

# Jak se prodává koučink

Téma | 23.3.2009 |

V zázemí manažerských posiloven



Určitě jste o něm už slyšeli, ale možná jste se báli zeptat: Co je to vlastně ten koučink? Koučink souvisí s interní komunikací ve firmě a nabízí služby pracovníkům v řídicích pozicích. Pokud vás následující řádky přivedou k zamyšlení, co koučink může a naopak neumí nabídnout vaší firemní komunikaci, snad jsme onen pojem vysvětlili správně. Téma dále doplňujeme o pohledy, které přibližují různé možnosti využití koučinku v praxi.

Lidé z byznysu se s pojmy koučování a koučink jistě setkali už mnohokrát. Jde pouze o módní záležitost? Vědí vůbec potenciální klienti, jaké situace lze koučinkem řešit, k čemu je dobrý? „Koučování chápeme jako proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Tento proces vede k trvalému zvyšování kompetence partnera, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku,“ uvádí Eva Jedličková z předsednictva České asociace koučů (ČAKO). A Petr Pražák z české pobočky Mezinárodní federace koučů (ICF) dodává: „Koučink představuje důvěryhodný vztah rozvoje, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval.“

## **Přes sto koučů**

Představa, co je koučink, je tedy o něco jasnější, ale stále lehce mlhavá. Nepomáhá ani to, že obor nemá přesné zařazení v sektoru služeb. Jedná se o volnou profesi, která podléhá jen vlastní regulaci. Nachází se pravděpodobně někde na pomezí profese psychologa a poradenské služby. A že se mu v posledních letech dařilo a že láká stále větší počet lidí, dokládá fakt, že v Česku roste počet těch, kteří se koučinkem živí, i počet firem, které koučink využívají. Obě profesní asociace dnes mají dohromady přes stovku členů.

Velká důvěra ovšem nepanuje ani mezi kouči navzájem. Každý se spoléhá sám na sebe a úzký okruh osvědčených koučů. Osobní reference a doporučení zásadním způsobem fungují i v propagaci, respektive jsou hlavním marketingovým nástrojem kouče. „Osobnost kouče je jedním z rozhodujících faktorů. Plošná reklama by mohla mít spíše kontraproduktivní efekt,“ vysvětluje Jan Hruška, senior kouč a jednatel společnosti Alpinautic.

„Koučinku prospěje, když se do něj dá více osobností, které ho dělají pro přesvědčení, že se jedná o cestu, jak vyřešit mnoho rozporuplných systémů ve společnosti. Je důležité, aby to byli manažeři, kteří mají něco za sebou a jsou ekonomicky nezávislí,“ říká Zdeněk Štěpánek z Koučink akademie. Není se příliš co divit, že některé firmy, které poptávají koučink, stále nemají jasno, co mohou očekávat. Mírně nepřehlednou situaci nezlehčuje ani fakt, že řada poradců a trenérů začala nabízet koučink jako módní slovo, aniž by mu v současné době dokázali dát správný obsah. Přitom koučink není vhodným řešením pro jakoukoli situaci ve firmě. Někdy je vhodnějším nástrojem krizový management, jindy mentoring, konzultace a poradenství. V jiných případech může koučink narazit na kulturu firmy, jež ho z principu nemůže přijmout.

## **Osvícená firma**

Koučinku se přesto daří a firmy ho využívají, a to hned z několika důvodů. Velké i menší společnosti chtějí čím dál víc řešit svůj vlastní růst a růst svých zaměstnanců. „Firmy pomocí koučinku pomáhají manažerům stát se lídry nebo zvládat manažersky a lidsky složité situace. Jiné chtějí podporovat kariérní růst svých špičkových lidí,“ říká senior kouč poradenské společnosti ČNP Consulting Iva Šubrtová. V dalších případech je cílem řešit akutní problém, například stabilizovat pracovní týmy a zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci. Stává se prý také, že koučinkem má projít důležitý zaměstnanec, který má potíže v některých oblastech nebo mu dokonce bez změny „chování“ hrozí vyhazov.

