

ANNETTE B. REISSFELDER  
DIPLOM-PSYCHOLOGIN

An Edge For You



# Koučování

Co jste vždycky chtěli vědět o  
koučingu, ale báli jste se zeptat



ABR Executive Coaching  
Annette B. Reissfelder, PCC  
Moorreye 88, 22415 Hamburg, Germany  
info@an-edge-for-you.com www.an-edge-for-you.com  
Tel. +49 (0)40 – 531 7506 Fax +49 (0)40 – 533 94 63 Mobile +49 (0)178 – 97 515 97

Milé čtenářky a čtenáři!

Jestli si pohráváte s myšlenkou, že jednou koučing sami vyzkoušíte, ale zatím jste si nevyjasnili všechny otázky (průběh, náklady, trvání, jaké výsledky můžete očekávat atd.), je tento ebook pro Vás to pravé. Pokud se pro koučování rozhodnete, mám pro Vás pár tipů, jak najít toho správného partnera. Abychom nevybočovali z rámce, budou se všechny informace vztahovat k individuálnímu koučing.

Budiž Vám četba tohoto ebooku doporučena i tehdy, pokud Vám koučing nabídla Vaše firma a Vy teď řešíte konkrétní obavy nebo se připravujete na první termín. Zákazníci mi neustále říkají, že když hledali literaturu na téma koučování, našli jen knihy pro kouče a ty, kdo se koučem stát chtějí.

Následující stránky poskytují odpovědi na otázky, které ve své téměř desetileté praxi slýchám nejčastěji, nebo informace, které považuji za nejdůležitější. Všechno ostatní lze stejně vysvětlit jen v osobním kontaktu. Přeji Vám příjemnou četbu – a zajímavý koučing!

*PS: Při čtení občas můžete mít dojem, že už jste něco podobného v tomto ebooku četli – tak je to zcela záměrně. Při psaní jsem vycházela z toho, že ne každý čtenář čte celý ebook.*

## Obsah

<b>Kdy se koučování hodí</b>	stránka 3
<b>Jací lidé spolupracují s koučem?</b>	4
<b>Jaké cíle?</b>	7
<b>Najít vhodného kouče</b>	8
<b>Osobní kontakt</b>	9
<b>Jak konkrétně vypadá spolupráce</b>	11
<b>Na jeden pohled</b>	12
<b>Náklady</b>	12
<b>Mám zaplatit sám nebo ne</b>	12
<b>Organizační věci</b>	13
<b>Jaké výsledky mohu očekávat</b>	13
<b>Mám se při výběru ohlížet na členství v nějakém svazu koučů?</b>	14
<b>Na co se můžete spolehnout</b>	14
<b>Příloha</b>	15
<b>Oprávněné otázky aneb co všechno neexistuje...</b>	15
<b>Doopravdy zmůže koučing něco u dospělých?</b>	17

## Kdy se koučování hodí

*„Nemám nic proti změnám. Jen s nimi nechci být konfrontován.“ Adrian Monk*

Proč koučování v posledních dvaceti letech stále nabývalo na významu a bude i nadále, je nasnadě. Tam, kde už nestačí napodobovat role, abyste si vyvinuli vlastní efektivní způsoby chování, se musí hledat cesty, jak formování těchto nových způsobů chování urychlit. Koučování podporuje lidi, aby v co nejkratší době vyplnili mezeru mezi svými teoretickými vědomostmi, logickým chápáním a skutečným chováním. Jak to funguje?

V koučovacím dialogu se můžete cele soustředit na to, co je pro Vás důležité. Při rozhovoru se posunete od vzorců myšlení, které vytváří příp. udržují problémy, a vyzkoušíte zcela nové přístupy. Kouč Vám přitom ukáže cesty, jak můžete využít svých silných stránek, místo abyste bojovali s těmi slabými. Problémy se většinou nedají vyřešit na té úrovni myšlení, na které vznikly. I když to zní jasně, je velmi náročné konstruktivně změnit hluboko zažitě vzorce myšlení a chování.

Jako kouč jsem přesvědčena o tom, že Vy sami nejlépe víte, co potřebujete. Proto dosahuje kombinace podpory a povzbuzení k vlastnímu výkonu, kterou nabízím, dlouhodobých výsledků – a to dokonce i tehdy, když své cíle ze začátku dokážete popsat jen vágně. Výsledek naší práce by mohl vypadat takto:

- Budete vykonávat svou činnost s novou energií.
- Budete snadněji motivovat sebe a ostatní pro nové úkoly.
- Naučíte se rozpoznávat a překonávat brzdící způsoby chování.
- Povedete svůj tým jinak a efektivněji.
- Vytvoříte si více prostoru pro strategické úkoly.

To zní hodně obecně. Možná Vám ale mohou někteří mí dosavadní zákazníci, kteří se museli se vypořádat s nějakou svou osobní krizí, výzvou nebo přetížením v práci, přiblížit, jak koučování vnímali. Tady mám pro Vás pár příkladů:

*„Spolupráce mi dala větší důvěru ve vlastní rozhodování, pochopení vlastního chování i reakcí mých spolupracovníků. Podněty a zkušenosti získané z této spolupráce stále využívám ve své denní praxi ku prospěchu celé organizace.“*

*„Velmi jsme ocenili její profesní zdatnost, přesnost a schopnost otevřít nám nové úhly pohledu. Během krátké doby a s nízkými náklady jsme se dozvěděli zcela nové možnosti jak zapojit naše zaměstnance do rozhodovacích procesů.“*

*„Jsem pozornější, hned si všimnu, když jsem v něčem nejistý nebo s něčím otálím. Úkoly dnes deleguji mnohem cíleněji a když je třeba, rychleji si zajistím podporu. Jsem také mnohem lepší, když jde o to vypořádat se s nepříjemnými situacemi. Důležité pro mě bylo uvědomit si, že mé silné stránky (emocionální inteligence) jsou hodnotné, a akceptovat, že ty chybějící oblasti se ještě můžu naučit (asertivita, jasný komunikační styl, vyžádání výsledků).“*

„Díky této spolupráci jsem získal nový vhled do svého způsobu myšlení a svého fungování ve firmě, uvědomil jsem si své skutečné priority a udělal jsem velký krok směrem ke svému optimálnímu stylu vedení. Dokonce se mi podařilo identifikovat několik osobních témat, která mohou mít negativní vliv na můj pracovní výkon. Přínos této spolupráce pro svou firmu i pro mě osobně považuji za nezměrný. V této práci budu samozřejmě pokračovat.“

