

Kapitola

Koučův přístup

Šest univerzálních principů mistrovského koučování

V kapitole 1 jsem představil nový model a filozofii pro koučování vašeho obchodního týmu. Přál bych si, aby pouhá změna strategie a stylu řízení přinesla výsledky, které hledáte, ale bohužel tomu tak není.

Abyste se v koučování stali mistry, chce to víc než jen modernizaci stávající činnosti. Rovněž potřebujete trvale změnit své myšlení a chování. Zavzpomínejte na manažery, na něž jste v průběhu své kariéry narazili, a na ty z nich, které obdivujete a respektujete. Jsem si jist, že na vás udělalo dojem víc než jen jejich obchodování a jejich obchodní postřeh. Když o takových lidech přemýšlíte, jak byste je popsali? Pravděpodobně uslyším něco jako tohle: „Je skvělá!“ „Je velice vnímavá a o lidi kolem sebe má opravdový zájem.“ „Opravdu si najde čas, aby se ujistila, že se každému z jejich lidí dostane podpory a pozornosti, které potřebují k úspěchu.“ „Určitě vám přidělí úkoly a odpovědnost, ale učiní tak prostřednictvím zplnomocnění a pozitivně.“ „Myslím, že jí na srdci leží mé nejlepší zájmy.“ Uvedené pocity nebo přesvědčení ohledně vašich oblíbených manažerů mají méně co do činění s jejich taktickým přístupem, jde spíše o jejich chování a komunikaci s vámi. A vaše prezentace sebe sama a komunikace s lidmi je přímým výsledkem vašeho postoje a přístupu a toho, jak se stavíte k managementu a koučování. Navíc pokud by technické schopnosti nebo vědomosti byly rozhodujícími faktory úspěchu v řízení, pak bychom od lidí slyšeli následující popis: „Hmm, ta je ale skvěle vytrénovaná.“

Nyní, když máte na čem stavět tento nový model koučování obchodních dovedností, podělím se s vámi o první krok v procesu získávání kvalit skvělého kouče: začněte myslet jako jeden z nich. Představím šest univerzálních principů mistrovského koučování s využitím svých vlastních zkušeností s koučováním manažera. Tento příběh je příkladem vítězného přístupu a filozofie mistrovského koučování, jakož i překážek, vytvářených námi samými, a nesprávného myšlení, jehož důsledkem je mnoho problémů, kterým se manažeři snaží ze všech sil vyhnout.

VĚČNÉ HÁDANKY MANAGEMENTU

Michaela a já spolu pracujeme zhruba šest měsíců. Je majitelkou a ředitelkou společnosti DesignWorks, zabývající se marketingovou a internetovou strategií, se sídlem v Pensylvánii. V době, kdy jsme s koučováním začali, měla ve svém týmu deset prodejců. Každý z nich byl zodpovědný za řízení celého prodejního cyklu: od vytipování vhodných klientů po jejich oslovování, ať už na základě předchozích referencí a sociálních kontaktů, nebo bez nich, naplánování první schůzky a následný průběh celé transakce až po její uzavření.

Michaela je typem osoby, s kterou je pro každého kouče radost pracovat. Je úžasně důvtipná, bystrá, vnímavá, skvělá podnikatelka, nic nepředstírá a je otevřená osobnímu růstu a změně.

Michaela dokonce byla i výbornou manažerkou (i když by to sama o sobě asi neřekla), což nás spojovalo v první řadě. Na jedné společenské akci jsme s Michaelou začali hovořit o některých problémech, jimž v té době čelila a které zpomalovaly růst její společnosti. Probírali jsme koučování jako možnost pro ni samotnou i její tým. Poté co si vyslechla, co by koučování mohlo nabídnout, začali jsme spolupracovat.

Během našeho počátečního koučovacího sezení bylo zřejmé, že Michaela přistupovala ke své společnosti i zaměstnancům s opravdovým zanícením. Nicméně s každou silnou stránkou, již podnikatel disponuje, se pojí i slabina.