Ve firmách se koučové setkávají s dvěma různými přístupy. V prvním případě vedení nebo HR firem považuje koučinku za moderní či dokonce elegantní a módní věc. Většinou bez ohledu na to, jestli se do koučinku zapojí samo nejvyšší vedení, popřípadě majitelé firmy. Koučové ale varují: pokud převládne motivace „modernosti koučinku“ a firmy ho například věnují klíčovým zaměstnancům jako benefit, koučink fungovat nemusí. Obdarovaný zaměstnanec koučink nepřijme, protože jej vnímá jako určitý tlak na svůj osobní rozvoj. **„Základním předpokladem pro úspěch koučinku je, aby ten, kdo pro sebe nebo pro svou firmu koučink vyhledá, byl sám motivovaný ke změně,“ vysvětluje personální konzultant, psycholog a kouč společnosti Mita Thor International Ida Kodrlová.** „Kouč nezařídí, že koučovaný bude poslouchat, bude výkonnější nebo úspěšnější, pokud koučovaný nechce,“ doplňuje kouč Eva Mohauptová.

V druhém případě koučinkem procházejí i lidé v řídicích orgánech nebo majitelé a na základě své zkušenosti pak koučink chtějí aplikovat napříč firmou. Jen ve druhém případě, tedy když koučink poznají „ti nahoře“, může prý koučink skutečně uspět a dosáhnout výrazných výsledků. Vedení totiž musí nejprve přijmout za vlastní, že lidé podávají výkon, protože chtějí, ne proto, že musejí. „V takovém případě může koučink zaměstnavateli přinést velký efekt a svobodu,“ říká Zdeněk Štěpánek a dodává, že je velkým omylem se domnívat, že koučink využívají jen ti, kteří neumějí vést. Naopak, velmi často jsou to lidé, kteří patří k nejlepším.

### **Jak najít toho pravého**

Rozhodnete-li se vy nebo vaše firma pro koučink, můžete zprvu celkem tápat. Vyhledávače vám vyplivnou přes stovku agentur, které koučink nabízejí. Některé se zaměřují i na další „tréninky“, vzdělávací kurzy nebo terapie. Je na českém trhu opravdu tolik zkušených a dobrých koučů? Jak se vůbec v té tlačenici vyznat, podle čeho se orientovat?

Sami koučové říkají, že neexistuje lepší recept než kouče rovnou vyzkoušet. Teprve tak se pozná, který kouč komu sedí nejlépe. Kouč by měl také hned při první schůzce představit svou profesní dráhu, vzdělání a zkušenosti se svým „řemeslem“.

Mnozí koučové přišli do oboru z byznysu. Někteří z nich jsou ale vzděláním psychologové nebo původně personalisté. Pro někoho bude snazší přijmout kouče, který dříve zastával obdobnou pozici jako on, jinému bude psychologické zázemí kouče příjemnější. Praxe kouče v oboru může být totiž i překážkou. „Klient se pak neustále obrací na kouče s prosbou o radu a s otázkami typu, jak jste tuto situaci ve své praxi řešil vy? Základní zásadou kouče je přitom neradit,“ říká Heřman Čadil ze společnosti OMT Group, která koučink nabízí.

### **Mají na to glejt**

Určitým vodítkem, zda jsme vybrali skutečně kvalitního kouče, by mělo být jeho členství v jedné z profesních organizací, které vydávají profesní certifikáty. Jednou z nich je už výše zmíněná česká pobočka Mezinárodní federace koučů (ICF) a druhou Česká asociace koučů (ČAKO); nedávno se na trhu etablovala třetí profesní organizace, European Mentoring and Coaching Council (EMCC).

Certifikace asociací monitorují dosažený trénink a výcvik kouče, počet odkoučovaných hodin, mentoring kouče zkušenějším kolegou a obsahují i hodnocení daného kouče v praxi. „Pokud klient vybírá kouče, akreditace mu poskytuje informaci, že tento kouč dosáhl požadované

profesní úrovně,“ říká viceprezident české ICF Petr Pražák. Certifikaci hájí i Eva Jedličková z předsednictva ČAKO: „Minimálně zajistí odlišení koučů od těch, kteří mají jen nálepku kouč.“ Asociace požadavky na kouče údajně zpřísňují. Udělováním akreditací se snaží vyznamenat i ty „správné“ výukové kurzy pro kouče. Byť je certifikace kouče a akreditace absolvovaných kurzů zárukou určité kvality, neznamená to ještě, že vám oslovený kouč bude vyhovovat.

