

## PROFESIONÁLNÍ KOUČ

# Vrba i trenér pro podnikání

**Do Česka dorazila vlna zájmu o koučink. Díky němu prý může podnikatel zlepšit svou profesní výkonnost i osobní život. Samo koučování se zároveň může stát výnosnou živností. Co se za dosud málo známým oborem skrývá?**

TOMÁŠ STINGL

**Š**éf středně velkého podniku sedí v pohodlném křesle v útulné místnosti, proti němu jeho kouč. Ten klade otázku za otázkou, všechny jsou otevřené, na žádnou nelze jednoduše odpovědět ano nebo ne. Manažer tak v sobě musí hledat obsírnější odpovědi. Tématem je situace v kolabující firmě, kterou chce šéf zachránit a změnit v efektivně fungující podnik.

Za poslední půlrok je to již desáté setkání. Zatímco zpočátku byl manažer ostražitý a uzavřený, nyní rozvíjí své úvahy, skoro jako by byl v místnosti sám. Kouč ho jen tu a tam obratně postrčí otázkou dál. Tak nějak vypadá typické setkání kouče a jeho zákazníka.

## NEJDE O ŽÁDNOU PSYCHOANALÝZU

Koučink je v Česku zatím málo známý obor. Mezi mnohými lidmi navíc vzbuzuje podezření, že jde o pochybnou metodu někde na úrovni šarlatánství či neověřené kvazivědy.

Ve skutečnosti je ale koučink – přinejmenším pokud jej poskytují kvalifikovaní kouči – ve světě již plně respektovanou disciplínou,

kteří si získává své příznivce už od 60. let dvacátého století.

Co je její podstatou? Velmi zjednodušeně řečeno: Kouč je partnerem svého klienta a prostřednictvím otázek se ho snaží přivést k tomu, jak řešit nějaký problém v soukromém nebo profesionálním životě. Podobně jako trenér ve sportu se kouč snaží rozvinout potenciál svěřeného člověka. Koučink tak může být užitečnou metodou například i pro podnikatele.

Podstatné je, že kouč nedává žádná přímá doporučení. Spíš vede klienta k tomu, aby sám ve svém podvědomí hledal řešení. Kouč tak funguje jako jistá profesionální vrba a jako někdo, kdo se na problém dokáže podívat objektivně. „Kouč je člověk, který není zatížen denní agendou dané firmy, proto ani není svázán jejími stereotypy. A protože je placen za to, aby si všiml nedostatků, upozorňuje na ně a povzbuzuje klienta k hledání efektivnějších, rychlejších a třeba i odvážnějších řešení,“ říká profesionální kouč František Tlapák.

„Typická spolupráce funguje na modelu pravidelných setkání, ideálně alespoň dvakrát

měsíčně. Sezení obvykle trvá dvě až tři hodiny a jde o poměrně intenzivní duševní práci,“ pokračuje Tlapák.

Práce s podvědomím i sezení s koučem, kdy je klient vystaven palbě otázek, mohou navenek připomínat návštěvu psychoanalytika. „Ale ve skutečnosti jde o zcela rozdílný přístup. Především proto, že psychoanalytik se dívá hodně do minulosti a také sám dává pacientovi konkrétní doporučení. Koučink naopak směřuje výhradně do budoucna a je pozitivně orientován. Kouč navíc nedává klientovi přímé rady, spíš ho vede k tomu, aby našel řešení v sobě. Kouč i jeho klient jsou také v rovnocenné pozici,“ uvádí kouč Zdeněk Štěpánek, který sám intenzivně podnikal a právě koučink mu prý hodně pomohl.

## HODINA STOJÍ AŽ PĚT TISÍC

Kolik koučink stojí a jak je časově náročný? Jak bylo řečeno, ideální jsou osobní setkání dvakrát až čtyřikrát do měsíce, někdy ale postačí i patnáctiminutová konzultace po telefonu. Podle České asociace koučů je obvyklá sazba 8 až 15 tisíc korun měsíčně při šedesátiminutových sezeních každý týden.

## TEST KOUČINKU

# Kterak si novinář prohodil role

**Redaktor Profitu se rozhodl na vlastní kůži otestovat, jak vypadá koučink v praxi. Absolvoval schůzku s koučem a vyzkoušel, jaké pocity se člověku při takovém setkání honí hlavou.**

TOMÁŠ STINGL

**N**a schůzku s profesionálním koučem jsem šel se smíšenými pocity. Se zvědavostí i s jistou opatrnou nedůvěrou. „Koučovnu“ jsem navíc musel hledat v jednom ne příliš útulném pražské domě v rušné části města, kde pod okny pořád zuřil hluk ulice. Když jsem ale v útrokách rozlehlé budovy našel

kýžené dveře, dojmy začaly být příznivější. Koučovna byla vlastně docela obyčejná, úhledná místnost s několika pohodlnými křesly, dvěma stolky, tabulí, flip chartem. Nic víc.