Michaelinou slabinou bylo, že se o své zaměstnance zajímala až příliš. „Příliš? Jak je možné zajímat se až příliš?“ Zde je jedno ze znamení svědčících o tom, že nadměrně citlivý manažer, projevující přílišné porozumění, může nadělat více škody než užitku. Je projevovaná péče, ohleduplnost a pozornost tím, co vás zaslepuje nebo vám brání činit zaměstnance odpovědnými za jejich pracovní výkony nebo za provedení práce, kterou od nich očekáváte? Jestliže je tomu tak, považujte o tom, zda se příliš nesoustředíte na ochranu jejich či sebe sama před spory, což by mohl být přirozený vedlejší efekt přidělení vyšší úrovně zaměstnanecké zodpovědnosti. (V Kapitole 12 se

zabýváme tím, jak změnit podprůměrného pracovníka a pohnat své lidi k zodpovědnosti, aniž byste byli „těmi zlými“.)

Existovala jedna konkrétní osoba, ohledně jejíhož setrvání v zaměstnání musela Michaela učinit rozhodnutí. Opravdu chtěla, aby Žaneta, jedna z nových zaměstnankyň osobního oddělení, měla úspěch, ale zatím se tak nedělo. Zde vyplývá na povrch věčná hádanka. Měla by Michaela dál pracovat s Žanetou a snažit se o změnu jejího pracovního výkonu, nebo ji nahradit někým jiným?

Tak, co byste udělali vy? Budete schopni jednat stejně jako Michaela, která se bezpečně a úspěšně přenesla na druhou stranu tohoto běžného problému s minimálním rizikem, strachem, obavami a ztrátou poklidného spánku. Abychom se dostali k řešení, které by pomohlo Michaela i její zaměstnankyni, potřebovali jsme strávit nějaký čas prací na jejím manažerském přístupu. Potřebovala se naučit, jak při tomto nelehkém úkolu správně postupovat a vytvořit si postoj, který by ve své současné roli obchodní manažerky mohla v případech potřeby opakovaně zaujmout.

POKLES AŽ NA DNO

Zde je záznam rozhovoru mezi mnou a Michaelou v průběhu naší úvodní koučovací lekce. Zvažte přečtení tohoto příběhu z dvou různých úhlů. Jednou z pohledu manažera, který už pravděpodobně podobnou situaci zažil. Podruhé si jej přečtěte jako nastávající kouč, abyste mohli začít s napodobováním přístupu a postoje potřebných ke koučování vašich vlastních lidí v mistry svého oboru.

„Michaelo, zní to, jako byste se zaměřovala na možnou a poměrně chmurnou budoucnost než na to, co dnes můžete udělat pro změnu stávající situace.“

„Asi to tak zní, Keitho. A já jsem optimistka! Vždy jsem se na svou práci a své cíle soustředila a snažila se vše dělat co nejlépe. A opravdu se snažím jít mimo rámec obvyklé manažerské činnosti, když přijde na podporu mých lidí, co se týče jejich úspěchu v mé společnosti. Víím, že je mou prací trávit čas se svými zaměstnanci, sledovat jejich telefonáty se stávajícími zákazníky nebo oslovování nových, dokonce se i zapojit do konkrétních jednání a účastnit se schůzek se zákazníky. Věřím, že je potřeba je dále koučovat a trénovat, aby se neustále rozvíjeli. To je jeden z hlavních důvodů, proč jsem si vás najala. Mám dojem, že se nemohu pohnout z místa.“

„Já samozřejmě chápu vaše obavy,“ přisvědčil jsem. „Připomeňte mi, jak dlouho pro vás Žaneta pracuje?“

„Asi šestnáct měsíců.“

„A jak dlouho jsou její pracovní výkony neuspokojivé?“ Bylo zřejmé, že na tuto otázku je pro Michaelu poněkud těžké odpovědět. Po několika vteřinách mlčení následovala váhavá odpověď: „Asi tak dvanáct měsíců.“

„Takže jste vsadila na možnost, že se jednoho dne Žaneta vzbudí a jako zázrakem se vše změní a ona začne pracovat na plný výkon. A to se bude rovnat zvýšení úrovně uzavřených obchodů, o což vám jde.“

„Já vím, že na to má. Jen je potřeba na ni víc přitlačit nebo přijít na to, co ji bude znovu motivovat a pohánět. V průběhu prvních dvou měsíců práce u nás dokázala, že je schopným prodejcem, uzavřela několik opravdu velkých obchodů. Ale teď se zdá, že marní svůj čas výmluvami, proč nemůže uzavírat víc obchodů, místo aby se snažila o potřebnou změnu, jež by k tomu vedla. Také mívá poznámky typu: „No, tuhle práci jsem vzala, protože se zdála být flexibilní.“ a „Jak jsem vám řekla při mém nástupu, mám svůj osobní život a rodinu, což zabere velkou část mého času a pozornosti.“ Já teď prostě potřebuji, aby začala uzavírat více obchodů. Abych dosáhla stanovených cílů, potřebuji v oblasti svého působení alespoň 15 % nárůst.“

