

„Přečtěte si tuto knihu a zařadte se i vy do panteonu výjimečných koučů!“
Kerry Patterson, autor *Jak mluvit, když o něco jde*

Koučinkem k dosažení úspěchu



Osvědčené
techniky, jak učinit
zdánlivě nemožné
sny možnými

Jack Canfield

Spoluautor série

**Slepičí polévka
pro duši**

&

Dr. Peter Chee

Předseda a výkonný ředitel
společnosti ITD World



Jack Canfield a Peter Chee

Koučinkem k dosažení úspěchu



Osvědčené techniky,
jak učinit zdánlivě
nemožné sny možnými

Jack Canfield and Peter Chee:
COACHING FOR BREAKTHROUGH SUCCESS
Copyright © 2013 by Self Esteem Seminars Inc.
and Peter Chee Lean Hock
All rights Reserved

*Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Překlad © Karel Martinec, 2017
Obálka © Pavel Tůma – RITA, 2017
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2017

ISBN 978-80-7642-156-1 (pdf)

Jack Canfield a Peter Chee

Koučinkem k dosažení úspěchu



Osvědčené techniky,
jak učinit zdánlivě
nemožné sny možnými

Přeložil: Karel Martinec



*Tato kniha je věnována rodině Jacka Canfielda,
jmenovitě Inze, Travisovi, Riley, Christopherovi,
Oranovi a Kylovi, ženě a dceři Petera Chee,
Eunice a Adelině, a rodičům a sourozencům
Petera Chee, jmenovitě Thomasovi, Agnes,
Marii, Kathleen a Ritě.*

OBSAH

Úvod	11
------------	----

Metamodel 30-6-8: Srdce, mysl a energie kouče	16
---	----

I. část: Principy koučinku (PK)

První kapitola: Duch koučinku

První princip	Věřte v lidský potenciál dosáhnout výjimečnosti.....	21
Druhý princip	Podmínkou naplnění je zvyšování hodnoty ostatních	27
Třetí princip	Objevte v lidech to nejlepší a nechte je vést	33
Čtvrtý princip	Uplatňujte vliv, nikoli postavení.....	37
Pátý princip	Radujte se z výzev a flexibility	43
Šestý princip	Když pomáháme růst ostatním, rosteme i my sami	50
Sedmý princip	I kouč potřebuje kouče.....	56

Druhá kapitola: Vztah a důvěra

Osmý princip	Udržujte autentický raport a humor	61
Devátý princip	Pronikněte do srdce druhého se zájmem a upřímností	67
Desátý princip	Posilujte integritu a budujte důvěru.....	70

Třetí kapitola: Kladení otázek a zvědavost

Jedenáctý princip	Zvědavost podnítí vašeho ducha	77
Dvanáctý princip	Kladte otázky, které klientovi dávají svobodu a umožňují mu podílet se na řešení problémů	80
Třináctý princip	Vyhňte se hodnotícím otázkám a radám	85
Čtrnáctý princip	Účinné otázky vedou k řešením	89
Patnáctý princip	Kladení výjimečných otázek vyžaduje praxi	97

Čtvrtá kapitola: Naslouchání a intuice

Šestnáctý princip	Naslouchejte, nerozkazujte	105
Sedmnáctý princip	Věnujte se přítomnosti a vypněte vnitřní dialog	109
Osmnáctý princip	Vyvarujte se předčasných závěrů	113
Devatenáctý princip	Budte nestranní a nesudte	117
Dvacátý princip	Hluboké naslouchání, pozorování a intuice	121

Pátá kapitola: Zpětná vazba a uvědomění

Jedenadvacátý princip	Zpětnou vazbou k vítězství	129
Dvaadvacátý princip	Uvědomění a přijetí kultivují transformaci	139

Šestá kapitola: Rady a zjednodušení

Třiadvacátý princip	Než začnete udělovat rady, požádejte o svolení	147
Čtyřiadvacátý princip	V jednoduchosti je síla	154

Sedmá kapitola: Cíle a akční plány

Pěťadvacátý princip	Probuďte v klientovi spoluzodpovědnost za jeho cíle a odhodlání	159
Šestadvacátý princip	Tvorba strategií a akčních plánů k dosažení cíle	165
Sedmadvacátý princip	Mějte přehled o cílech a akčních krocích	171

Osmá kapitola: Zodpovědnost a úspěchy

Osmadvacátý princip	Průběžná podpora při uskutečňování cílů	177
Devěťadvacátý princip	Zodpovědnost vede k úspěchům	184
Třicátý princip	Projevte uznání za vynaložené úsilí a pokrok	193

II. část: Model situačního koučinku (MSK) Mysl kouče

Devátá kapitola:

Šest paradigmat situačního koučinku203

III. část: Techniky koučinku pro dosažení úspěchu (TKDÚ) Energie kouče

Desátá kapitola:

Převzetí plné zodpovědnosti za výsledky245

Jedenáctá kapitola:

Budování sebeúcty a odstraňování překážek255

Dvanáctá kapitola:

Vyjasňujeme si smysl života a životní vizi267

Třináctá kapitola:

Stanovení efektivních cílů273

Čtrnáctá kapitola:

Vizualizace a afirmace požadovaných výsledků281

Patnáctá kapitola:

Plánujeme konkrétní kroky a podnikáme razantní akci291

Šestnáctá kapitola:

Jak využít zpětnou vazbu, učení a vytrvalost ve svůj prospěch299

Sedmnáctá kapitola:

Uplatňujeme zákon přitažlivosti a slavíme úspěch307

Osmnáctá kapitola:

Zdánlivě nemožný sen se stává možným317

Rejstřík327

PODĚKOVÁNÍ

Sepsáním této knihy jsme uskutečnili další z našich průlomových cílů.

Rádi bychom poděkovali následujícím týmům, které nám v mnoha ohledech pomohly proměnit tuto vizi ve skutečnost.

Děkujeme nadšenému týmu společnosti Canfield Training World za to, že jeho členové inspirují a podporují ostatní lidi a organizace při naplňování těch nejambicióznějších vizí a rozdávají lásku a radost.

Dále děkujeme nadaným členům mezinárodního týmu institutu ITD World z celé Asie za jejich odhodlání odvádět po celou dobu práce na tomto projektu (od jeho navržení až po jeho dokončení) vynikající práci.

