

Dva lidi, kteří nesoupeří, ale navzájem se doplňují

Před několika lety jsme se potkaly v Praze ve frankofonním klubu, kde se scházeli lidé z celého světa se zájmem o francouzštinu a frankofonní svět.

Náš první rozhovor proběhl francouzsky, ale už při dalším setkání se ukázalo, že moje nová známá Annette hovoří báječně česky, přestože je Němka a studovala v Anglii. Toto druhé setkání se odehrálo na semináři Exotic Summer Mix, kde Annette Reissfelder, mezinárodní kouč, přednášela na téma: Proč to dělám, když nemusím? Jednoduché nástroje k sebereflexi a sebekontrolce.

Nedávno se na jejích webových stránkách objevily velmi zajímavé e-books, v nichž Annette zpracovala své zkušenosti a znalosti práce kouče do podoby krátkých užitečných rádců, určených každému, kdo řídí sebe a ostatní.

Proč tyto elektronické knížky vlastně vznikly?

E-books jsou přitažlivou formou, jak nabídnout bližší informace o tom, čím se jako kouč zabývám. Mnozí lidé si myslí, že koučování je trénink nebo empatické naslouchání, ale to není ono. Dávám potenciálnímu klientovi možnost zastavit se, zamyslet se a přemýšlet: »O co se snažím, čeho chci dosáhnout, v čem potřebuji změnu?« K tomu je dobré mít partnera, ale toho si musím velmi pečlivě vybrat – nestačí jen tak někdo. Když takto klient uvažuje – poté, co si přečetl mé e-booky, získává už jistou představu o možnostech spolupráce – a může o ni projevit zájem.

Potřebuji, aby lidé už před naším setkáním ušli kus cesty sami, aby už věděli, k čemu by jim kouč mohl být; pak zbývá jen zjišťovat, zda se k sobě hodíme. K tomu se e-booky výborně hodí.

Takže e-books jsou takovým avízem pro klienty: podívejte se, toto jsou náměty, se kterými se lidé v praxi a v koučování setkávají; je to pro vás zajímavé?

Ano, ukazují v nich témata, se kterými pracuji, tedy něco, v čem se mnozí lidé snadno na-



jdou. Mám i zpětnou vazbu, že to tak funguje – od lidí, kteří prostřednictvím e-booků zjišťovali, že nejsou sami s určitým typem problémů. Teď jsem i úplně přetvořila své stránky. Ukazují tam víc, co prožili mí zákazníci, a umožňuji, aby se lidé v jejich příbězích našli a rozmysleli si, zda mají zájem pracovat právě se mnou. Díky e-bookům jsou aspoň zčásti připraveni na to, co by tak mohli očekávat.

Klienti se sami přihlásí? Nebo jde o firmenní klientelu, kdy vedoucí pro někoho objedná kouče?

Já se snažím oslovit přímo šéfy, tedy lidi, kteří si mě mohou vybrat sami. Někdy si mě vyberou také pro své zaměstnance, ale nejsem typický kouč, který osloví HR manažery, aby ho v rámci své firmy doporučili. Nejraději uspořádám ve firmě workshop už s vytipovanými manažery, kterým představím, v čem je koučování unikátní a jak pracuji. Pak následují individuální rozhovory s vážnými zájemci o koučování – teprve poté dohodneme konkrétní spolupráci.

Ty si taky rozhoduješ, zda klienta přijmeš?

Koučování je hodně intenzivní dialog a vyžaduje blízký osobní kontakt. Proto mi záleží na tom, aby mne klient oslovoval i po lidské stránce. Prostě mě baví, když mu nebo jí hrozně fandím v tom, o čem se snaží. Takže to dopadá tak, že se vybereme navzájem. Mým klientům tedy většinou nejsem »naordinovaná«, sami se pro mě rozhodli.

Jak dlouho trvá koučování?

Pokud lidé chtějí přenastavit něco zásadního u sebe, aby se to pak promítlo i do situace ve firmě, pak je časový horizont pro tak komplexní změny asi 6 až 12 měsíců. Scházíme se na začátku jednou měsíčně asi na půl dne, postupně intervaly prodlužujeme. Mám rovněž klientelu, se kterou se scházím i několik let každý druhý měsíc. Někdy ale mám také klienty, kteří po dvou sezeních spokojeně odcházejí.

Co ten půlden děláte? Přece si jen nepovídáte?

Povídáme – to je, co? A navíc máme někdy pocit, že čas letí. Pracujeme s různými perspektivami a kontexty. Je to kreativní, ale i náročné. Přesto nás to většinou strašně baví – když se zabýváme tím, co chce zákazník zrovna nejvíce řešit. Tam je velmi zajímavé, kolik toho lidé chtějí – jakmile pochopili, že je nikam netlačím, nic jim nepotřebuji prodat, a proto nemusí být neustále ve střehu. Nemůžeme jen tak vzít výsledky nějakého Hogan nebo Profiles testu a předstírat, že tam už je ten náš cíl... nebo snad dokonce náznaky toho, co by mělo být řešením. To by zákazník se sebou zacházel jako s triviálním strojem – což si nezaslouží, vždyť máme mnohem lepší možnosti!

