





MÁM  
POTŘEBU  
LÁSKY  
KLIDEM

TEXT: VINCENT BELEJ, EVA SEDLÁČKOVÁ FOTO: LUCIE CHRAMOSTOVÁ STYLING: JANA KHALIFA

## INTERVIEW OF THE MONTH &gt;

*Svým klientům pomáhá znovu nalézt vlastní osobitost, důmyslně ukrytou pod maskami, jež si v průběhu života budujeme. Neskutečně křehká byla atmosféra našeho rozhovoru, jež plynul tak lehce, až se zdálo, že se zastavil čas.*

Iveta Clarke má za sebou více než dvacet let zkušeností z konzultačních firem a korporátní sféry, kde působila v řadě exekutivních pozic. Sama to ovšem rozhodně nezdůrazňuje, neboť jsme – konec konců – *human beings*, nikoli *human doings*! Jakkoli významné pozice zastávám či jsem zastával, skutečně důležité je, kdo jsem a co po sobě zanechám. A kdo je Iveta Clarke?

Jemná, až mateřsky něžná žena s ohromující intuicí, cítím pro druhé a otevřeným srdcem. Žena, která před více než šesti lety opustila prostředí týmové spolupráce a pospolitosti, aby se věnovala profesi překvapivě značně osamělé – koučování. Žena, jejímž posláním je pozitivně ovlivňovat lidi kolem sebe.

#### **Jak jste se dostala do zahraničí, kde jste dlouhá léta žila?**

Emigraci. Nespokojeností s režimem, nespokojeností s nedostatkem svobody a nespokojeností s věčnou existencí lži. A ve věku, kdy jsem emigrovala, to byla i neznalost a idealizování si světa někde jinde. Vlastně to byla zvědavost – byla jsem zvědavá, jak to funguje jinde.

Když se na to dívám zpětně, dochází mi, že tahle vlastnost mě provází stále, jen si ji teď pojmenovávám a víc uvědomuji. Ano, myslím, že to byla především zvědavost a až zráním mi došlo, že to skutečně bylo důsledkem nesvobody a lži.

#### **Emigrovat ve dvaadvaceti je odvážný krok...**

Já jsem tenkrát odvahu vůbec necítila. Odvaha je vědomá záležitost, kdy člověk ví, že jde do určitého rizika, ale já jsem si žádný risk neuvědomovala. Teprve až se člověk setká s realitou emigrace, uvědomí si, co všechno za sebou zanechal, a začne uvažovat, co je pro něj důležité – jestli to, do čeho vchází, nebo to, co opouští.

#### **Šla jste tam s vědomím, že je to navždy?**

V té době ano, ale když je vám dvaadvacet, pojem *navždy* nemá žádný obsah, protože ještě nemáte dost odžito, abyste si uvědomil pomíjivost času. Vůbec jsem si nějaké navždy nepřipouštěla. Asi jsem prostě byla zvědavá a hodně rozcáraná; a spíš mě zajímalo, jestli to vůbec dokážu. Byla to výzva, první zkouška ohněm a jsem na sebe pyšná, že jsem obstála. Když už máte za sebou emigraci, když už absolvujete uprchlíky tábor, ne nepodobný vězení, říkáte si: to nezhodím; chci v téhle zemi obstát, chci tady žít a vychovávat děti.

#### **Ale vy jste se vrátila.**

Moje nejdůležitější rozhodnutí v životě bylo vrátit se zpátky. Samotnou mě překvapilo – když tady proběhla sametová revoluce –, jak se ve mně najednou zlomily důvody, pro které jsem v Americe byla, a já si uvědomila, že vlastně patřím sem, že tuhle zemi miluju a přes to nejede vlak.

#### **Nelitovala jste někdy svého návratu?**

Nikdy. Ani na minutu. Hlavně proto, že principy demokracie a toho, co je na Americe krásné, si nesu s sebou. Nezáleží na prostředí, ale na nás, jak jsme v daném prostředí schopni svůj přístup aplikovat.

