

NEJČASTĚJŠÍ PŘEDSTAVY A MÝTY O KOUČOVÁNÍ

Na úvod bych chtěla podotknout, že zde mluvím za SEBE, nikoli za „koučování“ všeobecně. Jediné, o čem mohu psát, je můj vlastní způsob práce. Koučování je věc, se kterou nemají lidé většinou přímé zkušenosti, ale často už o ní slyšeli.



Annette Reissfelder je certifikovaná systemická kouč a konzultantka managementu s devítiletými pracovními zkušenostmi v ČR. Předtím pracovala v oblasti tréninku pro automobilový průmysl v Hamburku a Kasselu. Je zakládající členkou Prague Coaching Club, který od konce listopadu provozuje manažerské obědy v rámci iniciativy „The Better Management Society“.

Nejčastější reakce na to, že jsem kouč, bývá, že mi každý hned říká, kolik zná lidí, kteří by koučováním mnoho získali. Zajímavé je, že jen velmi zřídka tento seznam zahrnuje toho dotyčného, se kterým právě mluvím. Jako by se řídili podle hesla „ten potřebuje (nebo já potřebuji) změnit“. Z takového vnímání člověka já ale nevycházím. Nedokáži se někomu podívat do hlavy a něco mu tam přeorganizovat. Umění tkví právě v respektování mnohoznačnosti, složitosti a komplexnosti nás lidí a situací, s kterými se musíme neustále vyrovnávat – a přitom se v koučování pohybovat vždy směrem k řešení. To mluvím opět sama za sebe, existují totiž i přístupy typu „váš kouč ví lépe“ nebo „rozumí vám lépe než vy sám“.

Osobně se nejčastěji setkávám s těmito představami:

- > **Účel koučování** si lidé často vykládají úplně mylně. Myslí si, že koučovi popíší svůj problém a budou jen čekat na jeho návrhy řešení. Přitom víme, že nám většinou tolik nepřinášejí vyslechnout si rady cizích expertů. Mnohem účinnější je pracovat si na řešení sám. Já, jako kouč, nemusím rozumět problému do detailů, protože ho za klienta stejně nemohu vyřešit. Potřebuji spíš znát jeho představu, co potřebuje řešit a udělat, jaká při tom má být moje úloha.
- > **Vztah kouč – klient** je složitý zejména v případech, že pracuji s někým, kdo si mě sám nevybral a kdo často ani nemá přesnou představu, co od toho může očekávat. Takový člověk pak často předpokládá, že kouč bude v roli experta, posuzovatele, odborníka a že před ním bude muset obhájit své nápady a názory, že to bude jakoby zkouška. Někdy se také vyskytnou obavy, zda kouč nemá nějakou tajnou úlohu a zda nebude po setkání debatovat se šéfem. Podle mě tohle už hraničí se zneužíváním koučování a kouč, který dopustí, aby se ocitl v pasti různých očekávání, na to určitě doplatí. Bude totiž muset zklamat minimálně jednu, ale spíš obě strany. Já proto docela chápu, že kdo neví, co ho čeká a co za člověka bude ten kouč, připravuje si spíš „defenzivní strategii“, když má „být koučován“. To mi připadá logické a přirozené, sama

bych to tak určitě také udělala. Je tedy na kouči zjistit, s jakými představami o spolupráci klient přichází a jestli je za daných podmínek spolupráce vůbec možná. Pokud ne, je třeba nejdříve si vše vyjasnit.

- > **Průběh koučování** si představují lidé, kteří jsou koučováním ještě „nepolíbení“ tak, že kouč přijde na setkání s programem a rozvrhem, možná dokonce s vlastním tématem. Hned na začátku jsou ale vyvedeni z omylu. Pro mě je koučing partnerství, které pomáhá klientovi dosahovat uspokojivých výsledků v profesním životě, a to tak, že se v průběhu koučování prohloubí jeho porozumění určitým věcem, rozšíří se jeho vnímání a získá jiný přístup k možnostem, které má reálně k dispozici. Nejdůležitější jsou priority a cíle klienta. Výsledkem je, že se značně zlepší jeho výkon – a celkově získá větší radost ze života.

Proč se s koučováním roztřhl pytel? Kdo ho potřebuje?

Dalo by se říct, že koučování jako takové vlastně nikdo nepotřebuje – protože i bez koučování se situace většinou nějak vyřeší. Rozdíl je v tom, jak kvalitní a rychlé to řešení je a jaká je spokojenost s výsledky. Pro mě je nejdůležitější, kdo koučováním získá; jinak řečeno, kdo a na co koučování potřebuje. To není vůbec jednoduchá otázka! Moji klienti už za sebou většinou mají značné úspěchy, a teď najednou cítí, že nějak zaostávají za vlastními možnostmi, komunikace skřípe, ale nechtějí se smířit s tím, že to tak bude už stále. Proto jsou i ochotni něco změnit. Každá situace je samozřejmě úplně jiná, ale většinou ty otázky a problémy, o které se v rozhovoru s koučem jedná, klienti neřeší, odkládají nebo čekají na impuls od někoho jiného. A to často proto, že jsou si vědomi, že na to jdou špatně nebo že to dělají pořád stejně. Když jim schází ten opravdu dobrý nápad, jak situaci vyřešit, většinou tuší, že je třeba řešení hledat úplně jinde. To pak může vést třeba do slepé uličky nebo i k příliš konfrontačnímu přístupu k ostatním, ale rozhodně ne k větší spokojenosti dotyčného. Slušná past ... pomoci nespadnout do ní by měl právě kouč.

Koučování je momentálně v módě, řadí se k modernějším konceptům řízení orientovaným spíš na „pull“ než na „push“ – kde mají lidé sami přijít a říct si o to, co od vedoucích potřebují. Zanedlouho se k nám dostanou i další pojmy jako mentoring, mediace apod. Lákavé termíny, pod kterými si každý (včetně koučů) představuje něco jiného. Pro mě je hlavní účinnost, a ta není závislá na módě. Je to velmi prosté. Cokoli něco přinese, třeba i po delší době, mělo cenu. Zákazník, který po koučovacím rozhovoru nezaznamenal žádný výsledek, neměl asi pro sebe toho správného kouče. Ale to už jsme u další otázky, necháme ji na příště.

Annette Reissfelder
annette@an-edge-for-you.com