



## PRACOVAT S KOUČEM – K ČEMU?

K OSOBNÍ ZMĚNĚ INICIOVANÉ ZE VNITŘ,  
KTERÁ PŘINÁŠÍ VÝSLEDKY.

Milí čtenáři!

Jste manažery či podnikateli a ještě jste úplně nepochopili, proč někteří Vaši známí nedají na koučování dopustit? Nebo si pohráváte s myšlenkou, že začnete spolupracovat s koučem, a máte konkrétní otázky (průběh, náklady, trvání, jaké výsledky můžete očekávat atd.)?

Pak je moje e-kniha Pracovat s koučem – k čemu?, kterou bych Vám na následujících stránkách ráda představila, určena Vám. Věnuje se všem podstatným aspektům, které Vám ozřejmí právě koučování pro kompetentní manažery – na základě otázek, s nimiž se již přes 14 let nejčastěji setkávám. Může Vám sloužit k rozhodnutí jak pro koučování, tak pro konkrétního kouče.

E-kniha pojednává o koučování zkušených manažerů, jak ho praktikují profesionální koučové. Při té příležitosti se také dozvíte, jak rozlišit kouče-marketéra od kouče s velkým „K“.

Na 36 stránkách čtete v třech částech, např. toto:

**První část** poskytuje detailní informace o zákaznících, cílech a výsledcích koučování. Zamýšlím se i nad fundamentální překážkou koučování pro senior manažery – stejně jako nad vývojem koučování jako takového.

**Druhá část** je zaměřena na to, jak najít toho pro Vás „pravého“ kouče. V této části se také dozvíte něco o mém pojetí koučování a přečtete si ohlasy zákazníků.

**Třetí část** obsahuje velmi podrobné informace a je určena především lidem, kteří se pro spolupráci s koučem už rozhodli. Vše další doporučuji zjistit od vybraných koučů, a to v osobním kontaktu.

Dodatek pro náročného čtenáře se pak zabývá i filozofickými základy systematického koučování.

Přeji Vám podnětnou četbu této ochutnávky, která Vám nabízí úryvky z první a druhé části. Přirozeně se budu těšit, když Vás zláká na objednávku celého textu. Pokud byste e-knihu rádi dostali, je k dispozici v češtině, angličtině i němčině.

Stačí poslat Vaši elektronickou vizitku a zvolit jazyk. Ráda Vám ji zašlu. Je to pro Vás *bezplatné* a naprosto *nezávazné*.

Moje emailová adresa:  
[Annette@an-edge-for-you.com](mailto:Annette@an-edge-for-you.com).



Annette B. Reissfelder

Dipl.-Psych.

Professional Accredited Coach  
(ČAKO)

[www.annettereissfelder.com](http://www.annettereissfelder.com)  
[www.an-edge-for-you.com](http://www.an-edge-for-you.com)

LinkedIn profile: [www.linkedin.com/annettereissfelder](http://www.linkedin.com/annettereissfelder)

Tel.: (+420) 603 151 550  
nebo (+49) 178 97 515 97

# TŘI CÍLOVÉ SKUPINY MANAŽERSKÉHO KOUČOVÁNÍ ČI EXECUTIVE COACHING

Koučování v posledních letech nabývalo na významu a nejspíš tomu tak bude i nadále. Proč, je nasnadě: Kdo musí efektivně jednat v nových a komplexních situacích a pod čím dál větším tlakem, toho budou zajímat cesty, jak se rychle zorientovat nebo si osvojit nové způsoby myšlení a chování, přizpůsobené tomu, co aktuálně potřebuje. Nebo také, jak si udržet priority, když každý kolem prohlašuje za priority něco jiného. Klienti navíc říkají, že člověka nic nepodpoří tak, jako čas k přemýšlení s dobrým koučem.

Popohánět vlastní projekty a témata dopředu stojí hodně síly. Na to potřebují vedoucí pracovníci jistotu, být v nejlepší kondici – a pokud zrovna nejsou, mít strategii, jak se do ní co nejdříve vrátit. Mít svého kouče představuje takovou strategii.