#### **Nic z toho, co jste v Americe hledala, vám tady nechybí?**

Uvědomila jsem si, že princip svobody, který jsem hledala a chtěla naplnit ve Spojených státech, spí v nás všech. A pokud jej aktivujeme, můžeme jej udržet v jakémkoli kontextu. To jsem v sobě objevila díky americké zkušenosti.

Všímal jsem si, jak jsou tam lidé bezprostřední, ochotní sdílet svoje nápady, myšlenky, jak jsou ochotní se za ně chválit a povzbuzovat... To mně tady velice chybělo, ale řekla jsem si: vždyť já to sem přece můžu přinést. Když se tady změní režim, neznamená to, že rázem bude všechno jinak. Lidé, kteří mají svobodu v sobě, mají povinnost ji šířit. To mě tady v Čechách naplňuje, že vnitřní svoboda se dá objevovat v každém z nás.

## AUTENTICITA

#### **Není naše probouzení vnitřní svobody pomalé?**

Nevím, jestli je to probouzení, spíš bych řekla uvědomění si, že člověk je svobodný ve chvíli, kdy se pro svobodu rozhodne. Slovo rozhodnutí má konotaci konečného kroku; vážím dvě alternativy a rozhodnu se pro jednu. Ale v tomto kontextu cítím, že jde o vnitřní rozhodnutí dokázat projevít sám sebe tak, abych měl pozitivní vliv na lidi okolo. Chápání vnitřní svobody znamená také mít vybroušený cit ke kontextu, v němž ji aplikuji, a uvě-





IVETA CLARKE, LEADERSHIP &amp; RELATIONSHIP COACH

domovat si, co se vlastně děje, když svou vnitřní svobodu do společnosti vnesu.

Naše chování se děje ve dvou rovinách: co se odehrává se mnou a jak já pocituji svoje chování a na druhé straně – co se děje, když své chování aplikuji na okolí. Moje zkušenost (a nemusí být platná pro všechny) je, že se celý život tolik učíme přizpůsobovat okolí, až si vlastně vůbec nejsme vědomi, co se děje s námi.

Díky koučování si to lidi najednou uvědomí, a tím jako by pozornost upřeli pouze sem, ale je důležité si uvědomit, že je třeba vnímat obojí: co dělám já a co dělá okolí. Jedině tehdy to není sobecké, neurvalé nebo bezohledné. Vyvážit pozornost vůči tomu, co se děje se mnou, zda jsem v tomto okamžiku skutečně autentická a když ano, tak co se děje venku.

### A jak na proměnu koučovaného reaguje okolí?

Nějakým způsobem to zaregistruje. Můžou to být velice pozitivní reakce – stává se, že lidé řeknou: „Ty máš nový účes nebo jsi zhubla?“, protože ten člověk něco nového vyzařuje. Ale také se může stát pro své okolí nečitelným – dřív se nějak choval a teď už ne: „Já už se v něm vůbec nevyznám.“

Pokud takový člověk vede nějaký tým či organizaci, vyplácí se pracovat i s jeho týmem, aby získali společný jazyk, aby změnou procházeli společně. Byť to bude změna individuální, všichni si projdou určitým procesem a vliv na organizaci je potom mnohem silnější a jednoznačnější, než když se pracuje jen s ředitelem.

### To ale musí přiznat, že prochází koučováním.

Hodně záleží na firemní kultuře. Je skvělé, pokud to zveřejní; může si

hledat šampióny, lidi-podporovatele, kteří jeho cestu pozorují a mohou mu dávat cennou zpětnou vazbu. Ale chápu, když to lidé publikovat nechťejí; berou to jako svůj osobní proces. Je to samozřejmě velmi intenzivní, intimní a hodně změnová práce.

### Co znamená být autentický?

Autentický jsem, když pochopím, že mi lidi nejvíc věří, když jsem to já. Pokud dělám něco, co není tak docela moje, je to maska. A maska je vidět. Pokud tam však maska není, nemusíte dávat pozor, jestli něco hraju, protože mi naprosto věříte. Člověk je uvěřitelný, věrohodný.

