSRLZ



## Vladimír Tuka

je certifikovaným koučem manažerů, trenérem a regionálním manažerem Results Coaching Systems Czech Republic. Koučuje podnikatele a manažery na vyšších a nejvyšších pozicích a jejich týmy. Vychovává kouče, trénuje clientské pracovníky i studenty MBA, jak za pomoci uplatnění koučovacích dovedností zajistit růst výkonnosti, plné využití potenciálu a invence řízených týmů, klientů a spolupracovníků.

# tržiště

## Evroposlanci pro modrou kartu

Evropská unie, stejně jako USA, Kanada či Austrálie, řeší nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Jak je přilákat? Pomocníkem mají být tzv. modré karty, jejichž zavedení koncem loňského listopadu podpořili poslanci Evropského parlamentu. Modré karty (jde o obdobu amerických zelených karet) mají pomoci přilákat kvalifikovanou sílu ze zemí mimo Evropské společenství.

Evropská unie se stále citelněji potýká s nedostatkem kvalitních pracovních sil v určitých oblastech; problém se bude podle předpovědí navíc stupňovat. Už nyní začínají chybět třeba zdravotníci, inženýři či počítačová experti. K řešení těchto trendů má přispět migrace. O kvalifikované přistěhovalce se ale EU bude muset do jisté míry „přetahovat“ s některými státy. Podobné systémy totiž fungují již řadu let právě v USA, Austrálii, nebo Kanadě. Souhlas europoslanců s modrými kartami není bezpodmínečný, protože parlament má v tomto případě jen poradní hlas.