„Za velký přínos považuji postup kouče, kdy se mu podařilo ukázat mi nové pohledy na problémy a já jsem byl schopen je vyřešit novým, efektivnějším způsobem, ke kterému jsem došel vlastní cestou.“

„Každý člověk se ve svém soukromém i profesionálním životě dostane do fáze, kdy přemýšlí v jakém směru se chce rozvíjet dál. Tento moment pro mě nastal v roce 2007, po více než dvaceti letech na různých vedoucích pozicích ve výrobním sektoru.... Můj koučing – spolu s tím, že si nechávám více času na přípravu a realizaci koučování – mi potvrdil, že osobní rozvoj musí být nedílnou součástí práce každého manažera. V mém případě splnil všechna očekávání a výrazně přispěl ke zlepšení mé osobní efektivity. Důkazem je i to, že na naši spolupráci v příštím roce znovu navážu.“

Teď už je možná jasné, že koučování oslovuje lidi, kteří si uvědomují vlastní odpovědnost, kteří za sebou nechali jednoduché modely učení a pravidla a chtějí se dopracovat k řešení, která odráží jejich osobnost.

Jestli jste od známých a přátel slyšeli odstrašující historky o koučování, a proto si pod tímto pojmem představujete něco zcela jiného, měli byste si to rozhodně vyjasnit v prvním rozhovoru. Vezměte s sebou všechny své zkušenosti a předsudky! S koučem můžete spolupracovat jen tehdy, když budou tyto obavy vymýceny.

Pokud se rozhodnete pro práci s koučem, dostanete prakticky automaticky ještě jeden „bonus navíc“, který byste při rozhodování měli vzít v úvahu. To, co se při koučování naučíte na svých specifických problémech, Vám už nikdo nevezme. Nové strategie řešení a perspektivy Vás pak budou provázet i v budoucích obtížných situacích a při řešení komplexních úkolů!

## **Jací lidé spolupracují s koučem?**

Lidé uvažují o využití kouče zpravidla jen ve výjimečných situacích, jako jsou různé životní zlomy, přehodnocení nebo komplikovaná rozhodnutí. Často nakonec rozhoduje nutnost zvládnout v krátké době několik věcí najednou, např. když se do zahraničí vysílá odborník, který ještě nemá potřebné zkušenosti s vedením a hledá kouče, aby ho přitom podporoval – jak to často inicializují vstříční personální vedoucí.

*Po třicetileté válce se sebou samým došlo konečně ke smíru. Ale ten čas byl ztracený.  
Georg Christoph Lichtenberg*

Příklad drobní podnikatelé

Příklad vlastníci / střední podnikatelé

Příklad střední management

Příklad top management v koncernu

### **Drobní podnikatelé**

Drobní podnikatelé nejsou zrovna typickými zákazníky koučování - ale o to zajímavějšími! Jsou zvyklí řešit své problémy sami a často zatím neměli příležitost seznámit se se skutečným poradenstvím orientovaným na zákazníka. Navíc jsou opatrní na peníze a pořádně si rozmýšlí, než investují do nějaké formy poradenství ☺. Ještě důležitější ale je, že struktura jejich firem bývá velmi přehledná, díky čemuž nebývá koučing tolik potřeba. Zde je ale několik příkladů situací, kdy se toto změní:

- Podnikatel nemůže spát nebo má zdravotní problémy, které mu naznačují, že musí zvolnit nebo něco změnit. Je si vědom toho, že než některé své úkoly předá svým pracovníkům, musí od základu změnit svůj způsob myšlení a chce si ušetřit frustrující pokusy, kdy se o to bude snažit sám.
- Podnikatel přemýšlí, jaké možnosti odchodu má v horizontu několika let a konstatuje, že firma bez něho je skoro neprodejná. Proto má zájem vybudovat takové struktury, aby po prodeji nebo buyout mohl z firmy po určité přechodné době odejít.
- Podnikatel začlenil svou firmu do obchodní sítě. Nyní zjišťuje, že (už) není zvyklý rozhodovat na stejné úrovni s jinými vlastníky, a pozoruje, že jeho angažovanost pro tuto obchodní síť stále klesá. Chce s tím sice něco dělat, ale přesto stále znovu upadá do starých způsobů chování.

### **Vlastníci / střední podnikatelé**

Vlastník středně velkého podniku už se svým podnikem přestál nemálo krizí a zpravidla úspěšně vyřešil ten či onen problém drobného podnikatele. Zde jsou typickými tématy koučování např.:

- Otázka nástupnictví v podniku: Dotyčný je smýkáán mezi odpovědností jako podnikatel a odpovědností coby rodič - je třeba nějaké řešení mezi póly „vlastní děti v managementu“ a „angažovat manažery a rodina jen v dozorčích grémiích“.
- Generační rozdíly: Když spolu ve firmě pracují dvě generace, mění se pro všechny zúčastněné řada věcí. Nepřenášet role z rodiny, ale osvobodit se od nich, tady vyžaduje nemálo šikovnosti.

### **Střední management**

Podle mých zkušeností je to početně největší skupina zákazníků. Stejně jako koncerny vyžadují od manažerů ten nejlepší výkon už po krátkém zapracování a na druhé straně jsou připraveni podporovat své zaměstnance při zapracovávání se do nových úkolů a rolí, někdy proto, že to jinak nejde. Teprve kombinace několika nových požadavků často vede k tomu, že je dotyčnému nabídnut mentoring nebo koučing – podle jeho úkolů. Zde je několik příkladů:

- Do zahraničí je vysílán zaměstnanec, který se osvědčil po odborném stránce. Pokud tam má převzít úlohu ve vedení, většinou dokonce ve vedení společnosti, rozhodne se mnoho firem podpořit ho koučem.
- Přejít od liniového managementu k projektovému. Vést tým kolegů – odborníků připadá vedoucím pracovníkům jednoduché (někdy po určité době rozběhu – viz můj ebook **Prvních 100 dní**). To se ale mění, když mají vést velmi nesourodý tým kolegů s úkoly z oblasti controllingu, výroby až po marketing. Aby se zde emocionálně zcela nevyčerпали, nesklouzli k autoritativnímu chování, ani na sobě nenechali štípat dříví, vyžaduje zcela nové způsoby chování.
- Povýšení: Je personální rozhodnutí může být někdy poněkud sporné – vedoucí pracovník a nadřízený posuzují potenciál rozdílně. Zde může být kouč pověřen buď tím, aby dotyčného doprovázel po nástupu na novou pozici nebo ho připravil tak, aby ve své nové roli dokázal využít své vědomosti o vedení i prakticky.
- Velký skok v kariéře: Když si povýšený manažer nemůže dovolit udělat chybu, přičemž jde o to dostát odborným požadavkům a zároveň prohlédnout komplexní síť nevyslovených očekávání. Zde může vnější perspektiva a zkušenost kouče znamenat rozhodující výhodu, aby manažer náročné úkoly nejen úspěšně zvládal, ale tak to i komunikoval.