A samotný kouč? Pod vlivem předsudků, které kolem koučinku kolují, jsem přece jenom očekával figuru na pomezí okultních věd, vyšinuté zdravovědy a amerického bombastického přístupu „jsme jedničky, dokážeme cokoli“. Namís-



foto: Profit – Jakub Studler (2x)

to toho mě ale přivítal jen nevtíravě sympatický muž středního věku s bodrým výrazem v kulaté zarostlé tváři. Od minuty bych si s ním klidně zašel na pivo nebo na fotbal. I mé čtvrt hodinové zpoždění (předchozí tiskovka nebrala konce) přešel jen velkorysým úsměvem.

Když jsme pak spolu začali mluvit o koučinku na obecné úrovni, nemohl jsem si pomoci, průběžně jsem přece jen ještě svého budoucího



Profesionální kouč Zdeněk Štěpánek pozoruje při práci i mimoverbální projevy klienta. „Sedm procent dojmu tvoří to, co říkáte, 38 procent jak to říkáte a 55 procent sdělení tvoří řeč těla,“ vysvětluje.

Podle Františka Tlapáka si lze navíc se seriózním koučem domluvit zkušební období a část jeho gáže může také tvořit jakýsi „succes fee“. Tedy procenta ze skutečné úspory nákladů, kterou klient díky koučinku docílí. „Jedna možnost je, že si za každou hodinu bude kouč účtovat svou pevnou sazbu. To je podle mých informací obvykle dva až pět tisíc korun. Druhá možnost – bude si účtovat například 70 procent mzdy plus dohodnuté procento ze skutečně ušetřených nákladů,“ říká Tlapák. „Korektní kouč obvykle navrhne jakési zkušební období, během něhož se klient a kouč poznávají, protože je nezbytné, aby si oba sedli, aby si věřili. Jeho délka se liší podle typu spolupráce, většinou je to tak na jednů až tři sezení. V tomto období bývá obvyklé pracovat s taxou sníženou o 30 až 50 procent,“ pokračuje Tlapák.

#### POZOR NA SAMOZVANÉ KOUČE

Pokud se podnikatel rozhodne využít koučinku, měl by být obezřetný při výběru toho pravého kouče. V Česku je tento obor zatím relativně mladý a vyvíjí se zčásti živelně, takže kvalita služeb jednotlivých koučů je diametrálně odlišná. Nalézt dobrého je zatím poměrně obtížné. „Manažerovi nebo podnikateli, který by chtěl koučink zkusit, jed-

noznačně doporučuji, aby si ověřil: jaké má kouč vzdělání, kolik má hodin praxe s klienty, jaké má reference, jakou formu supervize využívá, jaký ctí etický kodex nebo zda je členem některé organizace sdružující kouče. To jsou například Česká asociace koučů, Evropská rada pro mentoring a koučink nebo Mezinárodní koučinková federace ICF,“ říká Miroslav Spousta, který se podílí právě na vedení tuzemské odnože ICF.

#### VIZITKOU JE ODBORNÝ CERTIFIKÁT

Jistou vizitkou je i odborný certifikát. „Všechny organizace mají své systémy certifikací. Například v ICF potřebujete na minimální stupeň certifikace 60 hodin tréninku a 100 hodin praxe, na vyšší stupeň 125 tréninkových a 750 klientských hodin. Bohužel je certifikovaných koučů zatím pořád málo,“ uvádí Miroslav Spousta.

Vedle odborných kritérií není certifikace snadná ani kvůli vysoké finanční náročnosti. „Vlastní akreditační řízení stojí »jen« 6000 korun, ale celková cena včetně studijní přípravy se podle mých zkušeností pohybuje v řádu stovek tisíc korun,“ říká František Tlapák.