## 1. Top manažeři z koncernového prostředí a jednatele středních firem

Na vrcholku hory bývá člověk osamoceny. Top manažeři sice mají skvělé pozice a vliv na dění, ale jen málo možností promluvit si o svých záležitostech otevřeně a nefiltrovaně s rovnocenným partnerem, aniž by ohrozili vlastní pozici. Pohybovat se suverénně v různých proudech, zájmech a koalicích (a kromě odborné roviny nezanedbávat ani tu politickou) vyžaduje hodně šikovnosti a síly – ale i výraznou schopnost podívat se na sebe a svoji oblast zvenku. Při budování této perspektivy může kouč s příslušnými zkušenostmi prokázat manažerovi nezměrnou službu.

Právě velmi výkonní lidé jednájí především z vnitřního popudu – a to, co na nich společnost uznává, jim zdaleka nestačí k tomu, aby své konání považovali za úspěšné. Ze zkušenosti mohou dodat: Mnozí lidé, s nimiž pracuji, myslí v systémech. Vědí, že jejich účinnost mohou rozvíjet jen tehdy, když budou ovlivňovat, příp. nově

(1) Firma vysílá do zahraničí zaměstnance, který se osvědčil po odborné stránce. Pokud tam má dotýčný převzít úlohu ve vedení společnosti, často se rozhodne jeho přechod podpořit.

(2) Přechod od liniového managementu k projektovému. Vést tým kolegů ze stejného oboru je pro řadu



formovat nejen své bezprostřední spolupracovníky, ale i komplexní kontexty. A vypracovat za půlden koncept, který jim „sedí“ i umožní skutečný skok vpřed, lze právě s patřičně zkušeným koučem.

## 2. Střední manažeři

Stále tu jde o početně největší skupinu odběratelů koučování. Nejen koncerny totiž vyžadují od manažerů už po krátkém čase ten nejlepší výkon a jsou připraveni podpořit své zaměstnance, aby se zapracovali do nových úkolů a rolí. Někdy proto, že to jinak nejde. Obvykle teprve kombinace několika nových požadavků vede k tomu, že je dotýcnému nabídnuto koučování. Několik příkladů:

manažerů jednodušší než vést velmi nesourodý projektový tým s kolegy od controllingu, výroby po marketing a prodeje. Najednou mají co do činění s kolegy, kterým úplně „nerozumějí“. Aby se zde nevyčerpali, nesklouzli k autoritativnímu chování, ani na sobě „nenechali štípat dříví“, potřebují si osvojit zcela nové způsoby řízení a ovlivňování.

(3) Povýšení: Když různí vedoucí a nadřízený posuzují potenciál určitého pracovníka rozdílně. Zde může být kouč pověřen tím, aby dotýcného doprovázel po nástupu na novou pozici nebo ho připravil tak, aby již na stávající pozici uplatnil své vědomosti, a dokázal tak nadřízenému že na vysněnou pozici opravdu má.

(4) Velký kariérní skok: Když si povýšený manažer nemůže dovolit udělat chybu, přičemž jde o to dostat odborným požadavkům a zároveň prohlédnout komplexní síť nevyslovených očekávání. Zde může vnější perspektiva a zkušenost kouče znamenat rozhodující výhodu v tom, aby manažer náročné úkoly nejen úspěšně zvládal, ale se takto i prezentoval.

### 3. Podnikatelé a vlastníci menších firem

Podnikatelé jsou zvyklí řešit své problémy sami. Často se ještě nesetkali s poradenstvím orientovaným na potřeby zákazníka. Jsou opatrní na peníze a pořádně si rozmyslí, jestli investovat do poradenských služeb. I vlastníci malého či středně velkého podniku se ale mohou dostat do situací, kde vyvstává jejich potřeba poradit se s koučem.