Tak je to jednoduché, a přitom kolik to stojí odvahy, aby se člověk dokázal vzdát vybudovaných masek a zůstal sám sebou. Myslím, že autenticita je trošku velké slovo – být sám sebou je krásný český výraz. Být ve své přirozené rovině.

### Kdy a proč se z nás autenticita vytrácí?

Podle mě je to tím, že chceme být při-

1963 narozena v Brandýse nad Labem  
 1986 promuje na obchodní fakultě VŠE v Praze  
 1987 emigruje přes Rakousko do USA  
 1991-1994 pracuje jako investiční analytik pro americkou vládní organizaci USAID v oblasti podpory financování podnikatelské sféry ve střední a východní Evropě  
 1994 získává americké státní občanství  
 1996-2000 pracuje pro společnost Warner Lambert jako ředitelka rozvoje lidských zdrojů pro střední Evropu a Rusko  
 2000-2006 pracuje pro společnost Pfizer jako ředitelka pro zaměstnanecké vztahy pro Evropu a Kanadu  
 2006-2008 pracuje pro poradenskou společnost Ernst & Young jako Partner Development Director s působností ve střední Evropě a Rusku  
 od 2008 se na plný úvazek věnuje koučování jednotlivců a týmů

jati, že chceme patřit do lidské obce. Odmalička pozorujeme, jaká jsou pravidla přijetí, a učíme se je. Jenže co je v nás přirozené, se s těmi pravidly někdy neslučuje. Něco se od nás očekává, a i když to není tak docela naše, tak se to s větším či menším úspěchem naučíme. Ale nejsme to úplně my a celý život – někdo víc, někdo míň – ty nůžky otvíráme.

### Kvůli čemu jsme ochotni vzdát se autenticity?

Každý má jiné důvody. Ale kdybych měla generalizovat – a budu se opakovat – tak kvůli naší potřebě patřit, být přijat a obstát ve společnosti. Dokázat druhým, že plním či dokonce překračuji očekávání. Proč potřebujeme plnit očekávání druhých lidí a dokazovat jim, že je umíme i překročit? To je otázka za milión.

## KOUCOVÁNÍ

### Co vám koučování dává?

Naplnuje celou řadu mých potřeb. Samozřejmě první důvod, který ke

# LIDÉ MĚ NEVYHLEDÁVAJÍ KVŮLI TOMU, ŽE UMÍM KOUČOVAT, ALE PRO TO, JAKÝ JSEM ČLOVĚK

koučování lidí vede, je pomáhání lidem, ale čím déle tuto profesi dělám, tím více přiznávám, že naplňuje mou potřebu lásky. Mám potřebu lásky k lidem.

A lásku k lidem získávám v každém rozhovoru. Mám radost, když při něm zahlídnu cípek člověčiny, začnu za něj tahat a ten člověk se vyloupne ze slupky. V tu chvíli ho musíte mít rád, protože nic jiného není. Koučování mi dává objevování člověčiny. Trošku tomu pomůžu a zároveň toho můžu být svědkem, a to je báječné!

Klienti mě učí novým věcem o sobě. Na mé práci mě baví, že každý člověk je jiný, ale zároveň se ukazují, jak jsme si podobní. Máme podobné emoce a vrozenou intuici, s níž někdo pracuje více a jiný méně, a zároveň máme své osobité hodnoty a rozdílné pohledy na svět a způsoby řešení.

## **Je pro vás jako kouče zkušenost z exekutivních korporátních pozic výhodou?**

Z hlediska metodiky koučování je lepší nevědět. Ale jakákoli zkušenost, z níž jsme ochotni se poučit, nás obohacuje a naplňuje novým rozměrem. To, že jsem pracovala řadu let v korporaci nebo konzultační firmě, je pro moje klienty zajímavé v úvodní fázi, protože si dokážu představit prostředí a problémy, s nimiž se potýkají. Ale při vlastní práci jde hlavně o to, mít prostor pro problémy druhých, pro jejich dilemata; neodsuzovat, nehodnotit, jak to má, nebo nemá být.