Koučink ale pak může být vzhledem k vysokým hodinovým tarifům perspektivním podnikáním. Proto i v Česku počet koučů rychle roste. Jejich přesné množství známo není, lidé z oboru ale odhadují, že se tomuto podnikání věnuje již zhruba 500 osob. Jen malá část z nich se ale zatím sdružuje. „V polovině letošního roku jsme měli zhruba 50 členů. Naším cílem je do konce roku jejich počet zdvojnásobit,“ uvádí například Miroslav Spousta za čekou pobočku ICT. Nejlepší garancí, že zvolíte toho správného kouče, každopádně zatím zůstává především doporučení známých, kteří již sami koučink vyzkoušeli a byli spokojeni. ■

Tyto peníze by se ale prý měly klientovi velmi rychle vrátit v tom, jak zefektivní svou práci nebo fungování firmy. „Podle mých zkušeností je návratnost vložených peněz do dvou měsíců,“ uvádí Zdeněk Štěpánek.

tento obor zatím relativně mladý a vyvíjí se zčásti živelně, takže kvalita služeb jednotlivých koučů je diametrálně odlišná. Nalézt dobrého je zatím poměrně obtížné. „Manažerovi nebo podnikateli, který by chtěl koučink zkusit, jed-

kouče skenoval svým novinářským sonarem. Pohyb v panoptiku nejrůznějších rázovitých postav, které lze v českém byznysu potkat, už vytříbil můj sociální instinkt v dobře fungující poplašné zařízení. Ale ne, tady jsem necítil žádné podezření, žádnou faleš nebo náznak manipulace... Stále jsem viděl jen člověka, který je zdravě zapálen pro relativně nový obor a který si udělal ze svého koníčka profesí.

#### TEĎ BUDEŠ ODPOVÍDAT TY

To už ale nastala chvíle, abychom si role prohodili. Mně teď budou kladeny otázky, mě bude ten druhý pozorně sledovat. Pochopitelně mě jímá určitá nervozita. Jako žurnalista jsem zvyklý spíš otázky pokládat, než sám zodpovídat. A také jsem ostražitý, pokud se někdo pokusí nadzdvihnout pokličku mého podvědomí. Co když vyubublají na povrch tajemství, která nemají přijít na denní světlo, a kouč prokoukne, že celý život přemýšlím, jak nejlépe vyloupit národní banku...

Rovnáme si, kolik nám zbývá času, než poběžím za dalšími povinnostmi. Je to čtyřicet mi-

nut, nic moc. Kouč tedy pokládá první otázku – čeho bych chtěl za ten krátký čas docílit. Jinak řečeno, stanovujeme si cíl koučinku.

Časový pres mě inspiruje, snažím se zároveň formulovat cíl, jaký by si možná mohl stanovit i typický manažer nebo majitel firmy. Říkám proto: „Chtěl bych se naučit efektivněji nakládat s časem.“ Kouč přikývne, zdá se to být zřetelný, dobře uchopitelný cíl. Hned ho zapisuje na poznámkový papír, na který vidíme oba.

A začne se ptát. Chytře zužuje téma a vede mě otázkami tak, abych já sám nakonec našel, kde jsou rezervy v mém hospodaření s minutami. Popíše svůj typický den i pracovní směnu. Rychlý sled otázek mi nedovolí kličkovat. „Ve které fázi dne cítíte největší rezervy? Co byste mohl udělat, aby se v dané fázi zvýšila efektivita vaší práce? Která z vámi zmiňovaných pěti možností by tomu pomohla nejvíce? Která je co do významu druhá?“ A tak dále. Netrvá to dlouho a máme před sebou na papíře celkem jasný popis možností, jakými způsoby mohu zvednout efektivitu využití svého času. Cíl je rychle splněn.

Až podezřele rychle. Kouč snadno poznal, že jsem se nedokázal úplně odpoutat od role novináře. Že jsem jen nahodile nabídnul téma a pak poněkud schizofrenně sledoval proces koučinku nejen z pozice koučovaného, ale také z pohledu žurnalisty, který chce pochopit používanou metodu. Kouč s tím není moc spokojen a upozorňuje, že pokud by šlo o skutečnou koučinkovou spolupráci, musel bych k věci přistoupit daleko otevřeněji a v dobrém slova smyslu se odvázet.

#### TÉMA, KTERÉ NEBYLO NÁHODNÉ

Každopádně pocit z prostředí, z kouče i ze samotné „demoverze“ koučinku je pozitivní. Sem bych chodil s důvěrou, říkám si. Ale to už se dívám na hodinky a zjišťuji, že jsem měl být dávno na konferenci o českém exportu. Kvapně děkuji, loučím se a pospíchám na další štaci. Jak tak kvaltuji, napadá mě, že jsem to téma pro ukázkou koučinku nakonec nevybral zas až tak nahodile. Asi mám s časem opravdu problém. Možná bych si měl ke kouči zajít znovu. Tentokrát soukromě a naostro. ■

## UKÁZKY TESTŮ

# Vyzkoušejte si koučink sami

**Jak vypadá koučink a co vám může přinést, to si můžete hned teď sami vyzkoušet. Stačí si vyhradit klidnou chvíli a poctivě se zamyslet nad otázkami, které uvádíme v našich modelových testech. Ty sice nemohou plnohodnotně nahradit osobní konzultaci s koučem, vytvoří ale základní představu, jak koučink vypadá.**

ZDENĚK ŠTĚPÁNEK  
autor je certifikovaný kouč

**K**oučink může sledovat různé cíle. Obvykle k nim jdeme přes sled správně volených otázek. Zkuste si tedy upřímně odpovědět na otázky v některé ze čtyř klasických podob jakéhosi sebekoučinku. Nedostanete nějaké okamžité vyhodnocení, ale pomůže vám to přemýšlet nad vaším podnikáním i soukromým životem.