## **Jak se prezentují koučové**

Také koučové se pochopitelně prezentují na internetu, na odborných akcích, odbornými příspěvky, v katalogích a na letácích. Stěžejním je ale pro všechny osobní kontakt, navazující ukázka neboli „ochutnávka“ koučinku a po případné úspěšné spolupráci následné doporučení klienta dalším potenciálním klientům. Koučink totiž musíte „prožít“, abyste zjistili, co vám může přinést. To je obtížný úkol pro marketing takové služby: pojdte si to zkusit třeba i zadarmo a pak uvidíte, co ta služba vlastně umí. Taková zkouška vyžaduje potřebnou míru otevřenosti, čas a správný okamžik ve firmě. „Nevýhodou koučinku je, že se nedá popsat, ale pouze prožít, proto se špatně propaguje a vznikají z toho občas úplně zmatené představy,“ říká Zdeněk Štěpánek a dodává: „Kdo prožije jednu hodinu skutečného koučinku, změní názor na koučink zcela zásadně. Když to nezafunguje, nesedli jsme si osobnostně, nebo jsme na sebe ten den prostě nebyli vyladěni.“ Přínos koučinku proto podle něj prý umí posoudit jen koučovaný. „Stává se, že lidé, kteří si koučink vyzkoušeli v jedné firmě, si při přechodu do jiné firmy koučink sami vyžádají,“ potvrzuje Eva Mohauptová.

Pokud by se marketing koučinku spoléhal jen na propagaci zážitkem, nelze očekávat jeho větší proražení do byznysu, naopak může zůstat na okraji a být vnímán jako šarlatánství. Koučink by tak plně stavěl na osobních referencích charakteru spíš WOM než na veřejných referencích. Mezi koučovanými totiž převládá přístup osobní zkušenosti s koučinkem nesdělovat, jindy to nedovolí ani firma. Bez další osvěty potenciálních klientů navíc mohou reputaci koučinku trvale snižovat lidé, kteří se za kouče vydávají, ale pod touto hlavičkou provozují jiné poradenské či vzdělávací služby.

## **Práce asociací**

Propagace a velebení oboru jsou jedny z klíčových aktivit i důvodů vzniku obou profesních asociací. Ty ale žijí z členských příspěvků a ze vzdělávacích seminářů, které pořádají, a jejich představitelé se propagaci koučinku věnují spíš jen na dobrovolnické bázi. Na větší kampaň osvětující, co koučink je a jak si v záplavě nabídky vybrat profesionálního kouče, nemají prostředky. Svou osvětovou činnost zaměřují proto především na kouče samotné a na potenciální klienty, kteří mají k oboru blízko, tedy zejména na HR firmy. Pořádají odborné semináře, konference, prezentují novinky z oboru a studie. Certifikací se snaží pozvednout a standardizovat úroveň koučů a zavázat je k pevným etickým pravidlům. Komunita koučů prý ale přesto zůstává v současnosti spíš roztržštěná. Obě asociace se netají cílem o koučinku informovat i širší veřejnost, například v oblasti tzv. life koučinku nebo sladování pracovního a soukromého života.

Skeptičtí ale koučové nejsou. Vesměs se shodují, že pozice koučinku se trvale zlepšuje. Potenciální klienti vědí, co koučink opravdu znamená, co lze očekávat, jak vybírat kouče, a roste počet těch, kteří ho okusili. „Názory na koučink se postupně posouvají směrem k uznávanému způsobu rozvoje lidí a řízení,“ říká Heřman Čadil.

„Za poslední léta se názory opravdu výrazně změnilo. Dříve byl koučink brán v horším případě jako módní vrtoch akademiků a jeho účinnosti se moc nevěřilo, nebo byl brán jako jakási třešnička na dortu, která je možná účinná, ale mohou si ji dovolit jen topmanažeři. Dnes je vše samozřejmě jinak,“ dodává kouč Petr Růžička.



### **Jak daleko může koučink zajít**

Podle některých koučů se dnes koučink v Česku nachází někde na počátku, podle jiných naopak dnes prochází nebo by měl projít určitou obrodou. „Koučování v České republice už vyrostlo z dětských střevíčků a je tak trochu jako teenager, který je okouzlen sám sebou, chce se prosadit, má velké vize, málo zkušeností, ale ještě není zcela ukotven v realitě a běžné pracovní rutíně,“ říká Petr Pražák. Může se stát, že se vypravíte za koučem nebo na seminář o koučinku a zjistíte, že jde o trénink manažerských dovedností nebo že kouč poskytuje hlavně poradenství či mentoring.