Práci v korporaci i v konzultační firmě jsem měla moc ráda, protože mě baví lidi. Koučování je oproti tomu velmi osamělá profese. Z toho důvodu například řada koučů vyhledává práci s týmy, protože tam je víc lidí, energie, dynamika. To je stinná stránka koučování – člověk je celý den sám a pomáhá zpracovávat témata jiným lidem. Proto jsou pro kouče důležité supervizorské skupiny a různé asociace, v nichž se scházejí, aby si vyměňovali zkušenosti a pracovali sami se sebou.

## **Bere vám koučování něco?**

Nad tím jsem se nikdy nezamýšlela. Co mi bere? Zabírá mi všechn čas, ale ten je nádherně vyplněný, takže to není přesná odpověď. Slovo *bere* interpretuji tak, že mi potom něco schází nebo že se mi něčeho nedostává. A já neumím přijít na to, co to je. Něčeho se musím vzdát. Čeho se musím vzdát kvůli koučování? Třeba právě té pospolitosti, pospolitosti týmu, toho, že o něco společně usilujeme... Nevím, jestli mi to úplně bere, ale tohle mi schází.

## **A proč jste z korporátu odešla?**

Zase to byla zvědavost. Byla jsem zvědavá, jaké by to bylo nebýt jednou v týmu, a chtěla jsem zúročit své dlouholeté zkušenosti. Když člověk vstupuje do profese kouče, má úplně jiné představy, než když ji pak deset let dělá. Na začátku si řeknete: „Musím se naučit správné otázky. Musím umět zůstat nestranný, neradit...“

A pak zjistíte, že to je o tom, kde v sobě objevuji zvědavost, abych klientovi skutečně pomohla dívat se na věci, na které se ještě nikdy nedíval. Najednou je to o tom, jak pracuji sama se sebou.

## **Jaký byl přechod z korporátního prostředí do osamělé profese kouče?**

Pro mě to pořád je přechod. Všichni – včetně mě – máme fáze, jimiž jako koučové procházíme. První je technická – jak se naučím dovednost, druhá existenční – jak si vybuduji praxi, kde najdu klienty. Pak najednou začnete trochu o sobě pochybovat, trochu si nevěřit. To vcházíte do fáze, kdy už nejde o technické dovednosti, ale o to, v čem jsem jiná, než ti ostatní, co vlastně ke mně lidi přitahuje.

## **Co k vám lidi přitahuje? Proč vás vyhledávají?**

Bytostně věřím, že není náhoda, s kým pracuji; věřím, že se lidi navzájem najdou, že je tu linka, která nás k sobě přitáhne, společná esence, energie. Existuje společná potřeba se protnout. Klient podvědomě hledá něco, co já mám k dispozici. A když si uvědomím, co to je, můžu pozitivně ovlivňovat, kdo jsou mí klienti. Lidé mě nevyhledávají kvůli tomu, že umím koučovat, ale pro to, jaký jsem člověk.

## **Jak se bráníte, abyste nesklouzla k manipulaci?**

To je nejužitečnější otázka! Můj první dojem z této metodiky – když jsem byla



v rámci korporace školená, jak máme koučovat své podřízené – byl, že je to manipulace. Řekla jsem si: tak já vlastně musím vymyslet otázku tak, aby si ten člověk myslel, že to je jeho řešení; a to se mi nelíbilo. Odmítla jsem to praktikovat, protože jsem tomu vůbec nerozuměla. Opravdu jsem si to interpretovala jako manipulaci.

Když nad tím dnes přemýšlím z odstupu praxe, nevím, jestli se tomu člověk dokáže zcela vyhnout, protože pocit manipulace je vědomý u mě i u vás. Když vás budu manipulovat, vy to nějak ucítíte. Někdy hned, někdy za chvíli a někdy to nevíte vůbec, i když to aplikuju vědomě. Mnohem nebezpečnější ale je, když to udělám

by dobrovolně nešel. Hranici našeho osobního pocitu manipulace si musíme strážít hlavně sami. Myslím, že obecně by společnosti prospěla větší citlivost vůči manipulaci.

