

Annette Reissfelder

„Úspěch se dá naučit“

Když někdo řekne kouč, vybaví se mi střídačka národního týmu při mistrovství světa v hokeji a zuřivě gestikulující pán za zády hráčů. Jenomže Annette Reissfelder je taky kouč, dokonale se ovládá a sport jí vůbec nic neříká. Jana Voňková

Tohle slovo teď zní často na manažerských poradách významných firem. Je profesní koučování opravdu jiné než to, co známe ze sportu?

Sportovní kouč je vlastně spíš trenér. Podobá se učiteli. Pracuje totiž se skupinou lidí, které se snaží motivovat k tomu, aby dosáhli cíle, jež jim naprogramoval. Kouč, o kterém se bavíme my, takhle nepracuje. Ten neradí a nedělá závěry.

Tak co vlastně dělá?

Pomáhá vrcholovým manažerům při objevování možností, jak efektivněji a výkonněji pracovat, řešit problémy, zlepšovat vztahy mezi lidmi na pracovišti. Hledá způsoby, jak povzbudit klienta, aby ta řešení našel sám.

Co přivedlo tuto profesi na výsluní?

Něco jako koučování vlastně existovalo snad odjakživa, jenomže se tomu

tak neříkalo. Odehrávalo se mezi lidmi, kteří měli nějaké znalosti, a těmi, kdo se chtěli něco naučit. Bylo to předávání informací. Mústek mezi teorií a praxí. Moderní společnost toho ale po nás chce mnohem víc, klade stále větší nároky nejen na naše znalosti, ale i na komunikační dovednosti. My dnes musíme zvládnout obě tyto disciplíny zároveň – a to je velmi obtížné. Dochází nám dech. Netýká se to jenom lidí, kteří jsou v řídicí pozici, platí to ve všech oblastech života.

Jak vlastně kouč pracuje?

Snaží se především přimět klienta k tomu, aby nahlédl sám sebe. Nezáleží na tom, jak toho dosáhne. Každý má svoje metody. Je to hodně individuální a kreativní proces. Rozhodně nemůžete přijít s dotazníkem, programem, a čekat, jaký že z to-

ho vypadne výsledek. Nedokážu se někomu podívat do hlavy, něco mu tam přeorganizovat a přitom se zároveň pohybovat směrem k vyřešení zadaného cíle. Nemusím problémům rozumět do detailů, potřebuju spíš znát představu klienta, co chce změnit, a jaká má být moje úloha. Pak mu pomáhám, aby se dokázal vymanit ze zajetých kolejí svého myšlení a vnímání a našel vlastní cestu k cíli. Koučování spojuje různé techniky a přístupy, jež přizpůsobuje konkrétnímu člověku – snaží se odkryt a využít jeho vnitřní rezervy. Je o partnerství a k tomu, aby účinkovalo, musí mezi námi panovat důvěra. Je to jako hra. Ale někdy taky docela dřina.

Pro klienta nebo pro vás? A proč?

Pro oba. Protože to bývá nepohodlné. Celý život se učíme zjednodušovat, paušalizovat, redukovat. To má své opodstatnění, nedokážeme být naprosto „komplexní“. Kdybychom se neuměli pohybovat v životě odpovídající rychlostí a ráno třeba tři hodiny přemýšleli, jak vstát z postele, nemohli bychom vůbec fungovat. Jenomže zjednodušováním a škatulkováním se zároveň dopouštíme mnoha chyb, a pak nejsme schopni najít účinná řešení. No a potom se dostaví kouč a chce po vás, abyste přemýšlela v širších souvislostech. →

Annette Reissfelder (38)
► je diplomovaná psycholožka
► specializuje se na profesionální rozvoj jednotlivců, týmů a firemních systémů
► od roku 1995 pracuje i v Čechách – je členkou České asociace koučů (ČAKO)
► řídí mezinárodní tréninkové a rozvojové projekty pro významné evropské instituce a banky
► hraje na klavír a ráda tančí salsa

Jaké předpoklady musí člověk mít, aby mohl tuhle práci dělat?

Musí být hodně zvědavá, vyrovnaná osobnost, musí se zajímat o lidi, musí mít velké zkušenosti, aby se dokázal konfrontovat s viděním člověka, kterého koučuje. Musí mít víru v jeho schopnosti a nadhled. A měl by dokázat zdržet se rad, když o ně nikdo ne žádá. Dalším předpokladem je rovněž velká flexibilita.

A jaký by rozhodně být neměl?

Způsoby práce jednotlivých koučů jsou různé, ale mně vadí, když chce kouč člověka přizpůsobit k obrazu svému. To pak může lehce sklouznout k manipulaci. Taký nesmí svých schopností zneužívat. To by se zase dostal do naprostého rozporu s podstatou své práce.

Četla jsem, že na rozdíl od psychoterapeuta se kouč nezabývá minulostí.

Správně. Pokud se chcete zabývat minulostí, nemáte jako kouč šanci. Na to je váš čas příliš drahý. Já hledám souvislosti. Do minulosti jdu jen velmi bodově, abych lépe rozuměla tomu, jak člověk přemýšlí, tehdy, pokud hledám jeho pozitivní zkušenosti s překonáváním problémů.

pomáhám. Psycholog má sice částečně podobný repertoár jako kouč, ale chybějí mu zkušenosti související s manažerskou prací.