### **Top management v koncernu**

Na vrcholku hory bývá člověk osamoceny: Top manažeři sice mají skvělé pozice, vliv a bez pochyby i platy, ale jen málo možností promluvit si o svých záležitostech otevřeně a nefiltrovaně s rovnocenným partnerem, aniž by ohrozili vlastní pozici. Pohybovat se suverénně v různých proudcích, zájmech a koalicích a kromě odborné roviny nezanedbávat ani tu politickou, vyžaduje hodně síly – ale i výraznou schopnost podívat se na sebe a svůj útvar zvenku. Při budování této perspektivy může kouč s příslušnými zkušenostmi prokázat neocenitelné služby.

Jako kouč jsem pro své zákazníky jedním z mála partnerů, které kdy měli na to, aby se podívali přes okraj talíře vlastní pozice a často nutného úzkého zaměření v podniku. A často jsem první partner, se kterým mluvili o zcela základních cílech a požadavcích na sebe sama, které rozhodují o jejich úspěchu. Právě velmi výkonní lidé jednájí především z vnitřního popudu – a to, co společnost dávno závidí a obdivuje, jim za určitých okolností zdaleka nestačí. Mnozí lidé, se kterými pracuji, myslí v systémech a ví, že mohou rozvíjet jejich účinnost jen tehdy, když ovlivňují příp. nově utváří nejen své bezprostřední spolupracovníky, ale i komplexní kontexty. A tam to začíná být kritické – s kým jiným kromě management kouče můžete 3 – 4 hodiny pracovat na konceptech, které Vám umožní skutečný skok vpřed?

## Jaké cíle?

*„Odkud má změna vyjít, když ne z nás samotných?“*

To, že v koučingu jde o cíle, už víte. Ale jak je tomu v případě, že firma sama objednává koučování – nejsou tam určitá zadaná témata omezující prostor, v němž kouč a zákazník spolupracují?

To jsou velmi důležité otázky, ke kterým koučové samozřejmě přistupují profesionálně. Zkušený kouč si s objednatelem koučování nejdříve vyjasní cílová zadání – což neznamená vyslechnout si jeho představu, jak by to mělo probíhat, ale velmi konkrétně si to ořadit a zajistit, aby objednatel pochopil, že sice může zadat cíle, ale ne cesty k jejich dosažení. Věty jako „udělejte něco, aby už nebyl tak...“ nebo „zajistěte, aby už konečně...“ není žádné zadání, ze kterého kouč může vycházet, ale to, co si objednatel přeje. Zde je možné výborně navázat doplňující otázkou „a co bude dělat jinak, až nebude tak...?“, a tak vyvodit cíle použitelné pro proces koučování.

Pokud Vy sami nejste ten, kdo koučování objednal, probíhá tato část s někým jiným. Hledání vlastních cílů a cest pak probíhá uvnitř rámce, který si objednatel s koučem vymezil jako ten, který si přeje a bude podporovat. Někdy tyto předběžné rozhovory probíhají rovnou ve třech – kouč, objednatel a pozdější zákazník. To je pro všechny zúčastněné to nejtransparentnější a nejférovější řešení. Nikdo nemusí mít obavy, že bokem probíhají další jednání, o kterých on nic neví.

Dobré cíle se v koučingu vždycky dají kvantifikovat. Není to vždycky tak jednoduché jako ve výrobě a v prodeji, ale vždy se to dá zaručit, někdy pomocí podpůrných konstrukcí. V úvahu připadají například cíle jako „tohle a tohle budu dělat na dvou ze třech meetingů“, „minimálně 4 dny týdně pracovat maximálně 10 hodin“ nebo „dostat pozitivní zpětnou vazbu minimálně od dvou zaměstnanců“. U cílů je důležité – nezávisle na tom, jestli jsou sjednávány s objednatelem nebo koučovanými, aby se nejdříve definovalo „to“. „Jak“, tedy cesty k dosažení cíle, je třeba zatím nechat úplně otevřené. Všechno ostatní by nebyl koučing. Už jsem strávila mnoho hodin s překvapenými vedoucími, kteří si nepředstavovali, že bude tak těžké formulovat rozumné cíle pro své zaměstnance, tedy formulovat jednoznačná kritéria, která neobsahují ani návod ani požadovanou cestu řešení. Na druhou stranu jsem zatím nemluvila s vedoucím, který by hned nepochopil, že jinak by to vůbec nefungovalo. Každý koneckonců chápe, že ani u něho by nemělo šanci na úspěch, kdyby mu chtěl někdo předepisovat, jak má něco dělat.

Zcela rozhodující je, jak moc se pro „své cíle“ dokážete motivovat. To bohužel často zjistíte až při prvním rozhovoru, protože tam se Vaše cíle někdy výrazně změň. Obecně musím říci, že jsem rozhodně velký fanoušek náročných cílů. Dobrým vodítkem pro mě je odpověď na otázku: „Co by z koučingu muselo vzejít, abych byla ochotna zaplatit ho z vlastní kapsy?“ Až pak má smysl zabývat se případným cílem stanoveným firmou. Na cílech stanovených jinými lidmi se totiž v koučingu bohužel pracovat nedá ☺ To není rozpor: když člověk ví, co sám

chce, může respektovat i zadaný rámec, ve kterém to má celé proběhnout. Koučové jsou zpravidla odborníky právě na tohle.

Někdy slyším od potenciálních zákazníků, že se ozvou, až si formulují zcela jasný cíl. To zřejmě připadat těžké perfekcionistům mezi námi, ale přesto – úplně stačí, když na první rozhovor jdete s nejasně formulovanou představou o cíli. Je úkolem kouče, aby na tomto základě zformulovat konkrétní, skutečný cíl - ostatně až v druhém kroku. V každém případě tady nemusíte předbíhat!

### **Najít vhodného kouče**

Jsou body, kdy jen osobní a důvěrný rozhovor pomáhá ujasnit si, jak teď bude vypadat další krok. V dialogu si otevřete nové náhledy na sebe a Vaše okolí, které Vám umožní dosáhnout Vašich cílů zcela jinak. Zkušenost kouče s jeho znalostmi o změně i Vaše zkušenosti se sebou samými představují neporazitelnou kombinaci, abyste využili své stávající poznatky o řešení a osobní zdroje. Tolik ke koučingu.