NEMŮŽETE KOUČOVAT TO, Z ČEHO MÁTE STRACH

Když jsem tak naslouchal Michaeliným obavám, narazil jsem na něco, co jsem si s ní potřeboval vyjasnit ještě před začátkem koučování. „Ještě než postoupíme dál, je důležité, abyste si uvědomila, že vás nebudu schopn koučovat v oblasti vašich obav. Uvázla jste v oblasti „možná“ a „co když“. „Co když“ patří časově do budoucnosti, jde tudíž o něco, co se ještě nestalo. Já vás nemohu koučovat v oblasti něčeho, co se ještě nestalo. Nicméně mohu vás koučovat ohledně vaší současné situace, jak vašich pocitů, tak i konkrétních kroků, společně s tím, co se mohlo stát v minulosti.“

Budeme-li se soustředit na emoci, jež vám zabraňuje jednat, můžeme se dopracovat k řešení pro budoucnost. Jakmile zjistíte, proč jste tomu nedokázala čelit dříve, můžeme se začít propracovávat k učinění rozhodnutí ohledně Žanety. Cítím, že některá vaše rozhodnutí jsou do určité míry podmiňována strachem.“

„Strachem?“ odpověděla Michaela. „Nemyslím, že se jedná o strach.“ Vzhledem k její reakci jsem věděl, že na mém pozorování bylo něco pravdy. Přistoupil jsem k vyjasnění své pozice a zaútočil z jiného úhlu, z něhož byla více nakloněna mi naslouchat. „Dobrá, tak jak byste to nazvala? Co myslíte, že prožíváte?“

Michaela se na chvilku zamyslela. „No, určitě je poněkud stresující si připustit, že jsem prošla celým tím procesem náboru a tréninku a teď to budu muset podstoupit

znovu kvůli svému chybnému úsudku. Mám trochu obavy, že nebudu schopna ji nahradit v oblasti, jež opravdu potřebuje ze strany mé společnosti silný vliv, a jak se to skryté nebezpečí odrazí v našich výsledcích za uplynulý rok.“

Abych se ujistil, že jsem si správně vyložil její slova, parafrázoval jsem, co mi právě řekla. „Jestli vám správně rozumím, zní to, jako byste si dělala starosti s tím, jak by současná situace mohla ovlivnit plánované výsledky, a kdy, pokud vůbec, jich budete schopná dosáhnout. A to vám způsobuje velké množství stresu, je to tak?“

„Ano,“ odpověděla Michaela.

„Michaelo, co myslíte, že stojí za vším tím stresem a starostmi? Na čem jsou tyto pocity založeny – jaký je jejich zdroj?“ tázal jsem se.

„No, se svým týmem chci tento rok dosáhnout určitého růstu. Konkurence nám dýchá na záda. Takže pokud něco brzy neudělám, začnou nás připravovat nejen o budoucí zákazníky, ale přetáhnou nám i ty stávající, a přijdeme tak o obchody, na jejichž získání jsme tvrdě pracovali. Keitha, je tu určitá dolní hranice, mám stanoveny cíle, kterých je třeba v daném období dosáhnout, to je v mých očích neoddiskutovatelné.“

SILNÝ NEOHROZENÝ VŮDCE „BEZ BÁZNĚ A HANY“

Pojďme od rozhovoru na chvíli odbočit a rozeberme si, co se vlastně odehrává. Co slyšíte? Kde Michaela uvízla? Jaké má možnosti? Ve kterých oblastech může koučování Michaela a jejímu týmu pomoci?

Zaprvé, Michaela je poháněna strachem. Jde o podnět, který ji udržuje v činnosti a motivuje ji. Naneštěstí je vedlejším efektem kultura založená na strachu a následcích.