Pro koho se tyhle metody hodí?

Pro všechny, kdo si uvědomují, že chtějí něco změnit. Moji klienti jsou často velmi ambiciózní, chytrí lidé, kteří jsou na sebe hodně nároční. Koučování v žádném případě nepomůže někomu, kdo není motivovaný.

Dá se změřit jeho úspěšnost?

Ano, ale ne v číslech. Kdyby si nebyl jist výsledkem, klient by vás neangažoval, nebo by smlouvu s vámi při první příležitosti rozvázal. Když už s někým do toho jdete – a ta cesta pak trvá čtyři až šest měsíců, výsledky jsou zaručené. Jinak bychom oba ztráceli čas. A on i peníze.

Koučování přišlo do Čech z Ameriky a z Německa. Kdy to bylo?

V Čechách je to poměrně čerstvá záležitost. Objevilo se tady asi před šesti sedmi lety. Chvilu trvalo, než to lidé přijali. Zpočátku měli pocit, že jim někdo chce říkat, co mají dělat. To ale byli úplně vedle.

Pokud vím, máte bohaté zkušenosti z mnoha zemí. Pracujete v Němecu-

Je nějaký rozdíl v tom, jak koučování přijímají muži a jak ženy?

Myslím, že ženy na rozdíl od mužů neřeší jen problém v práci, ale celkovou spokojenost a vztahy. Přemýšlejí o problémech přece jen v širších souvislostech, ale nenacházejí nit, která je spojuje. Potřebují tu mnohost zmenšit. Muži jsou soustředěnější na konkrétní problém a nic jiného je nezajímá. Pak ale i oni zjišťují, že to není tak jednoduché. Ženy jdou od celku k problému, muži opačně.

Mám dojem, že obor jako tenhle je tak trochu módní záležitostí.

No vidíte, a přitom by se dalo říct, že co se týče osobních rozhodnutí, vlastně ho nikdo nepotřebuje, protože věci se nakonec vždycky nějak vyřeší i bez něj. Jenomže rozdíl je v tom, že s koučem je to řešení relativně rychlé, kvalitní a skutečně přináší výsledky.

Ovlivnila vaše práce i vás osobně?

Určitě. Začala jsem přemýšlet o tom, odkud se vlastně berou ty vysoké nároky, které jsem na sebe měla. A zjistila jsem, že ne všechny byly opravdu „moje“, a snažila jsem se od nich oprostit. Dost mě například ovlivnily představy mé babičky o světě, o mužích, o penězích, o práci, o všem, co člověk musí dělat, aby si zasloužil přízeň ostatních. Byla jsem velmi učenlivá, a tak se stalo, že jsem byla až moc „výkonná“. Nikdy jsem nevydržela nic nedělat, pořád jsem se něco učila a měla sklony k perfekcionismu. To ze mě udělalo osobu, se kterou se dalo těžko žít či spolupracovat. Teď se často sebe ptám, proč některé věci dělám, a snažím se je dělat víc z radosti než z povinnosti. A učím lidi, že je normální, když mají silné i slabé stránky.

Takže koučovat se dá i soukromý život člověka?

Dá, nakonec z toho, co jsem řekla před chvílí, vidíte, že jsem díky němu změnila svůj život i já, ale to právě koučování spojuje především s profesí. Kdo si potřebuje uspořádat vlastní život, měl by se vydat spíš za psychologem – k odpovědím na otázky, jak například určit životní priority, se dopracujete i se šikovným terapeutem. ■

„Pomáhám lidem, aby se vymanili ze zajetých kolejí svého myšlení.“

Jak velkou roli ve vaší práci hraje znalost psychologie, kterou jste vlastně vystudovala?

Možná vás překvapím, ale já psychologické metody moc nepoužívám. Koučování není terapie. Já se sice snažím vcítit do světa svého klienta, ale nedělám žádné diagnózy. Neříkám mu „vy jste takový a makový a tady to máte černé na bílém“. Jen odstartuju cestu k řešení. Moje role spočívá v tom zjistit, co povede k cíli, který si klient dal. Měním uvažování lidí, jejich představu, že věci jsou neměnné. Alternativ je vždycky mnohem víc, ale lidé se často sami omezují při hledání řešení. Jsou uvězněni ve vlastních souvislostech. Potřebují z problému, do něhož se boří, vystoupit. A v tom jim

ku, u nás, v Polsku, Anglii. Je to všude stejné, nebo jste přece jen našla nějaké „národní“ rozdíly?

Problémy jsou všude stejné – jak předávat pravomoci a zodpovědnost, jak stanovovat priority, jak zacházet s konflikty, jak zajistit funkčnost týmu. Ale už se liší, jak lidé o těchto problémech přemýšlejí a co pro jejich řešení jsou schopni udělat. Třeba Angličané jsou už odmala zvyklí pracovat v týmech, zatímco u Čechů převažuje individualismus, a tak musí projít jinými zkušenostmi, než dojdou k podobným výsledkům. Co mě v Čechách zajímá a proč tady ráda pracuji, je, že lidé jsou tady ochotni na sobě pracovat a hledat řešení jak v profesním, tak i v osobním životě.

Jak se dozvědět něco o koučování? www.systemic.cz, www.expertis.cz, www.cako.cz

Často se sama
sebe ptám, proč
některé věci
dělám, a snažím
se je dělat víc
z radosti než
z povinnosti.

