



Koučování není manipulace

Koučování je v poslední době často skloňované slovo, které však zůstává zahaleno mnoha nejasnostmi. Pro někoho může být nástrojem, který umožňuje nahlížet nové pohledy na řešené problémy, pro jiného zůstává stále tajemstvím. S Annette Reissfelder, která působí jako profesionální kouč v Německu i Čechách, jsem se bavila o možnostech, které koučování nabízí.



Máte nějaký recept, podle kterého poznáte, zda bude spolupráce s určitým člověkem schůdná či nikoliv? Můžete uvést některé příklady, kdy je dobré říci: „Ne, končíme.“?

Zda spolupráce je schůdná nebo ne, poznáme nejspíš oba. Prvním testem je vzájemné poznávání a další posun nastane do druhého, maximálně třetího sezení. Může se stát, že zákazník na začátku zjistí, že ještě nenastal ten správný okamžik pro spolupráci, nebo že chybí prostor pro změnu. Skutečné téma často teprve dozraje, vykristalizuje a také má svůj vývoj.

Manažer je vedoucí pracovník od generálního ředitele až po mistra nebo vedoucího výrobního či projektového týmu. Je koučování podle Vašich zkušeností vhodné nejen pro top manažery, ale i manažery na střední úrovni či mistry?

Pro mě je nejdůležitější **osobnostní nastavení koučovaného**. Je to někdo, kdo si myslí, že vše umí, nic nepotřebuje, kdo věří, že problémem jsou ti ostatní? Takový člověk může být v jakékoliv pozici a já mu nejspíš nemám co nabídnout. Koučování je vhodné pro každého, kdo je schopen sebereflexe, má v sobě určitou pokoru v tom smyslu, že vlastní názor či způsob, jak věci dělá, nemusí být jediný. A současně tento člověk musí mít nějaké plány, záměry, touhy, které ho ženou dopředu. Naštěstí je hodně takových špičkových manažerů.

Když jste spokojeni se stávajícím stavem, tak o žádné změně neuvažujete. Musíte cítit rozpor mezi tím, kde jste teď a kde byste se chtěli vidět. A musíte hodně chtít se tam dostat.

Koučování je založeno na pozitivní změně na straně koučovaných. Ta se často týká doplnění chybějících dovedností – to nemusí být tak obtížné. Co když ale jde o změnu postojů? Jak v tomto případě může koučování pomoci?

Dovednosti jsou skoro vždy až na druhém místě. Nejříve musí nastat **změna postoje**. Klasický příklad je time management – ostatně téma, které v dnešní době řeší prakticky každý, na různých úrovních. Tento způsob je často vnímán tak, že člověk musí mít k dispozici techniky, sebekázeň a šikovné pomůcky – papírové, elektronické a pak to bude fungovat. Ale bohužel to není pravda. Za tím se často skrývají úplně jiné věci. Co konkrétně, to je individuální. Pokud si například sami nevážíte svého času a nedokážete vyzářovat toto přesvědčení do svého okolí, nebo

pokud si na sebe berete moc a ještě dovolíte jiným, aby Vám přikládali, tak to žádná technika a žádné pomůcky nevyřeší. Je to ještě horší – Vy totiž víte, jak byste to měli dělat, jak byste se měli chovali. Takže navíc nastupují výčitky, že to tak neděláte. Šikovný kouč Vás 20 minut poslouchá, pak Vás zastaví a zeptá se. „Já tam slyším něco úplně jiného. Chcete to slyšet?“ A to jsou ty momenty, kdy se něco hýbe. Lidé jsou zaskočení, protože očekávají odbornou radu.

Změna postojů je něco, co charakterizuje každý živý organismus. Pořád pracujeme s něčím, automaticky odkládáme věci, které nám již neslouží. A ty, se kterými uděláme dobrou zkušenost, těch se držíme. Potíž v „problémovém postoji“ je, že nejsme schopni ho opustit, i když už není funkční. Ale na druhou stranu nevíme, **proč ho nejsme schopni pustit**. A tohle právě je zajímavá otázka v koučování.

Nezaměňuje se koučování často za manipulaci? I tento názor jsem slyšela.

Samozřejmě můžete mít jakýkoliv názor, vždy budete schopná ho podložit fakty. Může ale být zajímavé, proč Vás určité názory víc oslovují než jiné. Osobně jsem třeba alergická, když je někdo na mě expert, když o mě všechno ví. Pak už mě nezajímá a vůbec ho nepotřebuji poznat. Moc mě neláká představa **bojovat s jeho expertním názorem na mě**. A dobré na koučování je to, že o tom není. Což ale každý neví.

Co když v průběhu koučování narazíte na problémy, které mají hluboké osobnostní kořeny? V této souvislosti se nabízí otázka, zda je nutné, aby kouč měl také psychologické vzdělání.