Tolik klientů, problémů, osobností – držet to v hlavě, zpracovávat, vést...

Tahle práce musí člověka bavit a kouč musí mít dobrou paměť. Každý klient je jiný, i jejich problémy, osobní situace a firemní kontext se přirozeně hodně liší. Každý člověk má svůj ty-

pický styl vyjadřování, a jakmile ten jazyk uslyším, při dalším setkání si vybavím i jeho příběh a potřeby.

Ty nepotřebuješ znát detailně prostředí, ze kterého klienti přicházejí?

Ne, vždyť to zná můj klient. To bychom jen ztráceli čas. My se rovnou zabýváme vyššími kontexty, jako jsou třeba jeho motivace, potřeby, způsob prožívání různých situací, pohledy na problémy... Podíváte-li se na mé stránky, můžete si přečíst konkrétní příklady.

Jaká byla tvoje cesta od poradenství ke koučování?

Poradenství a koučování jsou dva zcela odlišné světy. Poradce, obdobně jako právník, žije v expertním světě, na všechno musí znát odpověď. Jako kouč se musím s tímto modelem rozloučit. Sama jsem zažila klasické poradenství. Když tam prezentujete představenstvu své závěry a rady, mnozí lidé poslouchají a vyčkávají v defenzivní pozici, jen aby našli slabá místa, protože si třeba už pro sebe rozhodli, že se těmi radami nehodlají řídit. Tohle je pravý opak práce kouče – ten nejdřív potřebuje s koučovaným navázat takový vztah, ve kterém je možné něčeho dosáhnout.

Takže co znamená vzdát se nároku na expertnost? Když já sama neznám odpověď na to, co vlastně můj klient potřebuje, musíme na to přijít společným úsilím. Musím se ptát, naslouchat mu a pochopit, co potřebuje, a pak s ním neustále vyjednávat, jak spolupracovat, aby mu to něco přineslo. A on začne vůbec něco chtít, teprve až pochopí, že budeme pracovat jen na tom, co on chce, namísto toho, abych mu já vysvětlila, co by měl dělat. Neženu ho do defenzivy, ale naopak pracujeme tak, aby se ve svých cílech našel.

Kde ses to naučila?

Učila jsem se to dlouho. Už během studia psychologie jsem přišla do styku se systemikou v rámci kurzu rozvoje organizací v Hamburku. Tam nás v interdisciplinárních týmech vyučovali průkopníci z praxe. Ti spoluvytvářeli ve svých firmách »učící se« organizace podle principu tzv. »rodinné terapie«. Tu v 70. letech začala radikálně měnit milánská škola, kde ko-

lem pár geniálních terapeutů vznikl úplně jiný způsob práce s celými rodinami. Přišli na kreativní metody, kterými dokázali ovlivňovat, jak se v rodině doma komunikuje, a o čem se vlastně mluví. To byly poznatky, které hodně rychle přinášely ovoce, a kde se nejen »problémový případ«, ale celá rodina posouvala. No, a v Hamburku jsem měla to štěstí, že jsem kolem roku 1990 potkala lidi, kteří tyto poznatky aplikovali do firemního a manažerského světa.

Pak jsem sama pracovala v poradenství a ve své poradenské firmě jsem po několika letech se společníkem zjistila, že každý chceme jít jiným směrem. V té situaci jsem navazovala na tyto systemické myšlenky dalšími dlouhodobými výcviky, a dokonce zde v Praze narazila na lidi, kteří byli vyškoleni »mým« hamburským institutem, což bylo přirozeně velmi zajímavé zjištění!

Takže k tobě chodí lidé, kteří na sobě potřebují zapracovat...

Za mnou lidé většinou nepřijdou s tím, že se chtějí v něčem změnit. Spíš potřebují, aby něčím bylo jinak. Otázka, co pro to musí udělat sami, je až na druhém místě – i když samozřejmě tuší, že ta změna jde přes ně. Často nevědí, co mají sami dělat pro to, aby dosáhli výsledků, které potřebují. Spolu přijdeme na to, co přesně za tím jejich cílem stojí a jestli je to pro ně vůbec dost dobrý cíl. Pokud ano, jdeme za tímto cílem a pak vyhodnotíme výsledky.

Myslela jsem, že si najdu kouče v okamžiku, kdy nevim, jak dál, ale ono to tak není?

Jsou mnohé zajímavé výchozí situace! Někdo chce třeba transformovat svoji společnost a změny jsou příliš pomalé, někdo se potřebuje rozhodnout v důležité věci a někdo chce prostě jen pracovat na rozvoji své osobnosti nebo zkvalitnit svůj život. A také koučové nejsou stejní, často mají »parketu«, na které se pohybují. Mě třeba zajímají lidi, kteří nechtějí pracovat jen »ve vleku« a kteří přemýšlí tak, aby změny, které realizují v systému, dlouhodobě někam směřovaly.

Asi neexistuje kouč, který by byl schopen pracovat s jakýmkoli klientem...