Psané otázky nemohou nahradit klasický koučink, protože chybí osobní energie kouče, který vám pomáhá lézt na vaši vysněnou horu. Vaším prvním koučem však může být někdo z vašeho okolí, který si vezme uvedené otázky a bude se vás ptát, nebude to nijak komentovat, a to ani neverbálně. Může se stát vaší vrbou pro tento test, a pokud do toho dáte dostatek upřímnosti, efekt bude nečekaný.

## TEST 1: JAKÉ MÁME CÍLE?

Nejznámější a nejjednodušší koučovací styl vedení je model GROW. Je to skutečně nejužitečnější manažerský nástroj, který je detailně popsán v knize od sira Johna Whitmora Koučování.

Odpovíte si pouze na čtyři otázky:

*G (goal): Co je vaším cílem?*

*R (reality): Jaký je současný stav?*

*O (options): Jaké máme možnosti ho změnit?*

*W (will): Co uděláme? Jaké konkrétní kroky?*

Tyto otázky můžete klást nejen sobě, ale i svým podřízeným. Může to nečekaně brzy přinést své ovoce při zefektivnění práce v podniku.

## TEST 2: MŮJ ŽIVOT

Snažte se zpracovat test postupně, a to tak, že na každou otázku odpovíte písemně a potom se zamyslete nad další.

1. Co chcete?

2. Představte si, že byste měli tři možnosti, co můžete ve svém životě změnit. Co by to bylo?

3. Přečtete si odpovědi na předchozí dvě otázky a teď si upřímně odpovězte, čeho skutečně chcete ve svém životě dosáhnout.

4. Jak poznáte, že jste toho dosáhli?

5. Co vám to přinese, až toho dosáhnete?



foto: Profit - Jakub Stradler (2x)

6. Jaký je první krok?

7. Jaké další kroky by vám dosažení cíle umožnily?

No a co teď zbývá? Už jen udělat právě ten první krok.

## TEST 3: TVORBA VIZE

Jednou z neefektivnějších oblastí, kde koučink přináší velké hodnoty, je koučink vizí.

Slovo „vize“ pochází z latinského visio, tedy vidění. Vize je skutečně obraz, který má barvy a tvar, může být mnohorozměrný a velmi silný. Vidění je lidskou největší přirozeností. Zkuste si tedy sednout, udělejte si pohodlí, podívejte se někam nahoru na stěnu a zkuste si představit následující obraz.

Jak bude vaše firma vypadat za x let? Za jak dlouho, to si musíte určit sami. Pokud se vám objeví obrázek, prohlížejte si ho a zkoumejte. Držte hlavu nahoře. Vize jsou vždy nahoře.

Zkoumejte, co vidíte. Dělejte si obrázek větší a barevnější.

Jaké produkty v budoucnosti prodáváte? Co vidíte?

Jací lidé jsou okolo vás? Co je pro ně typické? Co vidíte?

Jaké heslo je ve vestibulu firmy? Co vidíte?

Není zde možné popsat celý proces práce s vizí. Tento malý testík vám však může pomoci s vytvořením prvních vizí. Tvořte je a nebojte se je naplňovat.

## TEST 4: JAK ZÍSKAT ČAS NA PRÁCI

Klasický problém: moderní člověk nemá na nic čas. Představte si ale situaci, kdy už čas máte. Udělejte si ten hezký obrázek. Máte v práci čas na všechno, co máte skutečně udělat. Zkuste ho vidět někde tam nahoře u stropu.

Napište nyní seznam všech činností, které děláte ve chvíli, kdy už čas máte. To bude seznam číslo 1.

Teď napište to, co děláte nyní, když čas nemáte. To bude seznam číslo 2.

Pak si jej projděte a přemýšlejte, či práci to vlastně děláte. Kdo by tyto úkoly měl převzít a být za ně zodpovědný. Napište si konkrétní osoby, kterým by se měly kompetence předat.

Většinou dojdete k tomu, že vůbec neděláte svou práci, že stále řešíte něco za své kolegy, podřízené. Když se zbavíte tohoto balastu, na podstatné věci zbude času spousta. ■