Naše poděkování si zaslouží i bezchybný tým designérů a vývojářů společnosti McGraw-Hill Education za to, s jakou šikovností se podíleli na vydání této knihy.

V neposlední řadě patří díky rodinám Jacka Canfielda, Petera Chee, Angeliny Cheong a Serely Alcaraz za jejich neutuchající lásku, podporu a inspiraci.

ÚVOD

Vítáme vás ve světě koučinku skýtajícím naplnění a bohatou odměnu. Kniha, kterou právě držíte v rukou, vám pomůže významně změnit životy lidí, jež koučujete. V průběhu koučování druhých za účelem dosažení průlomového úspěchu však nesmírně vyrostete i vy sami a hluboce obohatíte svůj život.

Tato kniha není určena těm, kteří chtějí být obyčejnými kouči. Je určena všem, jež se chtějí stát *výjimečnými* kouči a podporovat druhé na cestě za jejich sny.

Podělili jste se někdy o svůj sen s ostatními a dočkali se od nich výsměchu nebo ujištění, že je váš sen nereálný? My ano, ale jelikož jsme ve své sny pevně věřili a měli vynikající kouče, kteří s námi pracovali a důvěřovali nám, dosáhli jsme mnohem víc, než bychom kdy dokázali sami za sebe. Rádi bychom se s vámi podělili o naše vlastní příběhy spojené s koučinkem.

JACK CANFIELD A JEHO PŘÍBĚH

Jack vyrostl v městě Wheeling v Západní Virginii. Jeho otec pracoval v květinářství a vydělával osm tisíc dolarů ročně. Zatímco otec byl workoholik, matka byla spíš alkoholik. V létě musel Jack místo dovolené pracovat, aby rodičům pomohl vydělat alespoň na základní potřeby. Díky stipendiu mohl studovat na vysoké škole, kde si vydělával peníze na knihy, oblečení a schůzky s děvčaty přípravou snídání v jedné ze studentských kolejí.

Když mu později během postgraduálního studia došly peníze, stravoval se takzvanými „jedenadvaceticestovými večeremi“. Ty se skládaly

z rajského protlaku, špetky česnekové soli a balíčku špaget za jedenáct centů. Jeho tehdejší život nebyl zrovna obrazem úspěchu. Místo aby se hnal za svými sny, strachoval se o každodenní přežití.

Několik let po ukončení postgraduálního studia se věci daly do pohybu – to když potkal muže jménem W. Clement Stone, „self-made“ multimilionáře, který se stal jeho koučem a mentorem. Stone Jacka zaměstnal ve své nadaci, kde ho koučoval ohledně základních principů úspěchu, z nichž Jack žije dodnes.

Jedním z Jackových celoživotních snů bylo stát se úspěšným spisovatelem. Když spolu se svým přítelem Markem Victorem Hansenem přišli s nápadem na sérii knih *Slepičí polévka pro duši*, lidé říkali: „Vy jste se snad zbláznili. To vám nikdy nevyjde.“ První rukopis jim odmítlo více než 140 vydavatelů. Většina lidí by to již vzdala, Jack se svým spoluautorem se však naštěstí koučovali a povzbuzovali i nadále. Zároveň se nechávali koučovat od ostatních. Uplynulo osmnáct měsíců, než se jeden z vydavatelů rozhodl knihu přijmout. Dnes existuje více než 200 knih série *Slepičí polévka pro duši* a po celém světě se prodalo dohromady více než 125 milionů výtisků ve čtyřiceti jazycích.

Koučink Jackovi nesmírně pomáhal po celou dobu jeho kariéry. Předal tento dar tisícům lidí, jež on i jeho organizace koučují. Během koučinkových programů se stal svědkem mnoha okouzlujících transformací: klienti překonávali celoživotní fobie, sebedestruktivní návyky a omezující předsudky. Lidé, kteří kdysi zbankrotovali, se stali multimilionáři. Ztracení a deprimovaní jedinci objevili svou vášeň, a tím se pozitivně podepsali na životech tisíců dalších lidí. Takový dopad měl koučink na Jackův život.

DR. PETER CHEE A JEHO PŘÍBĚH

Když bylo Peterovi jedenáct let, jeho otec Thomas se ho zeptal na jeho životní sen. Byla to jedna z vůbec prvních koučinkových otázek, jakou kdy

slyšel, a navíc přišla od otce. Po několika koučinkových konverzacích se ho otec zeptal, zda by si chtěl své sny sepsat. Peter souhlasil a na kousek papíru si napsal, že chce získat titul D.M. (Doctor of Management), že chce školit manažery a cestovat po všech zemích světa, že si přeje být výkonným ředitelem nadnárodní korporace a že se chce proslavit na poli vzdělávání a osobního rozvoje.

Ve věku jedenácti let byl Peter značně rozpustilý a hravý. Stabilně patřil k nejhorším ve třídě. Učitelé o něm říkali, že se pomalu učí, je nedbalý a nepříliš nadaný. Údajně se sám styděl za to, že se nikam neposouvá. Jeho přátelé a učitelé měli pocit, že si „staví vzdušné zámky“ a že jeho sny zřejmě nejsou dosažitelné.

Když se dnes podíváme na papírek, na nějž kdysi Peter napsal své sny, zjistíme, že si je nejen všechny splnil, ale dokonce získal daleko víc. Stal se inovativním autorem a jedním z nejlepších trenérů a koučů na světě, přičemž změnil životy lídrů z více než osmdesáti zemí světa. Žije se svou milou ženou Eunice a rozkošnou dcerkou Adel ve vysněném domě poblíž moře a hor na nádherném ostrově. Zaměříme-li se blíže na jeho život, zjistíme, že tři nejvýraznější faktory, jimž vděčí za svůj úspěch, jsou neutuchající motivace uspět, neobyčejná jasnost cílů a průběžné učení se od těch nejlepších v nejrůznějších oblastech.

Během dospívání kultivoval Peter návyky úspěšnosti prostřednictvím koučinku a dalšího vzdělávání. Měl to nesmírné štěstí, že se setkal s mnoha lidmi, kteří jej vedli a koučovali, včetně vlastního otce a několika světových guru leadershipu, jako jsou John Maxwell, Brian Tracy, Anthony Robbins, William Rothwell, Robert Tucker a Jack Canfield.