Ačkoli může být naším cílem zkvalitnění života a zvýšení produktivity, mnohá z našich rozhodnutí jsou poháněna strachem. Chceme víc, ale zároveň bychom se rádi vyhnuli rizikům, takže neustále vytváříme stále stejné výsledky. Obáváme se změny, protože bychom mohli ztratit určitý stupeň kontroly nad výsledkem. Máme strach vyjádřit, jak se cítíme nebo na čem nám nejvíc záleží, v obavě, že nás to učiní zranitelnými. Bojíme se opustit to, co je předvídatelné a pohodlné, ačkoli to pro nás nemusí být zrovna nejlepší. Máme obavy z nedostatku, že ztratíme, co už máme, dokonce i z toho, že dostaneme, co jsme chtěli, když už o to nadále nemáme zájem!

Je ironií, že většina našich obav není založena na logice nebo realitě. Jednoduše nejsou skutečné. Ale pocit strachu je zaručeně opravdový a já to v žádném případě nechci zpochybňovat. Strach je pocit jako každý jiný, jako například štěstí, zlost, frustra-

ce, vzrušení či smutek. Tyto pocity často vyvolávají psychologickou reakci. Stejně jako zmíněné ostatní pocity, reakce našeho těla na strach se projevuje mnoha způsoby: zvýšený puls nebo tlukot srdce; dočasná paralýza; stažený žaludek, ztuhlý krk nebo záda, dokonce i pot.

Vlastně existují dvě části vytvářející pocit strachu. My nicméně často skládáme obě součásti dohromady. Jestliže je jednou ze složek strachu pocit strachu, jeho další součástí je to, čeho se vlastně bojíme, nebo spouštěcí mechanismus, který u nás strach způsobí.

Protože většina z nás nerozlišuje příčinu strachu od pocitu strachu, máme tendenci mu odolávat a učinit z něj svého nepřítele, namísto abychom jej přijali jako svého přítele. A pokud se vy jako manažer takto chováte, vsadím na to, že vaši podřízení jsou taktéž oběťmi strachu.

Rozeznáváme tři časové body: minulost, současnost a budoucnost. Bojíme se pouze negativních očekávání nebo předpokladů toho, co by se mohlo stát v budoucnosti (a co nechceme, aby se stalo), a nikdy se neobáváme stávajících událostí.

Z tohoto důvodu nemůžete koučovat to, z čeho máte obavy. To znamená, že nemůžete koučovat osobu ohledně strachu, který prožívá, jednoduše proto, že se ještě obávaná událost nenaplnila. Nicméně můžete je koučovat směrem ke zlepšení jejich vztahu s pocitem strachu, což provedeme právě u Michaely.

Jestliže pociťujeme tlak vyhnout se následkům nebo něčemu, co nechceme udělat, jsme přitahováni směrem k tomu, co si přejeme, jako je například úspěch nebo potěšení. Jelikož je strach negativním předpokladem výsledku, zkuste při koučování zaměřit pozornost svoji i vašich lidí jinam, na pozitivní výsledek nebo na to, co chcete dát najevo a ne na následky, kterým se chcete vyhnout.

Klíčovou věcí zde je, že naše obavy jsou stejně reálné jako sny. Ale dokud vynaládáme více síly na svůj strach namísto na své sny, vždy se nám obavy budou zdát jako reálnější a ovládnou to lepší v nás. Když se na chvíli zastavíte a popřemýšlíte o tom – své sny i obavy vytváříme v našich myslích. Obojí je vizemi spadajícími do budoucnosti a k jejich vytvoření používáme stejný nástroj – představivost!

Většina z nás věnuje více času soustředění se na své obavy než na cíle nebo sny, o jejichž vytvoření nám jde. Postavme se tomu tváří v tvář: jsme dost dobří ve vyjadřování toho, co nechceme, aby se v našich životech stalo, ale už pokulháváme ve vytvoření živé představy toho, co chceme, nebo našich cílů a snů.

Pokud ještě nevíte, co chcete, kam se domníváte, že budete neustále zaměřovat své myšlenky a energii? Vaše cíle a sny nikdy nedostanou šanci. Představte si, co by moh-

lo být možné, kdybyste svůj strach přijali jako jednoho ze svých nejlepších učitelů? Když mu budete odolávat nebo jej špatně snašet, pak se z něj nemůžete učít dokonce ani rozpoznat, kdy z něj pro vás vyplyne poučení, které by přispělo k vašemu dalšímu rozvoji. A pokud se jeho prostřednictvím neučíte, pak na něj nemůžete pohlížet jako na něco, co lze přetransformovat do pozitivní příležitosti pro růst a změnu.