## ŽENY A MUŽI

**Jaká témata řeší ženy častěji než muži? Jsou nějaká čistě ženská a jiná typicky mužská?**

To je otázka na dlouhý rozhovor. Zkusím to vyjádřit stručně: Vidím dva základní rozdíly – ženy hledají osobitost a sebevědomí; muži hledají odvahu a vizi. Muži chtějí vizi a potřebují k ní odvahu. Ženy hledají osobitost a potřebují k ní sebevědomí.

nění: „Vy oba jste neskutečně citliví k potřebám vaší cílové skupiny“. Oceňuji tím vaši vnitřní kvalitu – vy jste citliví. Ledaskdo může udělat dobrou práci v Business Woman, ale specificky vy dva jste velice citliví. Čili tajemství pochvaly nebo ocenění je, všimnout si kvalit, které mě nějakým způsobem nadchnou, a pak je jenom jednoduše sdělit.

**To je dávání, a co přijímání?**

Přijímání pochvaly nebo ocenění je druhá kapitola. Začneme se kroutit a říkat: ale ne, to umí každý, to nestojí za řeč. Když po tom s klienty pátráme (protože tohle je skutečně velké téma), používám takovou hru „Řek-

# OSOBITOST JE DÁNA SCHOPNOSTÍ BÝT PŘÍTOMEN V DANÉM OKAMŽIKU, PROŽÍVAT JEJ

nevědomky. Tady je vždy nutné zjistit, jestli se vy cítíte manipulovaný. Proto si s klientem neustále potvrzujeme: Je tohle v pořádku? Můžu vám nabídnout tuhle perspektivu?

**Jak se manipulaci bránit?**

Otázka manipulace je nesmírně citlivé téma, které mě zajímá i ve vztazích mimo práci. Jak vlastně všim, co děláme a co říkáme, i tím, jaké klademe otázky, neustále ovlivňujeme. A není to jen otázka definice, kdy je manipulace ovlivňování a kdy je to snaha získat od toho člověka něco, co by mi sám nedal, nebo nasměrovat ho tam, kam

**Co třeba přijímání ocenění nebo pochvaly?**

Pochvala je tajná zbraň, kterou máme všichni v zadní kapse. Nebo spíš dárek. Nádherně zabalený dárek, který nosíme v kapse a kdykoli jej můžeme vyndat a nabídnout. Tajemství schopnosti s ním pracovat je, že jsme pořád ve střehu, kdy ho můžeme z té kapsy vytáhnout. Číháme na příležitost, kdy druhého člověka ocenit.

Vy vůbec nevíte, do čeho jste se pustili, to je moje životní téma! Existuje pochvala a ocenění. Pochvala je například: „Vy v Business Woman děláte úžasnou práci!“. Zatímco oce-

něte mi, za co byste se dneska sám ocenil“ a oni často nedokážou na nic přijít!

Bojíme se sebelásky, vytahování se, povyšování nad druhé, čili je to jakoby ušlechtilá pohnutka. Na druhou stranu, když my sami svoje unikátní vlastnosti necítíme, kdo jiný je má cítit?! Když je sami nevidíme, pak je neoceňitelné, když nám je někdo připomene, protože je v nás vidí. Neschopnost přijmout ocenění pak je – když zůstaneme v analogii dárku –, jako kdybyste ten dárek odmítli.

**Jak „správně“ přijmout pochvalu?**





Každý asi hledá svoji rovinu. Na našich koučovacích workshopech si to lidi nacvičují třeba tak, že jenom sedí a mlčky přijímají pochvalu, jenom ji na sebe nechávají dopadnout. Stačí třeba jen ji nějakým způsobem přiznat, uklonit se, poděkovat. To ještě neznamená, že s tím musím souhlasit.

Například řeknu ženě: „Vy jste klidná síla“. Ona přitom může být vášnivá, zábavná, živelná, ale já z ní v té chvíli cítím klidnou sílu a ocením to. Nemusí s tím souhlasit, protože se má radši v té živelnosti, ale přesto poděkuje; je to její aspekt, kterého si nemusí být vědoma.