Příběhy Petera Chee a Jacka Canfielda jsou pouze dvěma z mnoha příběhů úspěšného koučinku z celého světa, o nichž se v této knize dočtete.

Rádi bychom vám v této knize představili mentalitu a metody výjimečného kouče. Chceme vám ukázat, že uplatňováním těchto principů můžete fenomenálním způsobem obohatit životy druhých a zvýšit jejich hodnotu. Kdykoli použijeme slovo „klient“, máme na mysli osobu, kterou

koučujete, bez ohledu na to, jaký je mezi vámi vztah. Budete-li principy koučinku aplikovat nikoli pouze na pracovišti, ale také při styku se zákazníky, přáteli a rodinnými příslušníky, kteří jsou koučinku otevření, čeká na vás ohromná odměna.

Koučink je, zjednodušeně řečeno, proces, při němž kouč své svědění přivádí k určitým řešením prostřednictvím efektivního naslouchání, kladení správných otázek, zpětné vazby, pochval a nepřetržité podpory. Snaží se v nich podnítit spoluúčast a přimět je k převzetí zodpovědnosti za jejich činy na cestě za realizací vytyčených cílů.

První část této knihy se zabývá principy koučinku (PK), jež jsou znázorněny pomocí modelu *srdce kouče*. Tento model je pevným základem pro život, šíření hodnot, víry a filozofie, bez nichž se úspěšný vztah mezi koučem a klientem neobejde. Při analýze stávajících knih o koučování jsme si uvědomili, že klíčové principy koučinku dosud nebyly uceleným způsobem dostatečně rozpracovány. Naše kniha jako první přináší třicet nejdůležitějších principů koučinku, které jsou zevrubně a přehledně vysvětleny.

V druhé části vám představíme model situačního koučinku (MSK). Jedná se o současný konverzační model, jehož symbolem je *mysl kouče*. Skládá se z šesti klíčových paradigmat koučinku, pomocí nichž může kouč flexibilně řídit, kudy se bude konverzace ubírat. Stačí hladce přecházet mezi jednotlivými paradigmaty tak, aby průběh konverzace co nejlépe odpovídal potřebám klienta a situaci. Tato kniha jako první vysvětluje MSK, který je základem efektivity a jedinečnosti každé koučinkové konverzace.

Třetí část je tvořena technikami koučinku pro dosažení úspěchu (TKDÚ), jejichž symbolem je *energie kouče*. Tato energie rezonuje osmi klíčovými tématy, jež vám umožní dosáhnout v koučinku více úspěchů. Naše kniha přináší jako první shrnutí TKDÚ, které zahrnují řadu vysoce účinných metod používaných těmi nejúspěšnějšími lidmi. Tyto techniky vztahujeme specificky na koučink, aniž bychom se přitom odchylovali od základních principů koučinku.

Abychom zůstali věrni duchu originality a inovativnosti, přináší naše kniha jako jediná všezahrnující *metamodel* (30-6-8). Ten vás holistickým způsobem provede celou knihou a pomůže vám dosáhnout v koučinku profesionální úrovně. Model je v plném rozsahu znázorněn na následujících dvou stranách. Číslo 30-6-8 označují třicet PK, šest paradigmát MSK a osm témat TKDÚ. Doporučujeme si stránku s meta-modelem založit, abyste ji mohli v případě potřeby snadno nalistovat.

Srdce kouče (PK), mysl kouče (MSK) a energie kouče (TKDÚ) na sebe vzájemně navazují a působí společně tak, abyste v koučinku docílili co nejlepších výsledků a umožnili lidem dosáhnout průlomového úspěchu a uskutečnit i zdánlivě nemožné sny. Fungují nám i spouště lidí z celého světa, jež jsme koučovali. Věříme, že když budete vytrvale uplatňovat tyto principy, paradigmata a techniky, dosáhnete v koučinku zanedlouho skutečně mimořádných výsledků. Víme, že vaše cesta bude plná radosti, naplnění a uskutečněných snů.

Naším snem bylo vytvořit publikaci, která by byla cenným příspěvkem na poli tolik potřebné literatury o pokročilém koučinku. Naším snem bylo vybavit lidi schopnostmi potřebnými k tomu, aby pomáhali ostatním při uskutečňování zdánlivě nemožných snů. Naším snem bylo obohatit životy druhých tím, že podpoříme výjimečné kouče. Touto knihou si připomínáme, že se náš sen splnil.

Pusťte se do toho, listujte knihou a vykročte na magickou cestu, na níž objevíte to nejlepší v sobě i v druhých.

Koučinkem k dosažení úspěchu

Jak učinit zdánlivě nemožný sen možným

Metamodel 30-6-8: Srdce, mysl a energie kouče

První část

Principy koučinku (PK) – srdce

1. Duch koučinku

- 1: Věřte v lidský potenciál dosáhnout výjimečnosti
- 2: Podmínkou naplnění je zvyšování hodnoty ostatních
- 3: Objevte v lidech to nejlepší a nechte je vést
- 4: Uplatňujte vliv, nikoli postavení
- 5: Radujte se z výzev a flexibility
- 6: Když pomáháme růst ostatním, rosteme i my sami
- 7: I kouč potřebuje kouče

2. Vztah a důvěra

- 8: Udržujte autentický raport a humor
- 9: Pronikněte do srdce druhého se zájmem a upřímností
- 10: Posilujte integritu a budujte důvěru

3. Kladení otázek a zvědavost

- 11: Zvědavost podnítí vašeho ducha
- 12: Kladte otázky, které klientovi dávají svobodu a umožňují mu podílet se na řešení problémů
- 13: Vyhněte se hodnotícím otázkám a radám
- 14: Účinné otázky vedou k řešením
- 15: Kladení výjimečných otázek vyžaduje praxi

4. Naslouchání a intuice

- 16: Naslouchejte, nerozkazujte
- 17: Věnujte se přítomnosti a vypněte vnitřní dialog
- 18: Vyvarujte se předčasných závěrů
- 19: Buďte nestranní a nesuďte
- 20: Hluboké naslouchání, pozorování a intuice