Někteří v této souvislosti mluví i o „pseudokoučiku“. Propojování koučinku s jinými poradenskými službami se zdá pro marketing koučinku problematické. Jedná se o ne zcela běžnou, ale existující praxi. Koučink se do firmy často dostane jako součást poradenství a mentoringu. Koučink by neměl sloužit jako nástroj řízení ani firmy, ani interní komunikace. Pokud ztratí svůj primární cíl pomáhat firmám, aby prostřednictvím svých zaměstnanců rozvíjely svůj vlastní potenciál, a zadá si s poradenstvím, jak a kam firmu vést, chystá na sebe past.

---

## **Jak vybírat kouče**

- > Osobní setkání s 2-3 kouči vybranými z 5-7 profilů
- > Setkání by měla proběhnout zdarma
- > Formální kritéria výběru: vzdělání, praxe v koučinku, reference a certifikace
- > Vlastní kritéria: osobní sympatie, pocit důvěry

## **Koučink v životě aneb Jak se daří life koučinku**

Po koučinku sáhnou leckdy i jednotlivci. Někteří tím řeší téměř krizovou situaci, když cítí záchvěv obávaného i pohrdaného syndromu vyhoření.

Pomocí koučinku chtějí nalézt sami sebe i chuť a energii do další práce. Pracovní a soukromý život se u většiny už dávno prolíná. „Pro řadu lidí je koučink už jedna z mála nových cest osobního rozvoje. Skoro všude totiž už byli,“ říká Jan Hruška, kouč a jednatel společnosti Alpinautic.

Své místo si v Česku prozatím spíš hledá tzv. life koučink. V life koučinku má prý koučink i své kořeny. V Americe, kde vznikl, se odvíjel od komunikace ve sportu. V některých zemích dnes prý dokonce life koučink převažuje, v Evropě ale prý jednoznačně dominuje byznys koučink.

Také většina oslovených koučů v Česku velký prostor pro rozvoj životního koučinku zatím nevidí. Lidé chtějí koučování zatím využít ke zlepšení výkonu v byznysovém prostředí. „Životní koučink je na okraji zájmu. Je to jako malý luxus. Mezi priority patří dobře pracovat a vydělávat. Život se pak vyvine, jak má,“ říká Zita Henselová, kouč ČNP. Koučování prý často zmiňují i některé aspekty svého osobního života. „Profesní koučink nelze zcela oddělit od životního. Častá témata, balance práce/ život vedou k zamyšlení nad smyslem, hodnotami a směřováním pracovníka, tedy nad životem samým,“ dodává.

Navíc zatímco korporátní koučink soutěží o svoji přízeň s poradenstvím a tréninky, životní koučink do jisté míry soupeří o svoji klientelu s psychoterapeuty a také s nejrůznějšími alternativními nabídkami rozvoje osobnosti. A právě zde existuje určité riziko, že se ke koučovi dostanou klienti, kteří spíše než koučování potřebují odbornou psychologickou pomoc. „V rámci dalšího rozvoje životního koučinku je proto třeba především jasně komunikovat, že koučování není v žádném případě alternativa klinicky orientované psychoterapie a že je určeno pouze pro psychicky zdravé jedince jako metoda osobního rozvoje a podpora při dosahování životních cílů,“ vysvětluje Petr Pražák z ICF. „Pokud mají lidé chuť na sobě více pracovat, přihlásí se do některé z terapeutických škol. Terapie je o řád levnější a kupujete něco, co může být u některých škol velmi podobné či stejně zajímavé,“ potvrzuje Ondřej Krása, jednatel ČNP Consulting.

## **Dá se koučink změřit?**

Změřit efektivitu koučinku může nejlépe jen sám koučovaný, tvrdí koučové. Kouč pomáhá koučovanému, aby si sám uvědomil svou situaci. Koučův vliv na výsledek je vždy pouze přispívající, nikoli přímý, protože sám nemá odpovědnost a nerozhoduje. Cílem koučinku