Jak ale zjistíte, kdo by pro Vás mohl být tím správným partnerem, když už jste se pro myšlenku koučování nadchli? Nejdřív si ujasněme jednu věc. Kouč není v první řadě expert, ani v první řadě expert na procesy – je to především člověk. Má biografii a individuální cestu, jak ke koučování došel. Protože koučování je zpravidla až druhá (nebo třetí) kariéra.

To mi připadá důležité pro úvahy o konkrétním koučovacím přístupu Vašeho ideálního kouče, které budou následovat. Nevěřím totiž, že se musíte perfektně vyznat v džungli koučingových škol, abyste dokázali posoudit, co Vám vyhovuje.

Existuje mnoho cest, jak se stát koučem, a některé předpokládají různé vzdělávací přístupy. Mnoho manažerů se například poprvé seznámilo s koučingem prostřednictvím neuro-lingvistického programování (NLP). Zde je možné získat zajímavé, zvědavost vzbuzující zkušenosti v několika málo dnech, tzn. v časovém a nákladovém rozpočtu podnikových seminářů pro vedoucí pracovníky. To naznačuje, že první koučingové vzdělávání proběhne zřejmě v oblasti NLP. Zajímavé je, že mnoho koučů se často po mnoha letech praxe posune směrem k novým typům práce s lidmi, pryč od prvního naučeného „přístupu“. Nemálo koučů s dlouholetým systemickým vzděláváním se tak podniklo výlety do tvarové terapie a NLP, stejně jako naopak. To je koneckonců pozitivní pro Vás jako zákazníka, protože to rozšiřuje oblast působení Vašeho kouče. Kdo má jen kladivo, dívá se na celý svět jako na hřebík. Rozhodující je tedy nakonec zkušenost kouče a jeho zájem o svůj další rozvoj jako kouče i jako člověka.

### **Osobní kontakt**

V zásadě máte dvě možnosti. Buď si kouče hledáte sami nebo ho pro Vás hledá Vaše firma s tím, že Vám představí dva nebo tři kandidáty. Proto je důležité mít pár dobrých kritérií pro vyhledávání.

Než začnete hledat, měli byste se krátce zamyslet, co Vás osobně zatím v rozhovorech většinou skutečně posunulo. Někdo chce partnera, který dává kreativní, nekonvenční otázky, jiný potřebuje nejdřív hodně času, aby si s někým utřídil své myšlenky. Z tohoto důvodu je smysluplné a přínosné vyslechnout si doporučení někoho, kdo Vás dobře zná. Když Vám někdo z okruhu Vašich známých navrhne konkrétního kouče, sejděte se s ním. Mohl by mít cit pro to, který osobní styl Vám vyhovuje – a kdyby náhodou nevyhovoval, budete mít lepší přehled.

Ne každý má ve svém okolí lidi, kteří znají tucty koučů, ale než využijete jiné cesty, popřemýšlejte, jestli opravdu nemáte ve velkých firmách (nebo jejich personálních odděleních) žádné známé, kteří by Vás mohli přivést na první stopu. Tak exotické koučování zase není. Možná budete překvapení, kolik se toho touto cestou dozvíte. Mě osobně doporučují i lidé, se kterými jsem přímo nespolečně pracovala, ale kteří se se mnou seznámili na nějaké konferenci nebo na předběžném rozhovoru.

Na internetových platformách jako Xing a LinkedIn můžete cíleně hledat podle povolání a například si udělat předběžný výběr koučů, které někdo, koho už znáte, zná osobně. Tak máte možnost se přímo zeptat. I když Váš známý s vybraným koučem sám nespolečně pracoval, možná toho ví jeden o druhém nemálo. U LinkedIn si navíc můžete nechat zobrazit doporučení. Profesionální posouzení kouče se většinou dá dobře odlišit od vykontruovaného pozitivního hodnocení, které bylo poskytnuto jako přátelská služba. I fotografie stejně jako stručné osobní představení včetně klíčových oblastí činností na Vás zapůsobí určitým dojmem. Víc v první fázi svého hledání vůbec nepotřebujete. Jinou možností je návštěva akce, na které se setkává hodně koučů. Nemusí hned jít o konferenci, ty bývají drahé. Mnohé svazy koučů pořádají pravidelné večerní akce pro své členy a samozřejmě i pro hosty. Tam se můžete neformálně seznámit s několika potenciálními kandidáty. A když ani tam nenajdete toho pravého kouče, nasbírali jste v nejkratší době mnoho zajímavých dojmů, které můžete využít při dalším hledání. Tyto akce se většinou konají brzy zvečera. Už jedna hodina může být velmi dobře investovaným časem.

Moje specializace jako kouče – tzn. průvodce procesy nebo facilitátor, který podněcuje, pomáhá, podporuje a navádí na otázky, které jste si předtím nedávali, je koučování managementu. Cílovou skupinou jsou vedoucí pracovníci, a sice „vedoucí pracovníci“ v nejširším slova smyslu, tedy lidé, kteří vedou sebe a ostatní, pracují na nejrůznějších aspektech vedení – sebe sama, směrem nahoru, dolů, v kolegiálních nebo i v neformálních vztazích. Pro mě je vedení především řemeslo, které se člověk může a musí naučit. Je to každopádně jakýsi vědní obor vedle primární kompetence (odborné specializace) každého manažera.

V této oblasti mám široký okruh zkušeností a odborných poznatků, které přesahují čistou „roli kouče v procesu“. Zde mám nejen zkušenosti, ale někdy i názory. Do Vašich rozhodnutí se ostatně nemíchám. Co děláte, je Vaše věc. Moje věc je dávat Vám otázky, díky nimž si budete moci vybrat z co nejširší palety alternativ, které si sami vypracujete během našeho rozhovoru.

Můžu Vám jen doporučit, abyste se po předběžném výběru koučů podle kritérií jako vzdělání a zkušenosti spolehli na svůj pocit. Rozhodující je, abyste si uměli představit, že s tímto člověkem budete otevřeně hovořit o velmi osobních tématech – a takřikajíc společně vyrazíte na „poznávací cestu“. Dobrý kouč se intenzivně zabývá tím, co mu sdělujete, a pomáhá Vám získat nové pohledy na Vaši situaci. Při rozhovoru byste měli vnímat, že jde o výzvu, ale zároveň byste se měli cítit uvolněně a jistě. A určitě by Vás to i mělo bavit!