5. Zpětná vazba a uvědomění

- 21: Zpětnou vazbou k vítězství
- 22: Uvědomění a přijetí kultivují transformaci

6. Rady a zjednodušení

- 23: Než začnete udělovat rady, požádejte o svolení
- 24: V jednoduchosti je síla

7. Cíle a akční plány

- 25: Probudte v klientovi spoluzodpovědnost za jeho cíle a rozhodnutí
- 26: Tvorba strategií a akčních plánů k dosažení cíle
- 27: Mějte přehled o cílech a akčních krocích

8. Zodpovědnost a úspěchy

- 28: Průběžná podpora při uskutečňování cílů
- 29: Zodpovědnost vede k úspěchům
- 30: Projevte uznání za vynaložené úsilí a pokrok



Druhá část

Model situačního koučinku (MSK) – mysl

9. Šest paradigmat situačního koučinku

1. C – Paradigma cílů
2. P – Paradigma průzkumu
3. A – Analytické paradigma
4. U – Paradigma uvolnění emocí
5. R – Paradigma rozhodnutí
6. A – Akční paradigma



Třetí část

*Techniky koučinku pro dosažení
úspěchu (TKDÚ) Energie kouče*

10. Převzetí plné
zodpovědnosti za výsledky

11. Budování sebeúcty
a odstraňování překážek

12. Vyjasňujeme si smysl
života a životní vizi

13. Stanovení efektivních cílů

14. Vizualizace a afirmace
požadovaných výsledků

15. Plánujeme konkrétní kroky
a podnikáme razantní akci

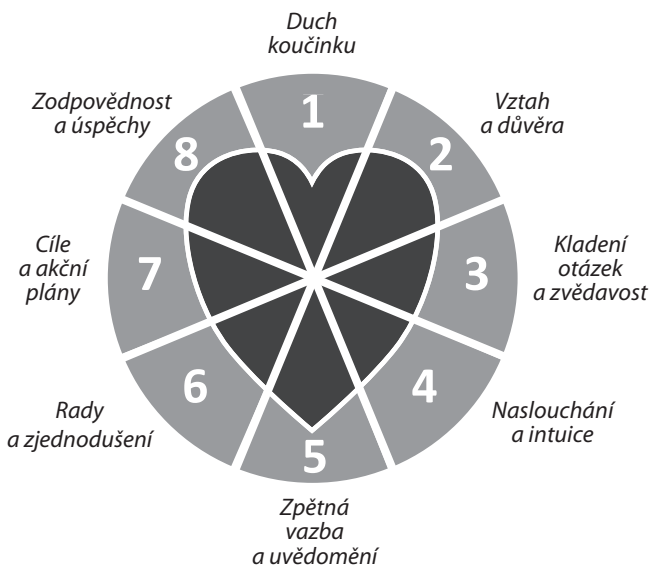
16. Jak využít zpětnou vazbu, učení
a vytrvalost ve svůj prospěch

17. Uplatňujeme zákon
přitažlivosti a slavíme úspěch

18. Zdánlivě nemožný sen
se stává možným

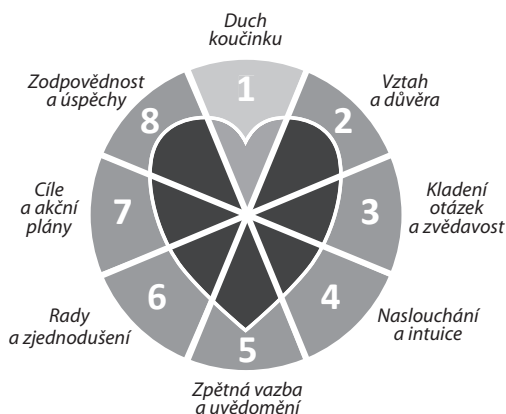
I. ČÁST

PRINCIPY KOUČINKU (PK)



PRVNÍ KAPITOLA

DUCH KOUČINKU



PRVNÍ PRINCIP

Věřte v lidský potenciál dosáhnout výjimečnosti

*Člověk byl stvořen k vítězství, navržen k úspěchu
a obdařen zárodky výjimečnosti.*

ZIG ZIGLAR

Každý velký kouč musí být z hloubi srdce pevně přesvědčen o tom, že všichni lidé mají svou jedinečnou hodnotu, určité nadání a potenciál dosáhnout výjimečnosti. Správný kouč dokáže ocenit to, co je na člověku zvláštní, a věří, že všichni lidé jsou stvořeni k tomu, aby dosáhli výjimečnosti po svém.

John C. Maxwell, guru leadershipu, tvrdí, že talent sám o sobě nikdy nestačí. „Váš talent pozvedne teprve víra. Pokud nemáte zároveň víru, nikdy se váš talent nepovznese na tu nejvyšší úroveň.“ Víra v lidský potenciál dosáhnout výjimečnosti může talent pozvednout čtyřmi způsoby:

- Pozvedne váš talent koučovat druhé, neboť uvěříte v jejich potenciál dosáhnout výjimečnosti.
- Pozvedne talent lidí, které koučujete, neboť uvěří ve svůj vlastní potenciál dosáhnout výjimečnosti.
- Pozvedne váš talent, neboť uvěříte ve svůj vlastní potenciál stát se výjimečným koučem.
- Pozvedne talent lidí, které koučujete, neboť uvěří ve váš potenciál stát se výjimečným koučem.

Dokážete-li vidět vítěze v každém ze svých svěřenců, zvýšíte tím vlastní motivaci ke koučinku. Když pevně věříte v potenciál lidí, jež koučujete, pozvednete jejich talent a inspirujete je k dalším úspěchům. Když věříte ve svůj vlastní potenciál stát se výjimečným koučem, pozvednete svůj vlastní talent a motivaci koučovat. A když lidé, které koučujete, věří ve váš potenciál, pozvednou svůj talent a motivaci nechat se koučovat.

Celkový pozitivní efekt víry v lidský potenciál dosáhnout výjimečnosti se ještě znásobí, pronikne-li i do vztahu mezi koučem a klientem. Koučink je vztah založený na nepodmíněné podpoře. Vy, jako kouč, musíte svému svěřenci poskytnout úplné přijetí a nepředpojatou víru bez ohledu na jeho současnou výkonnost.