Osobně tam nevidím spojitost, ale chápu tuto obavu – co kdyby bylo koučování moc psychologické? V koučování se dostaneme do všech možných oblastí, ale ne tam, kam zákazník vyloženě nechce. Za 6 let mé praxe se mi ještě nikdy nestalo, že bych navrhla spolupráci s terapeutem. A to jsem psycholožka, takže se nemusím těžkých témat obávat tolik jako např. kouč s ekonomickým vzděláním. V koučování jinak samozřejmě využívám všechno, co vím a znám. Zařadím to do rozhovoru, když mi to připadá dobré pro další rozvoj, a nechám na zákazníkovi, aby mi potvrdil směr či nikoliv. Psychoterapie je skvělá věc pro někoho, kdo je zvědavý na určité hlubší věci. Pokud tomu není, tak to naši spolupráci nijak neovlivní.

Co když někdo stejný vzor chování opakuje v rodině, v práci? Nedá se to přece oddělit.

To rozhodně. Od zákazníků také vím, že když si nějakou změnu vyzkouší ve firemním prostředí a zjistí, že na tom něco je, pak to – podle hesla **„dělej víc toho, co ti funguje“** – zkusí i doma, jen ze zvědavosti, zejména s dětmi. To působí zřejmě lépe než naopak.

Myslím, že ve firmě je jednodušší vidět hierarchii cílů než doma. Když má muž jeden názor, žena druhý, tak podle jakého kritéria se rozhodnete, který názor je lepší? To jsou prostě dva odlišné pohledy na věc. Ale když akceptuji společné cíle a někdo mi řekne: „To, co děláš, je v přímém rozporu se stanovenými cíli. Co s tím uděláš?“ pak je to jednodušší. A tak to právě bývá ve společnostech a zejména tam, kde vrcholové vedení spolupracuje s koučem. Není to najednou osobní souboj, ale **uznání, že tu jsme pro společnou věc** a naše jednání není to nejfunkčnější. Tak proč si nenabídnout lepší řešení.

Koučování se obvykle chápe jako jeden ze schůdků ke kariérnímu postupu na vyšší pozici. Dejme tomu, že mi firma nabídne služby externího kouče, protože se mnou počítá na pozici, o kterou stojím.

Řeknu si: „O místo mám zájem, to ano, ale že bych se kvůli tomu musela nějak měnit, to ne. Dobrá, nechám se koučovat, když to je nutné k postupu, ale měnit se nebudu.“ Pak se stane, že přijde externí kouč a má před sebou pasivního klienta, který je nanejvýš ochoten předstírat zájem o vědění a o pozitivní změny. Co s tím?

To je hodně zajímavé, protože tu slyším předpoklad, že kouč jaksi stojí na druhé straně – na straně těch, kteří po mně zřejmě chtějí něco jiného, než chci já. Jako kouč bych si to potřebovala co nejdříve vyjasnit a po chvíli tápání bych se vážně zeptala: „Otevřeně, proč jsme tady? Pojďme si to říci, protože už tomu přestávám rozumět.“ Kouč umí pracovat jen s klientem, který jím chce být. Spolu práci s koučem, kterému byste se chtěla bránit, nedoporučuji nikomu – musí to být hodně nepřijemný zážitek. Bez respektu a důvěry, že **kouč je tu pro Vás**, to nemá cenu.

Firmy, které v rámci kariérního postupu nabídnou kouče, jsou často relativně vyspělé v strategickém personálním řízení. Vámi položená otázka signalizuje buď to, že jste o tom ještě nemluvila se svým vedoucím, nebo že Vám vedoucí nevysvětlil, že koučování je pro Vás nabídka. Jen pro případ, že sama máte otázky, které s koučem chcete probrat, nebo oblasti, kde se chcete rozvíjet, něco se naučit, abyste byla na další funkci dobře připravená. Takové otázky by mohly třeba být: „Jak vlastně nastavit řízení lidí, se kterými jste dosud pracovala na jedné úrovni, aby Vás brali a současně si Vás vážili jako vedoucí?“ „Jak lidi částečně chránit před politickými vlivy ve firmě, aby byli schopni pracovat, ale ne natolik, že se budete cítit v pasti, protože nemáte manévrovací prostor?“ Nebo cokoliv jiného.

Samozřejmě je perfektní mít ve firmě vedoucího či personálního manažera, který k Vám má tak blízko, že je schopen společně s Vámi určit, co konkrétně potřebujete, abyste na novém místě obstála. Jenže realita vypadá poněkud jinak. To není v lidských silách manažerů, kteří mají co dělat, aby splnili vlastní cíle, natož aby se ještě zabývali tak náročnými otázkami, jako je rozvoj někoho jiného. Spolupracuji s podniky, kde si HR manažeři toto uvědomují. Tito lidé mají často odpovědnost za činnost podniku na úrovni celého státu nebo talent management pro celou Evropu. To se dá stíhat pouze s inteligentním outsourcingem vhodným partnerům – i koučům.