Důležité je, aby Váš kouč pochopil, co by u Vás mohlo fungovat. To se bude samozřejmě v průběhu spolupráce stále více rozvíjet, ale první náznaky byste měli poznat už v prvním rozhovoru. Dá se to posoudit už za krátkou dobu, proto například svým zákazníkům dávám hodinu času na zodpovězení otázky, co musí vědět, aby se rozhodli pro pokračování naší spolupráce. Když se poté rozhodneme pro spolupráci, začínáme se v návaznosti na to intenzivně věnovat cílům. A když se nedohodneme, je tato první hodina zdarma.

Svým potenciálním zákazníkům dávám už předem nemálo informací, abychom se oba osobně seznámili jen tehdy, když si vzájemně vyhovujeme:

Už mnoho let se zabývám řízením změn, otázkou, jak vytvořit kontexty příznivé pro změnu, zásadami dobrého managementu a způsobu práce mimořádně úspěšných lidí. Jako velmi strukturovaný a pragmatik jsem velmi profitovala z nových, kreativních úhlů pohledu, se kterými jsem se seznámila, když jsem se zabývala systemickým rozvojem organizací a koučingem.

Díky tomu a dále sedmiletým zkušenostem s vedoucími manažery z nejrůznějších oborů, s různým kontextem v zaměstnání a cíli jsem atraktivním partnerem pro všechny, kdo hledají kouče se zkušenostmi z managementu, který udržuje rovnováhu mezi pomocí a probuzením vlastních schopností koučovaného, ale v určitých situacích dokáže vyjádřit fundovaný názor, když si přejete konkrétní radu.

Mohli bychom se k sobě hodit,

- když chcete koučink, který budete prožívat jako výzvu a doslova objevné dobrodružství.
- když hledáte někoho, kdo Vás nechá v klidu přemýšlet, ale i má i svůj názor, když chcete nějaký slyšet.
- když si ceníte širokého obzoru zkušeností.
- když chcete partnera, kterého nevyvedou z míry ani komplikovaná, velmi osobní témata.
- když kladete důraz na pragmatismus, kreativitu a flexibilitu.
- když nechcete žádný automat na otázky, ale partnera, který je tam pro Vás jako člověk.

## ***Jak konkrétně vypadá spolupráce***

Koučování je vždy nabídka doprovázení na cestě k dosažení cíle. Jakým způsobem a jak dlouho budete spolupracovat s koučem, proto samozřejmě závisí na Vašich cílech. Většina koučů Vám nabídne konkrétní způsob práce. Někteří se se svými zákazníky setkávají každý týden nebo každé dva týdny, přičemž se střídají telefonické a osobní schůzky. Jiní zase upřednostňují delší schůzky, takže se vidíte méně. Jsou i koučové, kteří jsou zcela otevření a začínají nejdříve tak, jak jste zvyklí, a po dvou nebo třech setkáních se pak společně rozhodnete, jak pokračovat. Ale i když se jejich způsoby práce od sebe hodně liší, není to jen samoučelně, ale hodí se k jejich osobnosti. Navíc s tím mají hodně zkušeností. Proto bych Vám doporučovala, abyste se do toho pustili, pokud jinak myslíte, že jste našli toho pravého.

Zcela obecně lze proces koučingu popsat takto. V prvním setkání začnete definovat své cíle a svou motivaci pro spolupráci s koučem. Pak si vyberete jedno nebo více stěžejních témat, na kterých budete v příštích týdnech nebo měsících intenzivně pracovat a kde byste chtěli vidět výsledky. K tomu mnohé firmy využívají např. testy osobnosti nebo managementu, které mají jejich vedoucím pracovníkům poskytnout jiný pohled na ně samé. To v daném konkrétním případě může, ale nemusí být smysluplné.

Z každého sezení si zpravidla odnesete domácí úkoly a většinou budete mít příležitost dát si mezi setkáními krátkou zpětnou vazbu nebo se ptát.

Koučování je interaktivní proces, tzn. další postup vždy vyplývá ze zatím dosažených výsledků. Po několika měsících budete mít zrealizované první změny, které na začátku vypadaly tak komplikovaně, a možná si přiberete i nějaké úplně nové cíle.

Po čtyřech až šesti měsících (podle četnosti sezení) budete mít dobrý základ, abyste dále pracovali sami a už se budete domlouvat méně často. Nebo si hned najdete další výzvu a rozhodnete se ve spolupráci pokračovat. Jestli Vám to teď připadá možná až moc jednoduché, nenechte se mýlit. Utvářet věci tak, abyste je mohli jednoduše realizovat, vyžaduje to spoustu umění i zkušeností.

Dále uvádím pro příklad svůj osobní způsob práce. Na tomto základě se můžete velmi konkrétně zeptat koučů, které jste si zatím vybrali.

- Zahájení představuje půldenní první rozhovor, při kterém jde především o definici Vašich zcela osobních cílů a zároveň je to příležitost se blíže seznámit.
- Podle problému a cílů navazují na první poradě 3 až 6 dalších sezení.
- Na pravidelných měsíčních sezeních (2,5 - 4 hodiny) pracujeme na prioritách, které vyplývají z domluvených cílů. Tato sezení mohou příležitostně probíhat i po telefonu.
- Na každém sezení optimalizujete své strategie, zahajujete strukturální změny nebo odstraňujete osobní bariéry, které jsou mezi Vámi a Vašimi cíli.
- V době mezi dvěma sezeními pracujete na domácích úkolech, které Vás přivádí blíže k Vaším cílům. V případě potřeby jsem Vám k dispozici na telefonu nebo přes e-mail.

- Každé sezení se zaměřuje jednak na dosažení celkových cílů, ale zároveň poskytuje i prostor pro práci na Vašich aktuálních tématech, která nelze předvídat.
- V intervalech mezi sezeními uvádíte své nápady na změny do praxe. Abyste na to měli dostatek času, činí tyto intervaly za začátku asi 4 týdny a později se mohou prodloužit až na 6 týdnů.
- Na Váš koučovací program můžete podle přání navázat ve volným odstupu – např. čtvrtletními „udržovacími rozhovory“.

## Na jeden pohled

### ***Náklady***

Teď je ještě třeba dořešit, kolik to všechno stojí a kdo nakonec zaplatí – to často není úplně jednoduché cvičení. Nejdříve k otázce kolik.