Říká se, že víra je víc než myšlenka, kterou člověk vlastní – je to myšlenka, která vlastní člověka. Víra v neomezený lidský potenciál dosáhnout výjimečnosti je návyk mysli, v němž se důvěra stává vítanou ctností. Pokud chcete být vysoce efektivním koučem, musíte učinit víru v lidi, sebe a své poslání jednou z hlavních priorit.

Chcete-li dobré výsledky, musíte konat dobré činy. Chcete-li konat dobré činy, musíte mít dobrá očekávání. A abyste měli dobrá očekávání, musíte napřed uvěřit, že jsou vaše cíle dosažitelné.

John Powell, světově proslulý autor knihy *Fully Human, Fully Alive: A New Life through a New Vision* odhaduje, že průměrný člověk využije svůj potenciál z pouhých 10 %. Z pouhých 10 % vidí krásu, která jej obklopuje, z pouhých 10 % slyší její hudbu a poezii, z pouhých 10 % cítí její vůni a z pouhých 10 % okusí lahodný pocit spojený se skutečností, že jsme naživu. Jelikož většina lidí nevidí ani nevyužívá příležitosti, které je nepřetržitě obklopují, je zde ohromné množství nevyužitého potenciálu.

Víte, že lidé jsou vždy schopni daleko lepších výsledků, než jakých momentálně dosahují. To se může týkat lepší fyzické kondice, vyšší výkonnosti v zaměstnání, láskyplnějších vztahů a tak dále. Jako kouč se budete setkávat se situacemi, v nichž lidé nedosahují úspěchu nebo nedostojí očekáváním tváří v tvář ohromným závazkům. V takových chvílích je vaše víra v jejich potenciál dosáhnout výjimečnosti ještě důležitější a musí zůstat neochvějná.

Dokonce i tehdy, když se někdo potýká s velkými problémy v práci nebo doma, v něm jako kouč musíte i nadále spatřovat to dobré a vytahovat to na povrch. To se snáz řekne, než udělá, ale víra v lidi bez ohledu na okolnosti musí být vědomou volbou, rozhodnutím a návykem, který si musíte neustále vtoukat do hlavy, i když je to náročné. Jestliže si jako kouč skrytě myslíte, že váš klient nedokáže uspět při dosahování svých cílů, jestliže máte pocit, že nemá dostatečné schopnosti, může se stát, že celý proces koučinku podkopete.

Pokud koučujete někoho, kdo se chce naučit efektivně prezentovat, a viděli jste tohoto člověka při špatném výkonu, můžete podlehnout přesvědčení, že se daný jedinec pravděpodobně nestane úspěšným řečníkem. Něco takového ovšem naruší vaši

schopnost jej koučovat. Když jste ohledně výsledku pesimističtí, nebudou vaše rozhovory v rámci koučinku k ničemu. Vaše negativní očekávání mohou podvědomě narušit sebedůvěru vašeho svěřence a snížit pravděpodobnost úspěchu. To neznamená, že pokud si někdo stanoví nereálný cíl, neměli byste se pokusit jej změnit nebo pracovat na jiném cíli. Znamená to *pouze* tolik, že byste neměli ztrácet pozitivní pohled na výsledek svého koučování.

Sun-c' v *Umění války* píše, že když se vojáci připravují na bitvu a smíří se ve svých hlavách s porážkou ještě předtím, než bitva vůbec začne, sníží se jejich šance na skutečné vítězství až o 50 %. Zdůrazňuje zásadní dopad víry na schopnost zvítězit. Pevné přesvědčení o velkém potenciálu, který se ukrývá ve všech lidech, uvolní sílu stěžejní pro úspěšný koučink.

PŘÍPADOVÁ STUDIE: DAVID

David byl podnikovým ředitelem mezinárodní dopravní společnosti se sídlem v kalifornském městě Long Beach a bývalým důstojníkem v armádě. Jeho otec bojoval ve druhé světové válce a striktní vojenský režim přenesl i do výchovy svých dětí. David byl ve firmě známý jako přísný a pragmatický šéf. Zaměstnanci se ho obávali, protože dokázal snadno odhalit jejich slabiny, ale zároveň je napravit. Jeho autoritativní styl vedení vedl k tomu, že se od zaměstnanců neočekávalo proaktivní a kreativní jednání tváří v tvář stupňujícím se změnám pracovního prostředí. Zaměstnanecká morálka byla nízká a obchody rapidně klesaly. David musel této krizi čelit sám a bez podpory svých zaměstnanců. Dlouhodobě zvýšená hladina stresu způsobila, že se David musel podrobit operaci srdce.

S Davidem pracoval jeden z našich profesionálních koučů. Zprvu to bylo velmi obtížné. Většina zaměstnanců se domnívala, že se David nemůže a nechce změnit. Kouč ale věřil v jeho výjimečnost a byl přesvědčen, že je David schopen značných úspěchů. Když David poznal,

že mu kouč plně naslouchá a je na jeho straně, aniž by ho soudil, začal s ním mluvit otevřeně. Když otevřeně vyjádřil nesmírnou bolest, kterou v životě pociťuje, zatímco mu kouč empaticky naslouchal, jako by mu spadl obrovský kámen ze srdce. David si uvědomil, že jeho přístup k vedení nenese ovoce. Když si uvědomil a připustil, že mu tento přístup brání v dosahování úspěchů, zažil okamžik náhlého prozření, což podnítilo jeho transformaci. David získal motivaci objevit nový přístup k vedení, což nazval „participativně vnímavým vedením“.

Změna starých návyků vyžaduje čas a disciplínu, a tak náš kouč Davidovi radil, aby si našel způsob, jak sám sobě připomínat, že se má držet nového přístupu, dokud se tento návyk neuchytí. Jedním z mnoha podpurných postupů, které si David vytvořil a jež se mu osvědčily, byl tento: všem zaměstnancům řekl, aby mu pokaždé, když se vrátí ke svému starému stylu vedení, odpověděli: „Ano, kapitáne!“ Věděl – nebo se alespoň domníval – že se pak nahlas zasměje sám sobě, což naruší jeho starý vojenský vzorec chování.