Otázka je, zda to takhle stojí: potřebuji si já jako kouč dokázat, že umím pracovat s každým klientem? Já osobně ne, já tam vyhledávám jiné věci – tu výzvu, jinakost, něco v té osobnosti, co mě zajímá. Chci se těšit na každý rozhovor s klientem, i když nás třeba čeká těžké téma. Jiný kouč třeba vidí svoji profesionalitu právě v tom, že se dokáže připojit ke každému klientovi. Proč to neotočit: i klienti mají různé nároky na kouče podle toho, jak blízko má k tomu, co dělají oni. Jeden můj dobrý kamarád v Německu pracuje například jen s manažery z výzkumu a vývoje. Ne proto, že by jiné nezvládl, ale zajímá ho tento typ lidí a problémů.

Co jazyk? Koučujete ve třech jazycích, jsou mezi tím nějaké rozdíly?

Ano. Dva z mých pracovních jazyků jsou pro mě cizí jazyky a možná je to i výhoda. V cizí řeči dávám mnohem víc pozor na jazyk jako na »pracovní nástroj« kouče. I když přiznávám, že mě tři, čtyři hodiny v češtině vyčerpávají víc než němčina či angličtina. Myslím si, že každý člověk má »svůj vlastní jazyk«, nezávisle na tom, jakou řečí hovoří. Mí klienti mají často velmi zajímavý osobní slovník, a tak si někdy i zapisují jejich obraty...

Kdy je vhodné obrátit se na kouče?

Když chceš získat další perspektivu, když je situace tak složitá nebo v sobě skrývá takový potenciál, že ji potřebuješ rozplést s člověkem, se kterým se ti hodně dobře přemýšlí. Navíc s člověkem, kde máš jistotu, že nic nezneužije a naopak ti dá zpětnou vazbu na to, co jsi vymyslela. Mí klienti jsou hodně pracovně vytížení. Spousta z nich by se shodla na tom, že jsou v našem dialogu neobvykle kreativní. Proto si vyhledávají partnera, se kterým jim to takhle funguje.

Asi nejsem sama, kdo v tom pořádku nemá úplně jasno...

To určitě ne, navíc to i koučové mají každý trochu jinak! Rozhodně ale platí toto: při hovoru s koučem si nastavíš věci z jiné perspektivy, podíváš se na ně shora, s nadhledem a i s humorem. Kouč tě neruší, otevře ti jiné pohledy na věc, položí neočekávané otázky, ne- >>>

chá ti prostor pro orientaci a nacházení nových cest a řešení. Pracuji s lidmi a kontextem, nepotřebuji přesvědčit se o své pravdě či úhlu pohledu. Jsme dva lidi, kteří nesoupeří, ale navzájem se doplňují.

Bylo by dobré slyšet i názor koučovaného...

To určitě – jenže se do toho moc nehrnou. Spousta mých zákazníků vychází z koncernového prostředí, kde komunikační politika prakticky znemožní předním představitelům firmy mluvit s tiskem o něčem, co souvisí s jejich prací. Ani nechtějí, aby kolegové v představenstvu na to shlíželi jako na self-marketing, který si osobně zařídili přes předmět, který jim zaplatí firma. Ale můžu poskytnout pohled jednoho nejmenovaného špičkového manažera: »Každý člověk se dostane v soukromém i profesionálním životě do fáze, kdy přemýšlí jak dál, jaké jsou další cesty ke zlepšení a osobnímu růstu. Po více než dvaceti letech kariéry pro mne tento okamžik nastal v roce 2007. Pro udržení dynamiky osobního i profesního růstu je samozřejmě nezbytné nejen chtít, ale využít i příležitostí a zdrojů, které jsou k dispozici. Proto jsem se rozhodl najít si osobního kouče a po prvním setkání s paní Reissfelder jsme se vzájemně ujistili, že oba vidíme vysokou přidanou hodnotu v budoucí spolupráci. Během více než půlročního programu jsme se zaměřili na témata, jako jsou například řízení svých emocí a sebe sama, správnost versus průchodnost řešení nebo stanovování cílů v souvislosti s cestami k jejich dosažení. Koučink v podání paní Reissfelder v kombinaci s vyčleněním si kvalitního času na přípravu mi potvrdil, že osobní rozvoj každého manažera musí být nedílnou součástí jeho práce.« Myslím, že k jeho slovům by se připojilo mnoho dalších lidí, kteří mají vlastní zkušenost s profesionálním koučováním. ■

Zdena Bočarová

Nejčastější manažerské mýty

- Prostě musím všechno dělat sám/nikdo to neumí tak dobře jako já
- Nejdřív je musím přesvědčit, že jsem legitimním šéfem. Když díky svým odborným vědomostem získám jejich respekt, bude všechno jednodušší
- Musím svoje lidi lépe motivovat
- City do byznysu nepatří
- Vedení je prostě talent. Lidi jako já to vždycky mají těžké
- Vést lidi se člověk naučí časem – většinou metodou pokus – omyl!

Z e-book Manažerské mýty a dvojná vazba