V zásadě existují dva modely. Někteří koučové si účtují hodinové honoráře, někteří mají paušální cenu za celou dobu spolupráce nebo za měsíc. Nechte si od kouče vysvětlit, proč si zvolil právě tento způsob, a jestli jeho volbu chápete, vyzkoušejte to.

Koučing není úplně levný. Je to i tím, že dobrý kouč by se mohl alternativně mohli věnovat jiné činnosti. I když má kouč vysokou hodinovou sazbu, skutečně zajímavý je poměr využitého času k dosaženým výsledkům. Pro orientaci většinou platí, že kompletní koučování (6-9 měsíců) pracovníka na pozici ve středním managementu stojí asi jako jeden měsíční plat. U top manažera v tomto poměru pak méně. Profesionální koučové, kteří si účtují méně než 3000 Kč za hodinu, jsou zřejmě filantropové, kteří žijí skromně nebo mají jiné zdroje příjmů. Převážná část profesionálů se pohybuje mezi 5000-8000 Kč na hodinu.

Kolik koučingu potřebujete? Orientačně byste měli počítat s 15-20 hodinami. Jako minimální investici počítejte s 10 hodinami – ty Vás ještě asi nedovedou úplně do cíle, ale už Vás posunou pořádný kus dopředu.

### ***Platit sami nebo ne?***

Tady mám jedno úplně jednoduché pravidlo. Když jde z větší části o záležitosti Vaší firmy, měla by zaplatit firma, když jde hlavně o Vás, Vy sami. Jen - některé firmy zatím nemají s koučováním žádné zkušenosti a bojí se rizika. V tom případě doporučuji sjednat si bonus spojený s cíli koučování. To funguje skoro vždycky, protože firmě hned na začátku odeberete velkou část starostí – Váš závazek, úzký vztah mezi nasazením a výsledkem, který nemusí být zřejmý každému, kdo s koučingem nemá zkušenosti.

### ***Organizační věci***

Teď, když máte dobrý přehled, s čím musíte počítat, bychom ještě měli zmínit několik zvláštností.

Většina koučů si sjednává schůzky jeden nebo dva měsíce dopředu. Zvlášť vytížení koučové nebo koučové, co hodně cestují – s podobnou cílovou skupinou – s ještě větším předstihem. Koučové rozhodně nemají rádi, když termíny schůzek posouváte. Jsem jednou z nich. Protože

pracuji na několika místech, nemůžu pak využít svůj čas smysluplně a efektivně. Počítejte tedy s tím, že mají různé ustanovení pro případ storna, která však většina koučů vykládá benevolentně. I já se především v nouzových případech snažím nabídnout cenově výhodnou alternativu, ale bohužel to nejde vždycky.

Sázím na pozitivní motivaci. Zákazníky, kteří nikdy nepřesunuli jediný termín, zvu několik měsíců po naší spolupráci na (pracovní) oběd.

Pokud jste však časově flexibilní, můžete se svým koučem udělat i zvláště dobrý obchod. Já například skoro vždycky nabízím slevu na setkání ve stejném týdnu po rezervaci. Nevýhodou je, že tato setkání samozřejmě nelze realizovat vždycky, často nemám po celé týdny jediný volný termín. Přesto mají mnozí koučové období klidu - například v jinak hektické předvánoční době a v létě. Pak se určitě najdou atraktivní možnosti, jak získat špičkového kouče za standardní cenu, zvláště, když si to platíte sami. Jinak platí, že dobří koučové jsou většinou i dobře vytíženi a o ceně s Vámi budou jednat jen u větších zakázek.

### ***Jaké výsledky můžu očekávat?***

Seriózní kouč Vám nemůže zaručit a nezaručí výsledek. Co by Vám ale mohl garantovat, je, že prohlédnete mechanismy, proč stále znovu ztroskotáváte na určitých tématech, a máte možnost něco změnit.

Výsledky, které jste si předtím definovali s koučem, zpravidla dosáhnete v přibližném časovém rámci cca 6 měsíců. Tato doba skýtá dostatek prostoru pro experimenty v různých směrech, které Vás každopádně velmi přiblíží k Vašemu cíli, pokud ho dokonce nepřekročíte. Většinou zaznamenáte i pár pozitivních vedlejších efektů ve zcela jiných oblastech, které mohou být ještě důležitější.

Práce s koučem konkrétně vede k těmto výsledkům:

- Výrazné zlepšení management skills (např. delegování, interkulturní komunikace atd.)
- Mnohem výraznější prosazování vlastních iniciativ v podniku
- Efektivnější spolupráce s přímými podřízenými a kolegy
- Stálé aktivní vypořádávání se se zpětnou vazbou
- Lepší využívání stávajících vlastních a týmových zdrojů
- Soustředění vlastní energie na priority podniku
- Pozitivnější, na řešení orientovaný pohled na změny

To vše zní velmi obecně, protože zde nemluvíme o Vašich vlastních konkrétních cílech. Promluvte si s pár lidmi, kteří už s koučem pracovali. Skoro vždy zjistíte, že pozitivně hodnotí jak spolupráci, tak i výsledky. \*Zde musím odlišit například koučování nadřazeným (který zpravidla nemá vzdělání v oboru) a jiné triviální pokusy o manipulaci, které se nabízí pod souhrnným pojmem koučování a bohužel i nachází své zákazníky. S tím, co je zde popsáno, to ostatně nemá téměř nic společného (více v příloze).

### ***Mám se při výběru kouče ohlížet na to, jestli je členem nějakého svazu koučů?***

S členstvím ve svazy je to dvojsečné. Je samozřejmě pozitivní, když kouč věnuje svůj vlastní čas ve prospěch kolegů nebo zainteresované veřejnosti, dává přednášky, představuje metodu nebo píše newsletter. To jsou typické činnosti aktivního kouče v profesních sítích a svazích koučů (!). Vždycky ale trochu záleží na svazu a na tom, co je jeho ústředním zájmem. Svazy většinou zaručují určitou úroveň zkušeností a vzdělání, ale ne vždy. Kromě toho zavazuje většina z nich své členy etickým kodexem, který většinou výrazně přesahuje pouhou důvěrnost informací, které jim jako zákazník poskytnete. Některé, většinou právě novější svazy, jsou ale spíše společenstvími několika koučů za účelem jejich sebe-marketingu, které zákazníkům nabízí malý užitek.