Zatímco průběžně nahrazoval staré vzorce těmi novými, začínal sklízet plody výsledků, o nichž jeho kouč nepochyboval, že jich David dokáže dosáhnout. Jeho víra v sebe samého stoupala a stejně tak i jeho výkonnost.

Po devíti měsících koučinku zavedl David na pracovišti novou kulturu, která přispěla k vyšší spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Změna byla natolik zásadní, že mu ředitelství dokonce udělilo ocenění „Lídr roku“. Davidova manželka vyjádřila kouči hluboký vděk za to, že se její muž změnil. V děkovném proslovu David prohlásil: „Jsem nekonečně vděčný svému kouči za to, že ve mě jako jediný věřil. Byl větrem v mých plachtách. Pozvedl mě a změnil mi život.“ Když se odmlčel, aby si otřel slzy, bylo by slyšet i špendlík spadnout. V pozadí hrála píseň „Wind Beneath My Wings“ od Bette Midler a Davidův kouč a zaměstnanci byli dojati k slzám.

Součástí koučova postoje musí být přesvědčení, že lidé jsou inherentně dobří, že chtějí být prospěšní a chtějí se zlepšovat. Kouč si uvědomuje, že lidé chybují, ale zároveň ví, že většina lidí nechybuje záměrně. Nezapomínejte v lidech hledat velikost a vždy vycházejte z přesvědčení, že lidé chtějí být při plnění cílů a předsevzetí úspěšní. Každý má na něco talent a je v něčem silný. Úlohou kouče je vytáhnout tyto vlastnosti na povrch a pomoci lidem účelně zapojovat svou vrozenou genialitu. Když se to podaří, zastíní svým jasnem všechny ostatní.

Čím více budete věřit v potenciál lidí, tím více vám lidé budou poskytovat důvody, abyste v ně věřili. Nakonec si jednoho rána uvědomíte, že jste transformací prošli i vy. Váš pohled na lidi a na život již nebude nikdy stejný.

Představte si, že hledáte duhu a v cestě vám stojí zdánlivě nepřekonatelné pohoří. Představte si také, že máte kouče, který vás skutečně podporuje, z celého srdce vám věří a ví, že hory, jež máte před sebou, pokoříte. Bude vás tak inspirovat k tomu, abyste dál rostli a uskutečnili svůj maximální potenciál. Takováto zkušenost je nesmírně povznášející a obohacující. Zažijete ji, když budete ztělesněním ducha pravého kouče, jenž pevně věří v lidský potenciál dosáhnout výjimečnosti.

*Musíte pochopit, že vidět znamená věřit,
ale také vědět, že věřit znamená vidět.*

DENIS WAITLEY

Podmínkou naplnění je zvyšování hodnoty ostatních

Své povolání nalezneš tam, kde se tvé nadání protíná s potřebami světa.

ARISTOTELES

Povolání, smysl života a naplnění

Velcí kouči si uvědomují, že koučink je (po)volání, neúprosný imperativ velící využít svůj talent jinak než pro svůj vlastní prospěch a udělat tak něco pro dobro ostatních. Chceme-li zabránit tomu, aby byl smyslem našeho života sobecký zájem, musíme na toto vnitřní volání neustále odpovídat. Dotýká se totiž naší hluboké touhy naložit s vlastním životem smysluplně a užitečně. Konečné naplnění a pocit smysluplnosti vycházejí z trvalé radosti a uspokojení a z toho, že se zcela oddáme smyslu života, jehož podstatou je zvyšování hodnoty ostatních. Důležitou složkou osobního naplnění je pocit, že jsme součástí něčeho většího, než jsme my sami, a že naše práce pomáhá ostatním. Jako kouči víme, že svět se stane lepším místem díky tomu, co vykonáme.

Jak koučování zvyšuje hodnotu lidí

Kouči zvyšují cenu lidí pěti způsoby. Pomáhají lidem nalézt uspokojení v (1) dosahování cílů, (2) překonávání problémů, (3) učení a rozvoji, (4) dosazování nových přesvědčení a návyků a (5) prožívání naplnění v zaměstnání i osobním životě prostřednictvím pomoci druhým. Jak nám ukázal Davidův příběh, proces koučinku Davidovi výrazně pomohl a v jeho kouči vyvolal

trvalý pocit naplnění. Intenzivní pocit naplnění a vděku, jehož se Davidovi dostalo, dojal kouče natolik, že na to nezapomene do konce života.

Čeho si lidé nejvíce váží a co si nejdéle pamatují

Když se Richard Boyatzis, světoznámý autor knih o vedení, zeptal lidí, kdo pro ně byl v jejich kariéře největším přínosem, až 80 % všech dotázaných odpovědělo, že to byli ti, kteří jim pomohli snít odvážněji a zprostředkovali jim nové, pozitivní zkušenosti. Ocenění se naopak nedočkali ti, kteří kladli důraz na chyby dotázaných jedinců a vyvolávali v druhých pocity malosti.

Když chybí naplnění

Všichni známe lidi, kteří se ženou za penězi, mocí a potěšením jako za konečným cílem. Nejsou nikdy šťastní, protože nikdy nemají dost a vždy pro sebe chtějí víc a víc. Tyto věci jsou dočasné a pomíjivé, a i když v nás jejich vlastnictví může na chvíli vyvolat příjemné pocity, brzy se vyčerpají. Stejně jako kterákoli jiná závislost však vyvolávají čím dál silnější „bažení“. Na světě je spousta lidí, kteří sice zdánlivě tvrdě pracují a dosahují úspěchu, vydělávají peníze a získávají si slávu, ale v jejich životech i přesto do značné míry chybí opravdový pocit trvalého naplnění, protože svou činnost nezasevěli vyššímu dobru. Pozitivní emoce spojené s pravým naplněním zpravidla přicházejí v důsledku tvrdé práce a podřízenosti vyššímu účelu, než je vlastní prospěch.

