



Annette Reissfelder
Je kouč
a diplomovaná
psycholožka. Pracuje
v Hamburku a Praze
s mezinárodní
klientelou. Od roku
2006 je akreditovaná
v ČAKO jako
profesionální kouč.
Hraje na klavír, tančí
salsu a vášnivě ráda
vaří.

Kvalitní kouč pomáhá nacházet i dobře SKRYTÉ ZDROJE...

text: Alena Kazdová foto: Radovan Miča

Koučování se stává marketingovým a mediálním hitem. Ale víme všichni opravdu, co je koučování, jaký má být kvalitní kouč a co všechno dokáže? Odpovědi jsem našla na webových stránkách Annette Reissfelder, která už deset let působí mezinárodně jako business a executive kouč (www.an-edge-for-you.com). Annette Reissfelder mi také vysvětlila, že podnětem k napsání tzv. e-booků byla její obava, že koučování je často vykládáno velmi zjednodušeně. Že se stává komoditou, kterou leckdy nabízejí kouči-samouci. I o tom jsme si spolu povídaly.

Vytvoření speciálních e-booků na webu jste věnovala hodně času, proč?

Chtěla jsem na základě svých zkušeností podrobněji vysvětlit, co je smyslem koučování a k čemu ho využívají konkrétní lidé v různých situacích a fázích kariérního růstu. Nejde o to říct, že kou-

čování je to a to... Jde o to ukázat, že koučování může mít větší hloubku a zcela jiné rozměry než jen manažerské dovednosti. Konkrétně e-book „Profesionální koučování“ má klientovi pomoci orientovat se na trhu a dozvědět se, co by od kouče mohl chtít. Dalším důvodem bylo odstranit nejasnosti

a mýty, které o koučování panují. Jelikož mám svou profesi ráda a nepochybuji o její užitečnosti, není mi jedno, jak je někdy devastována. Myslím, že má smysl chránit její dobré jméno. Tou nejlepší ochranou je podle mě uvědomělý zákazník. Proto své e-booky nabízím zájemcům na svém webu zdarma, každý si je může objednat.

Podle toho, co zaznamenávám v médiích, mám dojem, že zájem o koučování roste.

Nejsem úplně přesvědčená o tom, že zájem roste, možná tuto iluzi vytváří určitý druh marketingu. Já myslím, že zájem je řekněme „stabilní“. Koučování vyžaduje od klienta čas, energii, koncentraci a hlavně přesvědčení, že opravdu hledá jinou perspektivu pro svůj osobní rozvoj. Je to proces občas nepohodlný. Ne každého osloví, protože se týká jeho nitra, jeho energie, silného vnitřního přesvědčení, že chce ve svém životě změnu. Rada lidí si dnes klade otázku, proč se cítí unavení, proč se jim práce nedaří jako dřív, proč nestíhají. Aby našli nové perspektivy, samozřejmě nestačí si klást stále stejné otázky. To si uvědomuje hodně lidí, ale jen malá část se začne pít po někom, kdo by jim z toho pomohl.

Co obvykle zákazníci od kouče očekávají?

To je velmi různé a záleží to především na obrazu, který si zákazník o koučování vytvořil. Často zákazníci na začátku koučování zjistí, že to, s čím přišli, byl takový zástupný cíl - a postupně zjišťují, že by mohli mít i něco mnohem lepšího. Ale to vystává až při intenzivním a kreativním dialogu. Je to těžká práce, při níž se klient s podporou kouče dostává k vyhodnocení své situace, uvažuje o ní z různých hledisek, nejen z úhlu, na který byl dosud zvyklý. Probíráme různé alternativy, jak se dostat ze zajetých stereotypů. Klient sám rozhoduje, co je pro něj optimální. V práci i v osobním životě.

V čem je kouč nezastupitelný? Nestačí jen rada kamaráda, šéfa, poradce nebo psychologa?

Děkuji Vám za tuto otázku. To je totiž snad úplně nejčastější mýtus o koučování. Je spojený s očekáváním rad, často v podstatě nevyžádaných rad a návodů. Nedá se říct, že kouč nikdy nenabídne radu, ale rozhodně nepodává návody. Kouč umí něco, co ostatní prostě nevládnou: dokáže se oprostít od svého názoru na to, co byste měli zkusit. Píší se s Vámi pouze po tom, co by se líbilo Vám, po čem toužíte Vy, a jak to reálně naplnit. Nenahraditelnou roli v koučování hraje naprosto jedinečný vztah mezi klientem a koučem, takový, jaký nemůžete sdílet s nikým jiným. Tento vztah vychází z oboustranné důvěry a pohybuje se ve velmi širokých souvislostech. Předností kouče je nejen to, že umí naslouchat, ale uvažuje i nad tím,