UNIVERZÁLNÍ PRINCIP MISTROVSKÉHO KOUČOVÁNÍ ČÍSLO 1: UDĚLEJTE ZE STRACHU SVÉHO SPOJENCE

Co kdyby byl strach spíše vašim spojencem než protivníkem? Zvažte, zda by nemohl být vaší emoční zpětnou vazbou nebo vnitřním barometrem pro učení. Jinými slovy, když pocítujeme fyzickou bolest, naše těla reagují a uvědomí nás o tom. Jde o znamení nebezpečí nebo že můžeme být nemocní či zranění. Jde o fyzickou zpětnou vazbu našeho těla. Poměrně často se stává, že když bolest ignorujeme, vše se ještě zhorší. Tím, že si bolest přiznáme, se můžeme rozhodnout s ní něco udělat.

Přijměte za své přesvědčení, že pokud a když pocítíte strach, snaží se vás něčemu naučit. Reagovat na strach zdravějším způsobem vám poskytne příležitost k růstu a učení, což vede k lepšímu porozumění a nebývalým výsledkům.

Pamatujte, že to, čeho se bojíte, že se stane, se vždycky stane v budoucnosti a, jak už bylo zmíněno, nikdy v přítomnosti. Jestliže dokážete zůstat v přítomnosti namísto obav a negativních předpokladů ohledně budoucnosti, zjistíte, že se hrany vašeho strachu značně obrousí.

ZA POSTRANNÍ ČAROU

Jestliže budou vaše rozhodnutí podmíněna strachem, váš úsudek tím bude zatemněn a zkreslen.

Zbytek příběhu vám bude ilustrovat, jak vy, coby kouč, můžete rozpoznat omezení v Michaelině myšlení a jak můžete koučovat ostatní, kdo uvažují stejně jako ona, což omezuje jejich plný potenciál a výsledky, jichž mohou dosáhnout. Ti nejvýkonnější koučové a manažeři si v rámci svých filozofií a přesvědčení osvojili následujících šest principů. Čtyři z nich budou základem pro koučování provedené s Michaelou; zbylými dvěma se budeme zabývat v závěrečné části Michaelina příběhu.

1. Přijměte strach za svého spojence a pro dosažení výsledků čerpejte ze zdravějších zdrojů energie.
2. Překonejte sebe sama a přesuňte svou pozornost na danou chvíli.
3. Udržujte si odstup od výstupu a svého programu.
4. Nechte se vést spíše procesem – vývojem dění než výsledky.
5. Buďte tvořiví. Tvořte a koučujte spíše nové možnosti než očekávání.
6. Za vše buďte plně odpovědní.

PŘÍŽIVOVÁNÍ PLAMENE SEBEZNIČENÍ

Poté, co jsem vyslechl Michaeliny obavy, jsem se zeptal: „Kdybychom se chtěli dostat hlouběji pod povrch, být konkrétnější, co chcete ze všeho nejvíc, aby se stalo?“

„Co se týče zaměstnankyně Žanety, chci, aby:

- si vytvořila lepší, pozitivní přístup,
- začala znovu podávat odpovídající pracovní výkony a plnila svůj měsíční plán,
- se plynule zapojovala do činností, které přinesou společnosti více obchodů,
- začala mě poslouchat!
- měla radost ze své práce tady a úspěchu.

Co se týče mé společnosti, mám stanoveny velmi specifické výsledky a měřitelné cíle, kterých chci v letošním roce dosáhnout. Chci dosáhnout minimálního nárůstu o 15 %. Cíle jsem si stanovila i sama pro sebe. A chtěla bych najít někoho, kdo by za mě převzal část odpovědnosti za fungování společnosti.“

„Mám nápad,“ pokračoval jsem. „Pojďme si vypracovat detailní seznam vašich obav a potom společně každou z nich rozebereme a vytvoříme strategii potřebnou k jejich odstranění. Co na to říkáte?“

„To se mi zamlouvá,“ souhlasila Michaela, „pojďme na to.“

Tón konverzace začal být mnohem vážnější, když se Michaela rozhovořila o svých obavách z budoucnosti, které jí každodenně způsobovaly nemalý stres. Po několika minutách jsem vždy musel nasměrovat tuto část hovoru ke konci nebo podstoupit riziko, že naše koučovací sezení a Michaelu ovládne pocit zděšení a beznaděje. Následuje seznam těch nejpodstatnějších starostí a obav, které jsme s Michaelem byli schopni v dané chvíli v průběhu koučovacího sezení rozpoznat.