může být snížení pracovního stresu, zlepšení týmové spolupráce, zvýšení spokojenosti v práci nebo zlepšení nějaké dovednosti. „**Silný manažer s jasným záměrem a kvalitní strategií si uvědomuje, jaké možnosti koučování nabízí, a je schopen vybrat si pro sebe a svůj tým vhodného kouče, definovat měřitelné cíle spolupráce, pravidelně hodnotit efektivitu a přínos koučování. Umí v kontraktu nastavit, za jakých podmínek spolupráce pokračuje a kdy končí,**“ říká kouč a psycholog ze společnosti Mita Thor International **Ida Kodrlová. Podstatné podle Kodrlové je, že za výsledky koučování není a priori zodpovědný kouč, ale koučovaný.** Koučovaného lze pak i „měřit“ formou hodnocení. Koučové připouštějí, že obtížnější, přesto však objektivně měřitelné, je zjišťování přínosu koučování konkrétního jednotlivce pro organizaci: koučink obvykle přináší větší efektivitu a kreativitu a má přispívající dopad na produktivitu, kvalitu či počet inovací. Přínos pro organizaci pak může být spočítán. Předpokládá ale existenci kvalitního systému řízení výkonnosti ve společnosti, a takový systém není vždy k dispozici. O jiné formě měření mluví koučové, kteří ve spolupráci se svými klienty nabízejí nebo přistupují na metodu „success fee“, tedy podíl na odměně z dosaženého úspěchu koučovaného. Tento přístup, kdy kouč začíná zodpovídat i za dosažené výsledky, podle některých obnáší riziko, že se od koučování přenesou k poradenství, které ale naplňuje jiné cíle a může být v rozporu s etickým kodexem asociací.

### **Průzkum PricewaterhouseCoopers pro ICF**

- > Zaměstnanci mající zkušenost s koučinkem jsou obvykle spokojenější v organizaci, cítí se více podporováni ve své práci, více se cítí být součástí organizace a jsou k ní loajálnější.
- > Na úrovni celé firmy se to pak v dlouhodobém trendu projeví snížením fluktuace, zvýšením retence klíčových pracovníků či zlepšením celkových výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců.
- > Velká většina klientů (82,7 %), kteří měli zkušenost s profesionálním koučinkem, hodnotila, že byli s koučováním „velmi spokojeni“.
- > Naprostá většina klientů (96,2 %) uváděla, že by za stejných podmínek určitě opět využili koučink. Tento působivě vysoký výsledek hodnocení spokojenosti s profesionálním koučinkem koreluje s významným návratem investic (ROI) společností a jednotlivců, kteří využívají koučink.
- > Výsledky celosvětového průzkumu ukazují, že median (střední hodnota) návratnosti investic byl 700 % čili sedminásobek investice do koučinku. > Všichni účastníci průzkumu, u kterých mohl být ROI spočítán (68 % na úrovni jednotlivců a 86 % na úrovni společnosti), uváděli, že návratnost jejich investic byla nejméně 100 %. \* Zdroj: ICF Global Coaching Client Study, v roce 2008 zpracovaly PricewaterhouseCoopers a Association Resource Centre Inc. pro ICF. Data od více než 2100 klientů koučinku z 64 zemí celého světa, včetně České republiky.

### **Co je v koučinku „in“**

Na trhu jednoznačně převažuje poptávka po individuálním koučinku, tedy po pravidelných sezeních „jeden na jednoho“. Sezení většinou probíhají na základě „kontraktu“, ve kterém se koučovaný s koučem nejprve shodnou na tom, čeho chtějí pomocí koučinku dosáhnout. Posun zaznamenává především koučovaný sám na sobě, ale v čase ho může sledovat i firma.

Koučovanými jsou většinou nejvyšší a střední management firmy, případně její majitelé. Pokud jde o nejvyšší vedení, objevuje se také označení „koučovací styl“ vedení firmy. Ten přesahuje standardní proces koučování jako podpory a průvodce, který poskytuje externí kouč. Někteří označují „koučovací styl“ nebo „koučovací kulturu“ za metu, cíl nebo také vizi koučinku, kdy se může prosadit jako styl řízení firmy.

Většina oslovených koučů potvrzuje, že ve firmách roste poptávka po skupinovém nebo také týmovém koučinku. Firmy se tak snaží nejen hledat úspory, ale třeba vyřešit nějaký „týmový problém“ nebo pomocí „týmových dílen“ posunout věci dál. Pomocí skupinového koučování se týmoví pracovníci učí zapojení do řešení problémů a rozvíjí se jejich emocionální a týmová inteligence. Dalším fenoménem je interní koučování. Výhodou interních koučů je, že koučink zpřístupní i nižším složkám ve firemní struktuře. Problémem se ale prý může stát, že interní kouč ke své práci nedostane potřebné časové, kompetenční a jiné možnosti. Interní koučování může narazit i na bariéry z hlediska důvěry mezi koučem a koučovaným. Nejvíce se v současnosti prý prosazuje u větších nadnárodních společností.

---

**O autorovi: - Text: Johana Doubravová**