Nejen z tohoto důvodu nemají někteří koučové až takový zájem o členství. Právě v Německu je obrovské nepřehledné množství svazů, některé se dokonce označují za jediné seriózní. Zatím je to, stejně jako nabídky vzdělání v koučování, lukrativní obchodní odvětví. Když si kouče najdete přes internetový vyhledávač, můžete počítat s tím, že za to nemálo zaplatil. Já osobně nejsem v žádné databance koučů (to je velmi drahé). Tímto směrem se moc neangažuji, protože své zákazníky zpravidla nezískávám přes vyhledávače, ale přes osobní doporučení. Na druhé straně jsem aktivní členkou svazu koučů, za který vedu diskuze, píšu články atd. Jednoho ze stovek svazů. Kdo je v každém svazu, už nemá čas na koučování ☺

### ***Na co se můžete spolehnout***

V minulých letech se ve svazích koučů stále znovu probíralo téma příslušnosti k sektám. U některých svazů musí zájemce o vstup podat dlouhé prohlášení, že zaručeně ještě nikdy nekoketoval s žádnou sektou a ani to nikdy neudělá. Ale i zde jde o to najít pravou míru. Patří-li kouč, o kterého máte zájem, k nějakému aspoň trochu známému koučovacímu svazu, a navíc se o tom můžete informovat na internetu, můžete počítat s tím, že se setkáte s profesionálem, který se opravdu zajímá o lidi a jejich projekty a jako člověk je rozhodně důvěryhodný.

Při koučování můžete hovořit o čemkoli. To je důležitý a nutný předpoklad otevřeného, kreativního dialogu. Váš kouč je zavázán bezpodmínečnou mlčenlivostí vůči dalším osobám. To platí i tehdy, když Vám koučování nabídne Váš šéf nebo personální vedoucí. V tomto zvláštním případě se mlčenlivost někdy netýká určitých věcí, které s Vámi kouč zpravidla projedná osobně – např. všeobecné informace o Vašem prospěchu z koučování. Tak se například může dostat dál, když budete posouvat termíny, chodit pozdě, nebudete dělat domácí úkoly – nebo naopak, že pracujete velmi aktivně, pustili jste se do různých nových aktivit atd.

## Příloha

### ***Oprávněné otázky aneb co všechno neexistuje...***

Už jste slyšeli různé odstrašující historky o koučování, nebo si jen nejste jisti, co Vás u konkrétního kouče čeká? Jistě - existuje mnoho druhů koučování a pozadí práce některých koučů je někdy velmi neprůhledné... Není tedy zcela jednoduché udělat si jasnou představu, o čem profesionální koučink vlastně je. Sama jsem často konfrontována s těmito mylnými představami o koučinku:

#### **Všechny koučovací přístupy jsou dost podobné**

Pojem „koučování“ se dnes používá pro tak širokou paletu služeb a způsobů práce, že často není jasné, co přesně se tím myslí. Jako koučování se dnes navíc často označují i služby jako trénink nebo poradenství, i když nároky na odbornost „kouče“ jsou jiné. Povědomí o koučování dále zamlžují mentoři příp. interní koučové, se kterými mají mnozí špatné zkušenosti.

Zkušenosti profesionální koučové jsou si v mnohém podobní, i když se jejich konkrétní metody často liší. Vy se ale koneckonců vždy rozhodujete pro konkrétní osobu a ne pro určitý koučovací přístup. Na to je spolupráce příliš osobní. Proto je důležité, abyste se oprostili od předchozích zkušeností nebo anekdot o koučingu, když uvažujete o možnosti naší spolupráce. Nabídky jako např. moje „první hodina“ umožňují přímo si se mnou pohovořit o tom, jak si naši spolupráci představujete.

#### **Koučové jsou stejní jako trenéři a jiní „odborníci“**

Mnoho lidí od koučů očekává, že se budou chovat hodně podobně jako trenéři nebo instruktoři, kteří chtějí jejich jednání měnit na základě svých záznamů a doporučení. Koučinkový proces ale nemůže být odlišnější. Koučink nedosahuje výsledků „vychováním“ ani „osvětou“ klienta, ale právě na základě práce s jeho individuálním stylem myšlení a jednání, silnými stránkami a hodnotami. Staví na zkušenostech a stávajícím know-how klienta – přitom vyvstávají nové možnosti jednání, jejichž realizace je často překvapivě jednoduchá. Proto není divu, že tento přístup zdolal v posledních letech business svět útokem.

#### **Kouč je někdo, kdo se naučil metody koučování**

To je pravda. Ale to ho nebo ji samo o sobě ještě nedělá koučem. Různí lidé mohou používat tytéž metody podle svých zkušeností, nápadů a přesvědčení úplně jinak, což pak vede k různým výsledkům. Podobně je tomu i u koučování. Žádný skutečný kouč profesionál nepracuje se „sadou metod“ – ta zůstává vyhrazena těm, kdo koučink vyučují. Čím zkušenější kouč je, tím flexibilněji k Vám bude přistupovat a tím lépe se Vám s ním zřejmě bude pracovat a dosahovat žádoucích výsledků.

#### **Mýtus: Koučové se pletou do všeho, abych se před nimi nakonec ještě nemusel bránit**

Podle tohoto stereotypu jsou koučové extroverti, vnucují zákazníkovi své názory, vyžívají se ve 360-stupňových analýzách zpětných vazeb, o které nikdo nestojí, doprovází své zákazníky na schůze a vůbec se v každém ohledu pletou do pracovního života svých zákazníků.

Tady nemůžu hovořit za každého kouče, samozřejmě existují rozdíly. Při mé práci jde vždy o spolupráci na stejné úrovni. Tomu odpovídá i náš vztah – vztah dvou rovnocenných partnerů, kteří vnášejí různé zkušenosti a úhel pohledu. To je neslučitelné se stereotypem kouče, který jsem popsala úvodem. Proto také společně rozhodujeme o tom, jak budeme postupovat.

Na druhé straně ale nejsem jen aktivní posluchač, který čas od času povzbudivě kývne a jinak zákazníkům neposkytuje žádné vodítko. Pro mě je koučování spíše intenzivní proces neustálého dialogu mezi dvěma lidmi, kteří se společně snaží dopracovat cílů, utvářejí úspěšné strategie a řešení a neustále pracují na jemném doladění a zlepšení své komunikace. Je to vztah, který stejnou měrou obsahuje výzvu a podporu, vztah, který vede k intenzivnímu probuzení Vašich schopností.