PŘÍPADOVÁ STUDIE: JESSICA

Když bylo Jessice 28 let, byla v depresi a na dně. Na vysoké škole v Hongkongu pro ni byl život jako procházka růžovou zahradou. Vyhrála národní řečnickou soutěž mezi školami, psala básně, s nimiž vyhrávala

nejrůznější ceny, byla velmi oblíbená a měla samé jedničky. Studovala na vynikající škole se vstřícnými učiteli, poradci i spolužáky. Když se jí něco podařilo, cítila, že ji ostatní milují a váží si jí.

Poté, co v australském Sydney získala magisterský titul v oboru bankovníctví a financí, se nechala zaměstnat jako výkonná ředitelka pobočky jisté banky. Během čtyřadvaceti měsíců v tomto nenaplňujícím zaměstnání ztratila veškeré iluze o životě. Nenáviděla svého šéfa a potají ho nazývala sadistou, protože se zdálo, že mu působí radost cizí utrpení – a to jen proto, že sám zažil spoustu bolesti. Kvůli sebemenší chybičce se po Jessice přede všemi vozil. Nikdy neopouštěl svou kancelář a očekávalo se, že zaměstnanci nebudou z práce odcházet dříve než on.

Její rodiče toho od své dcery mnoho očekávali, když se jí ale nedařilo dosáhnout požadovaného úspěchu, necítila od nich žádnou lásku. Rozešel se s ní i přítel se vzkazem, že nedokáže žít se ztroskotancem. Jessica tak ve svém osamělém bytě každý večer plakala, dokud neusnula.

Jedna kamarádka ji pozvala na seminář vedený Anthony Robbinsem, který Jessice změnil život. Během semináře se přihlásila a promluvila o závažnosti svých problémů. „Ještě než seminář skončil,“ vzpomíná Jessica, „mě vyhledal kouč a řekl mi, že je ochoten se mnou pracovat bez jakýchkoli nároků na peněžní odměnu. Rozhodla jsem se to zkusit. Jelikož můj kouč byl z Malajsie a k tomu velmi zaneprázdněný, scházeli jsme se každé dva týdny na dvě hodiny na Skypu. Kouč si uvědomoval, že bolest v mém životě je nesnesitelná. Moc nemluvil, spíš nechával většinou mluvit mě. Na třetím setkání jsem propukla v slzy. Když jsem na něj vychrlila všechno své trápení, najednou jsem si přišla prázdná, ale zato o mnoho lehčí. Poté se mě kouč začal vyptávat, co mě na škole nejvíc bavilo a v čem jsem byla dobrá.“

Po dobu dvanácti týdnů dával kouč Jessice každý týden šablonu, kterou měla vyplnit. Jejím úkolem bylo sepsat, co jí v práci šlo a co ji bavilo. Zprvu to nebylo snadné, ale nakonec si uvědomila, že v práci

i ve škole jí šly a bavily ji víceméně tytéž věci. „Hrozně mě bavilo projevovat se před mnoha lidmi, stýkat se s lidmi s podobným smýšlením a vytvářet nové věci, jichž by si mohli ostatní užívat. Kouč se mě zeptal, jak bych mohla svých skutečných silných stránek a vášní využít. V tu chvíli mi všechno došlo. Do té doby jsem totiž zcela zapomněla na své nadání. Nyní jsem je začala využívat.“

Díky povzbuzování ze strany kouče se Jessica odvážila vizualizovat si, jaký by její život byl, kdyby svůj talent uplatnila naplno. „Dokonce se mě zeptal, jestli si chci vytvořit svou vlastní afirmaci.“ Zformulovala tedy takovou, která zněla asi takto: „S vděčností a suverenitou prezentuji, vytvářím nové věci a navazuji vztahy s lidmi.“ Nahrála si ji specifickým tónem na svůj smartphone a nastavila si upomínku, aby si afirmaci šestkrát denně přehrála.

„Bod obratu nastal tehdy, když se mě kouč zeptal, jak bych mohla změnit své současné životní okolnosti. Celý týden jsem nad tím přemýšlela a odpověď se dostavila, když jsem se v bance během školení potkala s hlavním školitelem. Prozradila jsem mu svou afirmaci a požádala ho, zda bych s ním mohla spolupracovat. Ohromilo mě, když zavolal mému šéfovi, kouči a nakonec i mně, aby mi řekl ano.“

Od té doby spolupracovala Jessica se svým koučem na vypilování své vášně a svých silných stránek do té míry, že se jí na závěr školení, které zorganizovala a vedla, dostalo od účastníků potlesku vestoje. Později o tomto životním obratu promluvila i v celostátní televizi. Jessica s koučem spolupracovala ještě osm měsíců, dokud necítila, jak sama říká, „že je načase pomoci i ostatním. Jedna z posledních otázek mého kouče zněla: „Proč si myslíte, že vám Bůh propůjčil zvláštní nadání a proč jste se podle vás ocitla na tomto světě?“ Po několika měsících, během nichž jsem pátrala ve své duši, jsem snad našla smysl svého života, který lze shrnout jako „obohacování životů druhých o lásku a pokoru prostřednictvím transformačních programů.“

V dlouhém dopise napsala Jessica kouči: „I když na obzoru zuřila temná bouře a já se obávala, že ji nezvládnou, vy jste mi nepřestával

věřit. Viděl jste ve mně to dobré a dodával mi odvalu být tím, kvůli čemu jsem se narodila. Dal jste mi naději a inspiraci, abych zůstala naživu, i když se mi život zdál bezcenný. Nikdy nezapomenu na vaše slova: „Budoucnost je ve vašich rukou. Je načase ožít, protože přišel váš čas.“ A skutečně jste mi pomohl najít odpovědi ukryté hluboko ve mně, jichž bych se sama nedobrala. Chci vám z celého srdce poděkovat. Přestála jsem největší bouři ve svém životě. Díky koučům jako vy je svět mnohem lepším místem. Inspiroval jste mě k tomu, abych tento dar předávala ostatním a našla tak smysl svého života.“

Naplňující zaměstnání

Naplňující zaměstnání je takové, v němž využíváte svých silných stránek a vloh k tomu, abyste pomohli druhým lidem, své organizaci a celé komunitě. Takové naplnění je niterní a vychází zevnitř prostřednictvím uznání, přijetí a náklonnosti spíše než z peněz či hmotných statků, které jsou vnější. Naplnění se nelze dožadovat. Stejně tak nelze v někom naplnění vyvolat – tato zkušenost musí vycházet zevnitř. Dostaví se, když děláte ty správné věci. Naplnění dojdete přirozeně tím, že budete smysluplně a pozitivně obohacovat životy druhých. Koučink může v konečném důsledku vnést štěstí, spokojenost a smysl jak do života kouče, tak do života jeho svěřenců.