- Co když se mi nepodaří splnit plán? Jak budu potom vypadat?
- Co když propustím Žanetu a ona půjde pracovat ke konkurenci a stane se jedním z jejich špičkových prodejců?
- Co když Žanetu nepropustím, investuji svůj omezený čas do jejího koučování a podpory a ona se ani pak nezmění?
- Co když se mi nepodaří najít jiného pracovníka na její místo a mezitím nám konkurence zabere naše místo na trhu?
- Co když ji propustím, jak o tom budou smýšlet ostatní zaměstnanci?
- Co když ji v týmu ponechám? Co si budou myslet ostatní? Podporuji tím průměrnost?

Když jsem vycítil, že Michaela se svým výčtem skončila, vstoupil jsem do konverzace. „Hořím zvědavostí, Michaelo. Teď, když jste se se mnou podělila o všechny své obavy, nevidíte mezi nimi nějakou podobnost?“

„Ano, všechny mě paralyzují a brání v posunu vpřed a v sledování takové strategie, s jejíž pomocí bych mohla vše dovést ke zdárnému konci. Mám tendenci pořád pochybovat o sobě i svých rozhodnutích.“

Chvilku jsem mlčel, pro případ, že by toho Michaela chtěla říct ještě víc. Pak se znovu rozhovořila. „A také, že se všechno soustřeďuje na negativa. Mé myšlenky jsou plné všech těch špatných věcí, které by se mohly stát,“ připustila poctivě a vnímavě Michaela. Věděl jsem, že zlom se nevyhnutelně blíží.

„Michaelo, obdivuji vaši odvalu a schopnost postavit se vašim obavám tváří v tvář,“ poznamenal jsem, protože mi šlo o to, aby věděla, že má mé porozumění, účast i zájem.

Pokračoval jsem dál: „Jelikož jsme si už nastínili ty nejhorší možné scénáře, pojďme se na chvíli pobavit a přijít na nejlepší možné scénáře, ano?“

„Samozřejmě, ale jaký to má smysl, když ty problémy nikam nezmizely?“

Navrhl jsem, abychom toto cvičení dokončili, ještě než jí odpovím. Souhlasila s tím. „Takže, jaké jsou případné pozitivní možnosti, které by se mohly naskytnout,“ zeptal jsem se.

Michaela začala vyjmenovávat potenciální pozitivní výsledky, které by mohly dojít uskutečnění. S každým přesvědčivým výsledkem, který uvedla, se její chování měnilo. Vycítil jsem, že jí z ramenou padá tíha; zněla mnohem lehčeji. Tón její řeči by se dal při-

rovnat spíše ke zpěvu oblíbené písně než nedobrovolné recitaci zadaného školního úkolu za účelem získání dobré známky a postupu. Zde jsou její slova.

- Dostojíme všem naplánovaným obchodním cílům.
- Uspěji v motivaci svého personálu k dosažení jejich cílů a pomohu jim zvítězit.
- Nechám Žanetu odejít a najdu za ni schopnější náhradu.
- Žaneta u nás zůstane, investuji svůj čas do jejího koučování a podpory a ona se stane loajálním zaměstnancem, který bude pracovat na plný výkon.
- Už se netrápím s tím, co si o mně myslí druzí, a nepřipustím, aby mě to ovlivňovalo v mých rozhodnutích.
- Uvědomila jsem si, že neexistují žádná selhání nebo chyby, pouze možnosti k učení a zlepšení mé situace. Než se nechat strachem paralyzovat, raději se od něj přiučím něčemu, co přispěje k mému růstu.

V tomto cvičení jsme pokračovali ještě několik minut. Když měla Michaela dojem, že se se mnou podělila o poslední z možných pozitivních výsledků, požádal jsem ji, aby vzala oba seznamy a sepsala je tak, aby je mohla dobře porovnat.

Byl jsem zvědavý na to, co uvidí, prozkoumával jsem, jaké pocity nebo postřehy se u ní vynořují. „Podařilo se nám důkladně rozpoznat všechny možné pocity nebo výsledky z každého ze seznamů?“

„Já myslím, že ano, Keith.“

„A jaké společné rysy vidíte? Jsou zde nějaké univerzální pravdy, které se vztahují k oběma vámi vytvořeným seznamům?“

Michaela několik minut pozorně studovala každý ze seznamů a pátrala po podobnostech. Na základní úrovni žádné neviděla, podívala se na seznamy s odstupem a provedla všeobecné pozorování, které u ní odstartovalo další průlom.