Praktikuje se někde v Německu skupinové koučování nižších vedoucích? To znamená malá skupina nižších vedoucích, která se pravidelně – třeba měsíčně – sejde s koučem a mezi skupinovými schůzkami kouč pracuje se členy skupiny individuálně. Tato praxe je v některých našich firmách zavedena. Jde vlastně o kombinaci skupinového a individuálního koučování, která je pro firmy i finančně výhodná.

V 90. letech zejména ve výrobních podnicích, kde zavedli skupinovou práci, bylo dost obvyklé, aby minimálně mistři dostali školení moderace týmu, protože pak měli fungovat jako mentoři, koučové pro vlastní týmy. Tito „mluvčí“ před tím dělali vše opačně – působili jako experti, kteří vše vědí lépe. Požádali firmy, aby zvládly tuto **zásadní změnu pracovní identity**, a byli ochotní je v tom podpořit. To vlastně mluvíme o mých profesních začátcích.

Kombinace skupinové a individuální práce je hodně silná. Také ji ráda používám právě ve spolupráci s řídicím orgánem společnosti. Základ práce spočívá v individuální spolupráci s jednotlivými členy představenstva. A bodově zařazujeme půldny, kdy se společně sejdeme nad jedním tématem, např. jak tu mezi sebou komunikují apod. Na těchto společných setkáních se samozřejmě neprobírají témata individuální práce. Pro všechny zúčastněné je to naprosto bezpečné – jakoby skupinu řídil někdo jiný.

Nastávají Vánoce, doba, kdy firmy poskytují benefity. Setkala jste se s tím, že firmy poskytují firemního kouče manažerovi jako formu poděkování? Či tuto službu předkládají spíše se slovy: „Tak a máte poslední šanci ke změně. Najali jsme Vám paní XY proto, aby...“

Když si člověk **může vybrat**, zda koučování využije, tak to je skvělé. Generální ředitel například může říci: „Teď jsem s Tebou spokojený, vidím Tě na vyšší pozici – nebo v zahraničí. Chci, abys to, co jsi zvládl za těžkých podmínek tady, zvládl ještě jednou v jiném kontextu, a třeba pro Tebe jednodušším. A k tomu Ti něco věnuji.“ To může fungovat zvláště tehdy, když je mezi lidmi dobrá vazba a manažer neztrácí čas přemýšlením, co to vlastně mělo znamenat.

Koučování vyžaduje čisté **vyložení karet na stůl**. Manažer, který se nebojí pojmenovat věci, má při zadání jedinečnou šanci si s koučem ujasnit, s jakými výsledky a v jakém časovém horizontu bude spokojený. To není vůbec jednoduché. I když se při zadání mluví jen o cílech, nikoliv o cestách, mně osobně se líbí, když manažer dá na výběr: „Zkusíš to sám, nebo na tom chceš s někým spolupracovat? Ale ber to vážně, budeme chtít, abys to po 6 měsících uměl.“ Pak je spolupráce postavena na jasném základě. Na druhé straně funguje i toto: „Nejsme si jisti, jestli na tuto pozici máš. Potřebujeme rychle vidět výsledky, a proto Ti vřele doporučujeme spolupráci s koučem.“ V tomto případě je ale na místě nabídnout, aby si kouče vybral – aby spolu od začátku vytvořili silný tým.

V průběhu koučování se mění koučovaný, ale také kouč. Můžete uvést takový „proměňující“ okamžik ve své praxi?

Moje pracovní filozofie není: „Měním Tě k lepšímu“. Vidím to spíš tak, že lidé mají **víc možností se svobodně rozhodnout**, než by měli bez koučování. A je to pořád na nich, co si vyberou. Můžeme si pochopitelně zvolit jenom v rámci našich možností, nemůžeme se rozhodnout pro alternativu, na kterou nemáme zdroje. Ale i když vyjdeme z toho, že naše možnosti jsou něčím omezeny, je obrovský rozdíl, jestli využijí zdroje v rámci těchto možností na 30 nebo 90 procent!

Vycházím z toho, že kouč nic nemění, protože struktura je dána. Ale díky koučování může ovlivnit a výrazně zlepšit to, jak je člověk se svou strukturou schopen pracovat. A to úplně stačí. Kouč také nepotřebuje nic měnit. Slušný kouč je flexibilní, zvědavý, také rád roste a vyvíjí se, aby se stal ještě lepším, všestrannějším. Velmi si vážím toho, že přicházím do styku s lidsky a profesně zajímavými, inspirujícími zákazníky. Potřebuji ke spokojenosti pocít, že se neustále učím. Proto mám ráda kolem sebe lidi, u kterých to je jednoduché.

Proměňující okamžiky jsou takové **„aha momenty“**, kdy člověk uvidí věci v jiných souvislostech, na které předtím nepřišel. A to jsou hodně silné okamžiky. Je to, jako byste váhala, zda si můžete dovolit jít na oběd, nebo si dáte jenom sendvič, protože nemáte peníze. A najednou zjistíte, že máte v kapse 5 000 korun. Je to změna, nebo ne? Ty peníze tam přece vždycky byly. Ale ten pocit objevu je fantastický!