Několik příkladů:

(1) Podnikatel si začíná uvědomovat, že postrádá strategické, inovativní cíle, které táhnou společnost dopředu a současně ví, že pouhé vyladování procesů ho nemůže uspokojovat. Proto hledá partnera, s nímž by plánoval budoucnost firmy, a tím dodával novou energii celému výkonnému týmu.

(2) Podnikatel nemůže spát nebo má zdravotní problémy, které mu naznačují, že musí zvolnit či něco zásadně změnit. Uvědomuje si, že potřebuje od základu změnit způsob myšlení – než některé své úkoly a povinnosti předá svým pracovníkům – a chce si

## POZOR, ZÁPLAVA!

V posledních letech lze pozorovat, jak se nejen velmi kompetentní německá koučovací scéna ředí záplavou nových koučů a koučovacích tréninků:

Zejména v německé jazykové oblasti bývalo totiž zvykem, že koučové měli hluboké znalosti organizačního rozvoje, systémové teorie a managementu komplexních systémů, což např. v anglosaském prostředí tak rozšířeno není. Jde o znalosti, které koučové často získali již za studia, a které posléze prohlubovali praxí. To vše samozřejmě nelze zprostředkovat ve čtyřměsíčních koučovacích výcvicích – což platí i pro hluboké psychologické znalosti. Právě tyto kurzy se v důsledku outplacement služeb v posledních letech hojně rozšířily. Jak bezpečně odlišit "lightkouče" od profesionála se dozvíte v mé e-knize.

Ne každý manažer má zkušenost, že se vyplatí mluvit otevřeně a bez postranních úmyslů o nejnepříjemnějších záležitostech; řada z nich již takové neplodné pokusy ukončila, ale někdy zůstal dojem nejen nepochopení, ale i povýšeného jednání, nebo dokonce manipulace.

Mnoho potenciálních klientů si nedokáže představit, jak by mohli vést obohacující a důvěrný rozhovor s někým, koho právě potkali, a který se navíc ani neorientuje v jejich byznysu. Zkrátka neočekávají, že najdou rovnocenný vztah s placeným poradcem,

v němž se dvě osobnosti opravdu soustředí výlučně na jeho cíle a záměry jednoho z nich. Do jejich skeptických úvah vpadnou koučové, kteří toto nabízejí, ale přitom vystupují tak, že zvony lidské opatrnosti zvoní na poplach. Zamysleme se tedy na chvíli nad samými kouči a způsoby, jakými vystupují.

**Lidumil:** To je velká skupina. Většina koučů prostě neosloví cílovou skupinu (tj. na výkon, řešení a výsledky orientované manažery) pokud hovoří o emoční inteligenci a rozvoji manažerského nebo lidského potenciálu. I kdyby byli manažeři ochotni dát cokoliv (řečeno s nadsázkou) za opravdu podnětnou a inspirativní konverzaci s někým, kdo neprokáže relevantní zkušenosti ani schopnost vcítit se do jejich prostředí, nedokáží si to představit.

**Vševědoucí:** I tento druh se vyskytuje čím dál častěji. Jsou oblečeni jako manažeři, což bývá i jejich profesní minulost. Bohužel často působí dojemem, že uvažují ve smyslu „...jsem o 20 let zkušenější“ či „...tohle vím lépe než Vy“. A to je věta, která se zkušeným manažerům a vlastníkům firem bytostně nelíbí. Na rozdíl od lidumilů občas ani nemají vzdělání v oblasti koučování – manažeři si někdy myslí, že je jejich manažerská praxe na koučování dostatečně připravena.

ušetřit frustrující pokusy, kdy se o to bude snažit sám.

(3) Možné strategie stáhnutí se z firmy. Podnikatel přemýšlí, jaké možnosti odchodu má v horizontu několika let a konstatuje, že firma je bez něho skoro neprodejná, nebo má výrazně nižší hodnotu, než si myslel. Proto má zájem zavést takové struktury, aby po prodeji nebo „buy-outu“ mohl z firmy po přechodné době odejít.