„Nevidím nic konkrétního kromě skutečnosti, že v této chvíli se ještě žádný z těchto výsledků neukázal.“

Pokračoval jsem ve vedení rozhovoru a interpretoval její slova. „Takže říkáte, že každý potenciální výsledek nebo možnost, o nichž jste mi řekla, je v současné chvíli pouze možnou skutečností. Výsledek je stále neznámý a podmíněný vašim chováním, činy, současným způsobem myšlení a také volbami, které jste dnes učinila. Je to tak správně?“ Ještě než budeme pokračovat v konverzaci, chtěl jsem od ní slyšet potvrzení svých slov a souhlas s mým shrnutím. Kdyby tomu tak nebylo, riskoval bych vytvoření prázdného místa v našem rozhovoru, což by mohlo mít později vliv na toto koučovací sezení.

Michaela souhlasila. Pokračoval jsem. „Tak tedy, můžeme říct, že každá jednotlivost, pocity a očekávání, jež jste vyslovila, se odehrávají v časovém bodě, o němž hovoříme jako o budoucnosti. A co ty dva další body na časové ose?“

„Máte na mysli minulost a přítomnost?“

„Ano, ve kterém časovém úseku žijete, Michaelo?“

„V přítomnosti.“

„Jste si jistá?“ zeptal jsem se.

Po chvíli přemýšlení se ozvala odpověď, která překvapila i Michaelu samotnou: „No, vlastně v minulosti. A v budoucnosti!“

Právě v této chvíli se Michaela otevřela dalšímu zlomu.

UNIVERZÁLNÍ PRINCIP MISTROVSKÉHO KOUČOVÁNÍ ČÍSLO DVĚ: BUĎTE PŘÍTOMNÍ

„Vezměte na vědomí tři časové body: minulost, přítomnost a budoucnost. Samozřejmě fyzicky existujeme v přítomnosti, ale opravdu v ní žijeme a reagujeme na ni, každou sekundu? Uvědomte si, že prakticky devadesát pět procent vašeho bdělého stavu strávíte buď prodlíváním v minulosti, nebo v budoucnosti. Jinak řečeno, reagujete buďto na základě minulých zkušeností, nebo si děláte starosti s budoucími očekáváními. Kam zaměřujete svou energii a myšlenky?“ otázal jsem se.

Michaela se na chvíli zamyslela. Znovu si prošla oba seznamy pořízené během našeho sezení. První ze seznamů obsahoval všechny problémy, obavy a starosti, jež obšáhly značnou část jejího dne.

„Dobrá, vezmeme-li v úvahu dnes vytvořený seznam, vypadá to, že mé myšlenky jsou přímo namířeny do časového bodu v budoucnosti, na jehož dosažení se příliš netěším. Takže určitě žiji v budoucnosti.“

Ale potom zase, když analyzuji věci, o nichž přemýšlím a dělám si starosti s tím, co by se mohlo stát, pár těch starostí jsou věci, které se mi už někdy přihodily a nechci, aby tomu tak bylo znovu!“ Michaela se na chvíli odmlčela a začala se probíjovat prvním seznamem. „Už jsem v minulosti najala špatné prodejce. A ví se o mně, že jsem věnovala příliš mnoho času snaze o změnu pracovních výkonů některých lidí. Příliš mnoho času, peněz a námahy jsem vyplývala. A určitě jsem příliš dlouho vyčkávala, než jsem se rozloučila s podprůměrnými pracovníky.“

Pronesl jsem tichým hlasem to, o čem jsem věděl, že je Michaela nyní připravena slyšet: „Zní mi to, jako byste žila v minulosti a budoucnosti. Často žijeme, nasloucháme a reagujeme z minulosti nebo vyvíjíme nátlak na něco, co se má stát v budoucnosti. A cíníme tak na úkor přítomnosti a kvality našich životů.“

Pravdou je, že mnoho manažerů se stává obětí stejného klamu, jež považují za skutečnost a který jim brání vydat ze sebe to nejlepší a být v daném momentu plně zainteresováni a přítomni.