na co a proč se zeptá. Umí klienta vnímat s nadhledem a v souvislostech, a hlavně umí zařadit, aby tento nadhled na sebe a svá přání získal i klient. Kamarád vás sice taky zná, ale z osobního a přátelského pohledu, takže má vlastní představu o tom, co je pro vás dobré a proč. To vám nemusí vždy sedět... Šéf vás také vidí zúženě - jako pracovníka s určitými povinnostmi a úkoly. Posuzuje vás přirozeně v těchto mezích, i když to s vámi myslí dobře. To je prostě lidské. Psychoterapeut se zase většínou nejvíc zabývá minulostí. Také je těžké nejdříve někoho diagnostikovat, a pak očekávat, že se od této nálepky dokáže oprostit. Kouč vám pomůže vidět sebe a věci kolem komplexně. Fandí vám, ale ne nekriticky. Je to partner, který vám mnohdy řekne velmi nečekané věci, které vám mohou připadat až brutální, protože jdou přímo ke zdroji energie. Ustojte to proto, že poznáte nové, často netušené možnosti, v konečném důsledku tedy posun. A pokud se vám něco opravdu nelíbí a řeknete to, kouč to také ustojí, nebude trvat na tom, že "má pravdu"!

Úspěch koučování tedy závisí na důvěře. Jak ji získáváte?

Nejen úspěch, ale i dialog je bez důvěry nepředstavitelný. Moji zákazníci jsou vysoce postavení manažeři, členové představenstev, dozorčích rad. Lidé, kteří čas na koučování těžce hledají, jsou velmi výkonní, zaměstnaní a mají tendenci vnímat lidi kolem sebe jako dodavatele - včetně koučů. Očekávají, že se jim investované peníze rychle vrátí. Od začátku potřebují mít pocit, že už to pro ně začíná mít hlubší smysl. Musí si už z prvního sezení odnést přesvědčení, že s vámi získali něco hmatatelného a naprosto unikátního. Na to si potřebují pochopitelně vybrat správného partnera.

Takže i vy si klienty vybíráte?

Vybírá si jak klient, tak i kouč. Ráda pracuji s uvědomělými a zvidavými klienty, kteří poměrně dobře vědí, co chtějí. Vzájemná důvěra je naprosto zásadním předpokladem. Pokud není klient schopen či ochoten být otevřený k sobě i ke koučovi, nemá moc cenu jít do hloubky. Na to, abychom si ověřili, zda a jak bude nám oběma vyhovovat případná spolupráce, si vyčleňuji jednu hodinu na prvním setkání. Koučování je prostě vztah. Někdy je všechno jasné za pár minut, jindy potřebujeme na vybudování společné základny celou hodinu. Vždy je to ale dobře vynaložený čas.

Obvykle ale ve firmách dodávají personalisté manažerům kouče bez jejich volby.

Dnes už je hodně zakázek připravených tak, aby si mohl manažer sám kouče vybrat, právě proto, aby se vytvořil vztah důvěry. Pokud manažerovi přidělíte kouče příkazem seshora, bude se ptát, na čí straně

ně ten kouč vlastně je a může to v něm vyvolat vnitřní odpor. V takovém případě musí kouč ten nešťastný kontext zvládnout a musí klientovi nabídnout něco, co je pro něho tak lákavé, že překoná toto počáteční zklamání. Jinak nemá cenu pokračovat. Koučovat lze jen s motivovanými a otevřenými lidmi. Většinou pracuji s lidmi na vyšších pozicích. U nich se tedy dá očekávat, že nebudou moc dobře reagovat, když bude někdo mluvit do jejich osobního rozvoje a kouče jim naordinuje. Když už chtějí kouče, vybírají si ho sami, podle referencí nebo na základě osobního setkání.

Jaké okruhy témat se při koučování nejčastěji řeší na různých úrovních? Lze to nějak obecněji charakterizovat?

Důležité je rozlišovat, na které úrovni se koučování koná. Když například pracuji se šéfem výrobního podniku, který má nad sebou nadnárodní koncern, právě koupil několik firem a navíc se změnil šéf holdingu, který je o generaci mladší, tak jsou to doslova hrozny nejrůznějších otázek, jichž se na sezeních dotkneme. Uvádím to jako příklad toho, že každé koučování je jiné. Někdy mluvíme tři hodiny o hlubších aspektech jedné věci, jindy x-krát zcela změním téma. Ale stále je tam červená nit... to je zodpovědnosti kouče. Tady bych ráda zmínila, že spousta lidí dnes už ví, že hlavní osou koučování bývá např. problém, jak změnit styl vedení a řízení, jak nastavit work life balance, jak efektivněji pracovat s týmy apod. Ovšem prioritou číslo jedna u top manažerů je spíš téma, jak v sobě stále znovu nacházet vyrovnanost, klid a energii, když z ní čerpá tolik lidí. Mezi mými klienty jsou i vrcholoví manažeři na pokraji vyhoření, nebo lidi momentálně tak vyčerpaní, že po pracovním dnu sedí nečinně v autě a trvá jim půl hodiny, než najdou sílu vkročit ze světa práce do soukromého života. To pro ně bývá signálem, že by měli přemýšlet o zásadních změnách. Tito lidé nejsou hloupí a samozřejmě si uvědomují, že takhle to dál nejde. A také tuší, že sami z toho zřejmě nenajdou cestu ven.