(4) Podnikatel svou firmu začlenil do většího celku. Zjišťuje, že (už) není zvyklý na rovnocenné diskuse o rozhodnutích jinými a že jeho angažovanost pro nový celek rychle klesá. Chce s tím sice něco dělat, ale stále znovu upadá do starých vzorců chování.

(5 a) Otázka nástupnictví v podniku: Dotyčný je smýkán mezi odpovědností podnikatele a odpovědností rodiče. Hledá nějaké řešení mezi póly „vlastní děti v managementu“ a „angažovat manažery a mít rodinu jen v dozorčích grémiích“.

(5 b) Generační rozdíly: Když spolu ve firmě pracují dvě generace, mění se pro všechny zúčastněné řada věcí. Nepřenášet role z rodiny, ale osvobodit se od nich, vyžaduje nemálo šikovnosti. Zde může kouč svým na řešení orientovaným přístupem, který respektuje cíle všech zúčastněných, výrazně přispět k co možná nejhladšímu průběhu předání kompetencí.

## AN EDGE FOR YOU: UDRŽUJTE SI TRVALÝ NÁSKOK

V průběhu své kariéry dosáhnou členové top týmu bodu, kde je pouze na nich, zda si trvale udrží konkurenční výhodu a posílí pozici, z níž lze proaktivně jednat. Péče o vlastní schopnost podávat dlouhodobě výkon se stává, stejně jako zodpovědnost zajistit náskok vlastní firmy na trhu, měřítkem jejich úspěšnosti – a pak ještě musí samozřejmě zachovat svou vlastní atraktivitu v rámci koncernu...

V nejvyšších patrech firem už slavná strmá křivka učení prostě nestačí ani na udržení si pozici, natož náskoku. Klíčovou se stane schopnost předjímat budoucí požadavky v předstihu, a poté je umět takto „překládat“ týmu, aby vedly jejich myšlení a posléze jednání. Tento náročný úkol manažeri nemohou nikomu delegovat.

Od určité úrovně také chybějí bývalí mentoři, s nimiž mohli diskutovat složité nebo politické otázky; i jiné zdroje inspirace už mohou být v té době nedostupné. Zůstává jen požadavek se vždy umět znovu zaměřit na stěžejní úkoly a být ostatním vzorem a podporou – a to i když právě utrpěli porážku.

Kdo se nachází uprostřed náročné situace, těžko současně rozvíjí pohled na sebe zvenčí, z něhož by se mohlo odvinout nové řešení. Klienti koučů vědí, jaké výrazné zlepšení zde představuje pracovat s koučem. Platí zejména, když se potřebují úspěšně pohybovat v náročném terénu, a navíc zůstat věrní sami sobě a vlastním hodnotám – to už vůbec není jednoduché.

„Koučování bylo momentem, kdy jsem měl možnost si o problémech, které řeším, promluvit s někým, komu jsem dal šanci mi porozumět a kdo mne navedl na to, abych se na problém skutečně podíval „JINAK.“ Výsledkem byla cesta, jak najít řešení. Moje cesta. Koučování se dostanete v řešení problémů dál, než se dostanete např. rozhovorem se sebou samým.

Je to hodně podobné rozhovoru s velmi chytrým přítelem, ale není to úplně stejné. Téma rozhovoru stanovujete Vy, ne kouč. Kouč Vás pak navede, jak proniknout i do oblastí, které ani Váš dobrý přítel či Vy nemusíte znát. Pro mne osobně to bylo uchopení něčeho, co pro mne na začátku nebylo až tak hmatatelné.“

*jednatel, inženýr, 50 let*



## JAK MŮŽETE NAJÍT TOHO PRAVÉHO KOUČE PRO VÁS?

Jsou momenty, v nichž jde o hodně, kdy je najednou ve hře tolik věcí, že jen osobní a důvěrný rozhovor pomůže ujasnit, co se vlastně děje a jak by mohly vypadat další kroky. Takový dialog funguje s někým, kdo je opravdu myšlenkově „na Vaší vlně.“ Tehdy lze očekávat, že se Vám otevřou nové náhledy na sebe a Vaše okolí, což Vám přinese i zcela jiné možnosti.