BUĎTE PÁNY KAŽDÉ VTEŘINY

Ačkoli je plánování skvělého roku zdravé a produktivní, během našeho tažení za dosažením něčeho víc často ztrácíme ponětí o současném dění.

Soustředíte se na to, aby byl dnešek skvělý, nebo na přání, abyste něco řekli či udělali v různých chvílích svého života jinak? Pokud v minulosti žijete nebo na ni reagujete, bude to znít asi takhle:

- „Kdybych tak (zůstal/a u té společnosti, byl/a v prospěšném vztahu, lépe se o sebe staral/a, začal/a podnikat na vlastní pěst, byl/a bych dneska mnohem šťastnější/úspěšnější.“
- „To už jsem měl/a udělat před lety, protože teď už bych dosáhl/a svých finančních cílů.“
- „Měl/a jsem vzít to povýšení, když k tomu byla příležitost.“
- „Pamatuji si, když se naposledy naskytlo něco podobného. Jsem si jist/á, že se to stane zas.“

Uvedené příklady dokládají, jak žijete v minulosti a vaše reakce na ni.

Naopak, snažíte se dostat někam do budoucnosti? Pokud v ní žijete nebo reagujete na budoucí očekávání, bude to znít následovně:

- „Jakmile si vydělám určitou sumu peněz, potom budu moci být opravdu klidný/á.“
- „Až budu mít svůj vlastní dům, budu si připadat zabezpečenější.“
- „Až najdu správněnou duši, můj život bude naplněn.“
- „Jakmile dokončím tento projekt a odstraním tyto problémy, potom budu šťastnější a budu mít víc času na sebe a svou rodinu.“
- „Až shodím pět kilo, budu mnohem sebevědomější a méně plachý/á.“

- „Jen mě nechte dostat se tak daleko, abych mohl/a udělat svou ideální kariéru. Pak se budu cítit naprosto naplněný/á a spokojený/á.“

Často žijeme, nasloucháme a reagujeme z minulosti nebo vyvíjíme nátlak na něco, co se má stát v budoucnosti. Být plně přítomen znamená být schopen soustředit se na jednotlivce, myšlenku či téma. Znamená to nedělat si starosti s minulostí nebo budoucností – dvěma časovými rovinami, nad nimiž nemáme kontrolu.

Být plně přítomen vyžaduje praxi, námahu, soustředění a ochotu vyloučit vše, co se přímo nevztahuje k naší současné činnosti, zejména když s někým hovoříme. Žít, reagovat a myslet v současné chvíli je jak zdravější, tak i produktivnější. Umožní vám to plně uchopit velkolepost dnešního života, aniž byste obětovali pro vás to nejdůležitější (kamarády, rodinu, zdraví, kariéru atd.) ve snaze se někam dostat. Naučte se být pány každé vteřiny a uvědomte si, že to, co *je*, má vždycky přednost před tím, co *bylo* nebo *bude*.

Pokud tohle zvládnete, kvalita vaší komunikace, stejně jako dopad koučovacích snah, se mnohonásobně zvýší.

Uvidíte výrazné výsledky, když svou mysl otevřete a odpoutáte se od konečného výsledku. V průběhu koučovacího sezení nebo konverzace:

- Zaznamenáte přirozené zvýšení úrovně své energie.
- Budete méně podléhat stresu.
- Odkryjete nové a větší možnosti, řešení a příležitosti, kterých byste si nepovšimli, aniž byste museli vyvíjet tlak.
- Nyní se můžete soustředit na ovládnutí každé neobvyčejné chvíle bez starostí o včerejšek či zítřek.

OPROSTĚTE SE OD SVÉHO ZAJETÉHO PROGRAMU

Čekal jsem, dokud Michaela nestrávila důležitost tohoto pojetí. Potom vykřikla: „Keitho, vždyť já žiji jenom v budoucnosti!“

„A většina z toho, co nás nutí žít v budoucnosti, je naše neměnná žízeň po výstupech, zejména v oblasti obchodu,“ vysvětlil jsem. „Je ironií, že se tak vytváří to, čemu se jako kouč potřebujete vyhnout: vazba a lpění na konečných výstupech. Takže co myslíte, na co byste se měla vázat, Michaelo?“

„Já si nemyslím, že bych se na něco vázala.“ Její odpověď byla příliš rychlá na to, aby dokázala vše hodit za hlavu a pohnout se z místa. Michaela se opět zamyslela, přebí-