### **Koučové za Vás rozhodují a říkají, co máte dělat**

Zase osobní odpověď, která platí pro mnoho koučů, ale ne pro všechny. Já pracuji se zákazníky ve všech stádiích hledání jejich rozhodnutí. V mnoha případech například zahajuji rozhovor konkrétními návrhy a nabídkami, v jakých směrech by ještě mohli uvažovat případně jaké alternativy by mohli prozkoumat. Tyto intervence mohou změnit směr rozhovoru a jsou vedené mými hypotézami, které odvozují jednak z jejich popisu situace a jejich osoby a jednak z toho, co vím o tom, co lidem pomáhá se rozhodnout. Nikdy mi ale prvoplánově nejde o to ovlivnit, jak rozhodnutí mého zákazníka nakonec dopadne. U interkulturního koučování je někdy potřeba větší vstup než u koučování v rámci jedné kultury. I zde je však rozhodující rovnováha mezi poskytnutím podpory a probuzením vlastních schopností klienta.

### **Čím déle s koučem pracuji, tím víc jsem na něm závislý**

Podle mě je tomu právě naopak. Čím déle s koučem pracujete (se mnou obvykle 6-9 měsíců), tím více jste se v našich transferových fázích naučili také skutečně používat nově vypracované strategie chování a způsoby uvažování. Tak můžete i v nových, netrénovaných situacích skoro automaticky sáhnout k tomu, co už znáte. Zřejmě budete intervaly mezi sezeními neustále prodlužovat, až jednou zjistíte, že už naši spolupráci nepotřebujete. Nebo si dáte nový cíl. Někteří zákazníci se se mnou dlouhodobě setkávají jednou za čtvrt roku, aby nevyšli „ze cviku“ – ale to je jen Vaše rozhodnutí. K „efektu závislosti“ u mých zákazníků každopádně nedochází.

### **Není nerealistické očekávat od lidí, že za pouhé tři měsíce změni své chování?**

Seriózní koučové nenastupují s tím, že mohou změnit lidi. Svou roli vidí spíše v tom, že pomáhají lidem změnit jejich život tak, jak si to oni sami vybrali. Něco takového se nedá nařídít. U většiny koučů, kteří své zákazníky nevidí každý týden, ale ve větších odstupech, jsou setkání nebo workshopy v případě skupin „jen“ ukazateli na cestě k dosažením cílů. Stejně tolik změny probíhá při učení a zkoušení nových způsobů chování mezi sezeními případně workshopy. Co jako koučové nabízíme, je prostředí pro učení, které skutečně účinně podporuje změnu.

Tři až čtyři měsíce jsou kritickým obdobím pro to, aby se změny skutečně daly do pohybu. Pak už jsou podstatně jednodušší, organičtější a ne tolik dramatické – hlavně proto, že lidé se za tuto dobu naučí dívat na změny pozitivněji a akceptují je jako něco přirozeného.

### ***Zmůže koučování vůbec něco u dospělých?***

V souvislosti se zkušenostmi a vyjasněním očekávání vedoucích pracovníků často slyším otázku, co koučování vůbec zmůže u zkušených lidí, kteří se celá desetiletí vyvíjeli určitým způsobem. Může se to nové vůbec dostat pod povrch? Abych na tuto otázku odpověděla, chtěla bych krátce nastínit, jakým vývojem prošli nejlepší trenéři v otázkách vedení v minulých 30 letech a čím se zabývali.

V začátcích se nejdříve trénovalo chování na vedoucí pozici (1). Trochu učebnicově, ve smyslu kauzálních souvislostí „jestli – pak“, které tehdy vypadaly ještě zcela jasně. Brzy je přesvědčila např. užitečnost „jasné komunikace“. Zanedlouho poté se začalo pracovat s videem (a každý, kdo se někdy viděl při prezentaci, ví, o čem mluvím). To všechno bylo poctivé a užitečné. Pak přišla doba (2) kompetenční úrovně: sociální kompetence, kompetence změn, tedy věci, které už jsou trochu hlouběji pod povrchem než zjevné chování na povrchu.

S prohloubením sociální kompetence o systemickou rovinou (3) ještě o něco později jsme přibrali komplexnost sociálního kontextu. A ještě později jsme si všimli, že tyto úrovně jsou velmi intenzívně prožívány z roviny postojů. Zabývali jsme se (4) leadership attitudes a zapracovali je do programů.

Nyní se koučování vyznačuje tím (5), že dále mění a obohacuje paradigma vedení, a jen tak je skutečně účinné. Zahrnuje samozřejmě všechny předcházející úrovně a navíc ještě rovinu identity.

Položme tedy otázku jinak. Co jiného než koučování něco zmůže! Proč jinak by zrovna lidé, kteří mají na sebe ty nejvyšší požadavky (a nejméně času!) tak výrazně upřednostňovali koučování před jinými možnostmi učení. Vždyť to je právě to zajímavé: v koučování se učíte od sebe samých, podněcování a obohacování koučem.

Pracovníci odpovědní za vedení, kteří už nevěří, že se kolegové a spolupracovníci změní, to také vyzařují. Vedení je součástí kultury, stejně tak rozvoj vedení. Kdo je v tomto ohledu malomyslný, má v hlavě brzdu a ne budoucnost. Rozdíl mezi „pořádně jim zatopit“ nebo „roznít v nich oheň“ rozhodně není jen sémantický. Jde o stupeň působení. Lidé, kteří koučing sami vyzkoušeli, dokáží své spolupracovníky oslovit jinak a přímo nadchnout. To jedinečné na koučingu je například tato úvaha: Pojďme se podívat, co ještě jde. Kde by byl možný takový nový krok? Jak by mohl vypadat? Tento individuální přístup je v mnohém ohledu jedinečný. Každý z nás už zažil, co se stane, když se o něho někdo stará, když dostává tipy a jedná s důvěrou!

Není pochyb o tom, že koučing není pro všechny a také ho všichni nepotřebují... Ale jestli jste zvědaví, čeho bychom mohli společně dosáhnout, zavolejte mi!

Vaše



Annette B. Reissfelder, PCC

***Annette B. Reissfelder** působí už více než 9 let jako management a executive kouč. Má rozsáhlé zkušenosti a už pracovala s více než 45 zákazníky na úrovni představenstva a vlastníků a více než 90 na středních a vyšších manažerských pozicích v pěti zemích.  
Pracuje z **Hamburgu a Prahy** v mezinárodním měřítku, a to v němčině, angličtině a češtině.  
Další informace najdete na **[www.an-edge-for-you.com](http://www.an-edge-for-you.com)**. Zkontaktovat ji můžete emailem na [annette@an-edge-for-you.com](mailto:annette@an-edge-for-you.com) či telefonicky na +420 603 151 550 nebo +49 178 97 515 97.*