Zkušenost kouče s jeho znalostmi o změně - i Vaše zkušenosti se sebou samými - představují neporazitelnou kombinaci k využití svých stávajících poznatků a osobních zdrojů. Tolik ke koučování.

Jak ale zjistíte, kdo by pro Vás mohl být tím správným partnerem, když už jste se pro myšlenku koučování nachlil? Nejdřív si ujasněme jednu věc. **Kouč není v první řadě expert, ani procesní expert – je to především člověk.** Má určitou profesní historii a individuální cestu, jak ke koučování došel. Protože koučování bývá zpravidla až druhá nebo třetí kariéra.

Na základě těchto informací se Vám bude dobře předvybrat, kdo se k Vám hodí. A zda Vás momentálně více láká podobná či odlišná zkušenost a role si můžete rozhodnout sami.

V konečném důsledku je (sebe)zkušenost kouče jeho nejcennějším pracovním nástrojem. Proto má i pro Vás jako zákazníka velký význam zjistit, jak přistoupí Váš potenciální kouč k otázkám dalšího rozvoje, totiž k osobnímu a profesnímu růstu. A jestli má i on sám nějakého supervizora, aby se udržel v dobré kondici, i když se dostane do styku s těžkými tématy.

Velmi užitečné mně připadají otázky:

- > Osobní „chemie“ – jste ochotní tomu člověku důvěřovat? Umíte si ale také představit, že Vás podněcuje a inspiruje svým myšlením?
- > Je stabilní nebo by mohlo hrozit, že by podlehl „šarmu“ Vaší pozice a moci?
- > Odpovídá reputace a zkušenost kouče Vaší vlastní? Jde o kouče na plný úvazek?
- > Jak je jeho zkušenost pro Vás relevantní?
- > Komunikuje už od prvního kontaktu některé zásadní vhledy do Vás a Vašeho způsobu myšlení (nebo dokonce, jak ovlivní Vaše momentální témata)?

## PÁR SLOV O MNĚ

Od roku 2000 se věnuji výhradně koučování, čímž patřím k poměrně malé skupině koučů „na plný úvazek“, kteří se zároveň nevěnují výcvikům koučů. I z tohoto důvodu jsem v průběhu posledních 14 let nasbírala hodně zkušeností (v mém případě i mezinárodních) spoluprací s individuálními klienty-top manažery - v D, CZ, GB, F, Bul, PL a s manažery z 15 zemí.

Přes 20 let se zabývám řízením změn a tím i otázkou, jak vytvářet kontexty příznivé pro změnu. Působila jsem jako poradce managementu, podnikatelka a majitelka poradenské firmy s 30+ zaměstnanci, nyní působím jako akreditovaný profesionální kouč. Fascinují mě zásady výjimečného managementu a způsoby myšlení, chování a práce výkonných lidí. Navíc se vyznám v tématech jako jsou vedení, inovace a komplexní systémy. Tato zkušenost ze mě dělá atraktivního partnera pro ty, co očekávají kvalifikovaný a inspirativní dialog na stejné úrovni. Že to celé směřuje k vynikajícím krátkodobým či střednědobým výsledkům mých zákazníků beru už jako samozřejmost.

Potěšilo by mne, kdyby ve vás tyto řádky vzbudily zájem o moji e-knihu - stačí zaslat krátký e-mail s Vaší elektronickou vizitkou na [annette@an-edge-for-you.com](mailto:annette@an-edge-for-you.com). Můžete mně i zavolat na (+420) 603 151 550 nebo (+49) 178 97 515 97. Zavolám zpět během jednoho dne, pokud nebudu moci vzít váš telefon.

Samozřejmě se můžete také blíže informovat na mých webových stránkách: [www.an-edge-for-you.com](http://www.an-edge-for-you.com).