Přínosy naplnění z pohledu kouče

Abychom jako kouči zvyšovali hodnotu druhých, musíme se neustále připravovat, růst a rozvíjet.

- Naplnění přinese kouči inspiraci, jak být ve své práci ještě lepší. Vyvolává hluboký pocit štěstí, který vám peníze samy o sobě nenabídnou.

- Naplnění přináší vděk a vděk přitahuje do života další věci, za něž můžete být vděční.
- Radost, která vychází z pocitu smysluplného naplnění, vede lidi k tomu, aby více žili pro svůj smysl života, který významně obohacuje i ostatní.

V případě kouče je důležité sladit své povolání se smyslem života. Když se vám to podaří, získáte na své životní cestě maximální spokojenost a štěstí. Koučink je dovednost, jejímuž rozvoji se lze věnovat i dlouho po odchodu do penze – ti, kteří v koučinku pokračují, do důchodu nikdy zcela neodejdou. Matka Tereza je skvělým příkladem člověka, který ostatním sloužil až do posledního dechu. Díky tomu žije její odkaz dodnes. I vy můžete prostřednictvím koučinku trvale přispět k vytvoření lepšího světa.

Moudrá slova

Stephen R. Covey ve své knize *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti* píše o primární a sekundární výjimečnosti. Tvrdí, že sekundární výjimečnost zahrnuje postavení, bohatství, talent a popularitu, zatímco primární výjimečnost se týká služby ostatním, všeobecného přínosu, úcty ke všem lidem, morální autority, ohleduplného vedení zaměstnanců a obětování se. Covey hovoří o potřebě žít, učit se, milovat a něco po sobě zanechat. Lidé, kteří svět nejvíce změnili, pochopili, jak je důležité zvyšovat hodnotu ostatních.

Vezměte si držitele Nobelovy ceny, jako jsou Nelson Mandela, Albert Schweitzer a matka Tereza. Tito lidé se zajímali méně o své postavení či majetek a více o to, jak pomoci ostatním. Projděte si jejich životy a uvidíte, že chtěli zlepšit podmínky pro ostatní. Kouč, který upřímně vyznává tento princip, nepokládá koučink

za pouhý úkol či práci, ale za privilegované povolání. Díky tomu jeho život skutečně stojí za to žít. Naplnění kouče vychází ze zvyšování hodnoty ostatních.

Nevím, jaký bude váš osud, ale vím jedno. Jenom ti z vás, kteří budou skutečně šťastní, budou ti, kteří hledali a našli způsob, jak sloužit.

ALBERT SCHWEITZER

TŘETÍ PRINCIP

Objevte v lidech to nejlepší a nechte je vést

Odpověď se nachází ve středu tvého bytí; víš, kdo jsi, víš, co chceš, a víš, co je třeba konat.

LAO-C'

Povzbuzování a vedení sebe sama

Pokud chcete v člověku objevit to nejlepší, musíte nejprve věřit, že v něm to nejlepší skutečně je a že je daný člověk schopen mnohem lepších výkonů. Tato zásada má kořeny v principu číslo 1, ale pokud chcete v lidech objevit to nejlepší, je zapotřebí mnohem víc než jen věřit v jejich potenciál dosáhnout výjimečnosti. Pomocí efektivního naslouchání a kladení správných otázek vytahuje kouč na povrch řešení, jež v sobě klienti již mají (více podrobností naleznete v kapitolách 3 a 4). Nechává lidi, aby se vedli sami a dělali vlastní rozhodnutí, místo aby jim poskytoval hotové odpovědi.

Jelikož vedení druhých začíná u vedení sebe sama, jedním z nejlepších darů, jaké může kouč svým svěřencům nabídnout, je dopomoci jim k tomu, aby se sami dobře vedli. Lao-c', známý filozof staré Číny, prohlásil: „Nejlepší vůdce je ten, který splní svůj úkol, dosáhne cílů a lidé řeknou: ‚Dokázali jsme to sami.‘“ Když přestanete toužit ovládat lidi, *právě tehdy* jim umožníte převzít zodpovědnost za rozhodnutí, jež činí, a činy, jež konají.

Ken Blanchard, autor knihy *Leading at a Higher Level*, prohlásil: „Když zaměstnancům dáte svobodu, uvolníte v nich sílu, vědomosti, zkušenosti a motivaci a zaměříte jejich pozornost na tuto sílu, aby dosáhli pozitivních výsledků.“ To znamená, že lidé mají svobodu rozhodovat se a jednat. Znamená to také, že jsou zodpovědní za své výsledky. Výhodou tohoto přístupu je, že se lidé vedou sami, že jsou schopní a ochotní vést, převzít iniciativu a jednat proaktivně – zkrátka uskutečňovat vytyčené cíle. Svoboda je tím, co by kouč měl lidem přinášet. A vedení sebe sama je tím, co lidé vykonávají, aby svoboda skutečně fungovala.

Jednou z hlavních příčin nedostatku svobody je přílišné řízení ze strany kouče, který se cítí plně zodpovědný za výsledek celého procesu a odmítá se vzdát kontroly. Když kouč do všeho příliš zasahuje, všechno moc řídí a uděluje zbytečné pokyny, okleští tím klientovu svobodu. Klient se cítí bezmocný a chybí mu samostatnost. Stává se na kouči závislým. Chybí mu pocit, že má věci ve svých rukou, což naruší jeho motivaci a kreativitu. Brzy začne ztrácet důvěru v sebe sama a svou schopnost sám se vést. Pokud se tento problém stupňuje, dojde k potlačení klientova rozvoje, což mu v konečném důsledku zabrání uskutečnit svůj maximální potenciál.

Když lidi tlačíte tam, kam se jim nechce, narazíte na ještě silnější odpor. Jestliže chce kouč snížit odpor ke změně a aktivnímu jednání, musí svou moc předat zpět svému svěřenci. Jako