Neměl by takový člověk spíše změnit práci?

Těžko říct. To musí vědět oni, a oni to vědí. V té práci jsou většinou proto, že je baví. Spíš je zajímavé, jak to udělat, aby se tam zase cítili dobře. Když se vrátím k případu manažera v autě, tak jsem konkrétně pomohla personální ředitelka. Díky ní se rozhodl, že zkusí svou situaci řešit s koučem.

V byznysu se ale kromě kouče a klienta ještě také objevuje třetí strana - zadavatel, firma. Někdy chce její zástupce nahlédnout do kuchaře koučování, znát podrobněji, jak se cíle plní.

Pokud jsou cíle domluvené a klient jich dosáhl, je to vidět v jeho chování a v pracovních výsled-

koučování a MBA

PŘÍLOHA

cích, takže není co řešit. Všechny zúčastněné strany poznají, že koučování splnilo cíl. Někdy ale chtějí zadavatelé vědět, proč tomu tak je, co způsobilo, že změna nastala, a nejlépe ještě nějaké tipy a triky, jak na ty kolegy. Na to musím říct dvě věci. Jednak, že kouzlo koučovacího dialogu i jeho efektivitu pozná především klient. Koučování není žádná show. Takže předpokládám, že ten, kdo po koučovi takové informace chce, očekává, že při koučování přece jen dojde k nějakému diagnostikování, a ten kouč pak bude „expertem“ na toho člověka. A právě tak to nefunguje. Já bych dokonce řekla, kdo se chce stát expertem na svého klienta, rozhodně nekoučuje. Jiná věc je, že se na trhu pohybuje lidé, kteří se nazývají kouči, ale nemají k tomu žádné výcviky. U nich lze očekávat, že se budou chovat jako poradci, kteří mají naprosto jinou představu o tom, co přináší užitek.

A pak, jako akreditovaný kouč jsem vázán nejen důvěrou klienta, ale i etickým kodexem, takže samozřejmě nemohu takové informace sdělovat. A i kdyby šlo samotné koučování pozorovat, bylo by to neškolnému tazateli nejspíš k ničemu. Ten by se nedokázal dostatečně odprostit od vlastních preferencí, názorů a uvedených souvislostí a hned by začal řešit problém zákazníka - tak, jak mu rozumí. To je přesně to, co kouč nedělá. Trvá mu mnoho let, než se to odnaučí...

Co koučování a setkávání se s tolika různými klienty v Německu, Česku i jinde dává vám?

Hodně. Kdyby mi někdo před 10 lety řekl, že si vyberu nějaké povolání, které mě bude bavit a budu ho vykonávat do konce života, tak si řeknu, že mě vůbec neodhadl. Patřím k lidem, kteří vyhledávají výzvy a potřebují změny v životě. Koučováním se zabývám už deset let a stále mám pocit, že si ve všech koučovacích sezeních osáhám všechno, co

jsem se kdy naučila. Každé setkání je pro mě nová výzva a nabíjí mě. Ale na druhou stranu je to nesmírně tvrdá profese, která se dlouho učí. Z vlastní zkušenosti vím, jak jsou první roky začínajícího kouče frustrující.

Jste původně psychologka, zabývala jste se manažerským poradenstvím. Jaká byla vaše cesta ke koučování? Jak to začalo?

Náhodou. Jsem velmi ráda, že jsem mohla první krůčky udělat ještě v manažerské pozici. První dva roky výcviků jsem ještě řídila svou firmu. Ale rychle jsem zjistila, že pokud chci dělat koučování pořádně, musím mít čistou hlavu. Je těžké naladit se na půl dne na zákazníka, když současně řídíte firmu třiceti profesionálů, a máte třeba vážný problém na projektu. A bohužel, i když absolvujete výcviky a hodiny a hodiny koučování, pořád jste poměrně špatný kouč.

Potřebuje zkušený kouč mít také svého kouče?

Pro každého je samozřejmě obohacující mít kolem sebe lidi, se kterými může sdílet to nejnaternější, co v práci a v životě prožívá. Pro kouče je to doslova potřeba. Pro mě je dobrý kouč někdo, kdo vyhledává inspirující lidi a neustále pracuje na svém dalším profesním rozvoji. I s cílem, že toho za kratší dobu společně s klienty zvládne mnohem víc. Podobné cíle mají koneckonců i jejich zákazníci!

Mám skupinku koučů, s nimiž se jedenkrát měsíčně setkáváme. Je to obohacující pro všechny. Můžeme otevřeně mluvit o věcech, vyměňovat si zkušenosti, dávat si supervizi (jednodušeji řečeno zpětnou vazbu) a učit se od sebe navzájem. Naše vztahy byly nejdříve především profesionální, ale časem i hloubkou řešených témat se dnes už velmi důvěrně známe. Někdy jsme přemýšleli i o tom, jestli bychom naše rozhovory neměli natáčet... ■