**Setkala jste se s tím, že by vás muži odmítli jako kouče, protože nejste muž?**

Ano, stává se mi to. Pracuji teď s týmy novou metodou koučování, která se zabývá vztahovými systémy mezi lidmi. Třeba si mě pozve personální ředitelka a řekne: „Nám by se to líbilo pro tým vedení, ale tam jsou samí muži a jim se do těch vztahů nebude chtít. Možná kdyby to dělal nějaký muž...“ Protože jsem žena, muži mají pocit, že budu přinášet něco, co jim není vlastní, že je budu do něčeho ta-

kového nutit. Bavit se o vztazích přináší velkou nejistotu.

**Muži se bojí, že tam budete vnášet něco, co jich není hodno?**

Nevím. Když pracuji s muži individuálně, jsou jejich velká témata paradoxně vztahová, ale individuálně je to v pořádku, protože jsou v bezpečí. Ve skupině ale hrozí ztráta statusu, který je pro muže velmi důležitý.

Ale možná je to jen naše představa, že muži o vztazích nechtějí mluvit, protože čím dál víc zjišťuji, že chtějí. Chtějí, protože je vztahy zajímají, jsou jimi fascinováni, a když je zaručeno bezpečí, mluví o nich docela rádi a velice rádi objevují jejich různé aspekty.

**Mají potřebu takového bezpečí i ženy?**

Určitě taky. Ale u žen je to jednodušší, protože my mluvíme o vztazích pořád, odmala. „Ta mě ve školce zatahala za culíky, ona mě nemá ráda.“ Hned jdeme do toho vztahového. „Vy jste si něco udělaly, že se nemáte rády?“ řekne maminka dcerce. Nám je to blízké.

**Koučujete individuálně více žen, nebo mužů?**

Nedávno jsem si dělala statistiku a je zajímavé, že jeden rok pracuji jen se ženami, jeden rok mám klienty samé muže a někdy je to padesát na padesát.

**Čím si to vysvětlujete?**

Myslím, že to nějak koresponduje s vývojovými stádii kouče, ale přesně nevím jak. Nejsem genderově vymezený kouč. Velice efektivně pracuji s určitou skupinou mužů, s nimiž dosahujeme úžasných výsledků, a zrovna tak to platí u žen. S některými typy žen pracovat nemůžu. Nezáleží tedy na tom, zda je to muž, nebo žena, ale spíš na naší lidské schopnosti mít na sebe kontakt, umět jej spolu vytvořit.

**Řekl vám některý muž, že je rád, že ho koučujete žena?**

Takhle konkrétně se mi to ještě nestalo, ale dynamika mezi mužem a ženou má něco do sebe. Je to jako, když jdete na masáž, a váháte, koho si vybrat, jestli maséra, nebo masérku. Obojí je v určité fázi dilema a je důležité ujasnit si, co od masáže očekáváte. A to stejné platí i v koučování.

Ale nevím; neptám se klientů, jestli to dopředu zvažují. Mám pocit, že





### Čili jste ho nenaprogramovala...

Rozhodně ne. Existují různé druhy koučování; moje práce je hodně transformační. Transformační koučink spočívá v přenastavení kaleidoskopu, který už v sobě mám. Všechny kamínky už ve mně jsou, nepotřebuji žádné přidávat ani ubírat, jen s nimi pootočím. A najednou místo shluku barev uvidím tvar. My vlastně pootáčíme kaleidoskopem klienta, a tím se transformuje jeho obraz o jeho vlastních zdrojích, aspektech...

Neučíme se nic nového, jenom objevujeme, co všechno umíme, čeho jsme schopni.

### Těšila jste se na něco, k čemu jsme se nakonec nedostali?

Ne, já jsem se těšila, že rozhovor bude mít přirozený průběh, a to se mi splnilo. Předem jsem o něm hodně přemýšlela a dokonce si připravila témata, o nichž bychom si mohli povídat. Mám je tady před sebou sepsaná. Ale jsem ráda, že jsem si je před

## ČLOVĚK JE SVOBODNÝ VE CHVÍLI, KDY SE PRO SVOBODU ROZHODNE

skutečně spíš funguje první dojem. Když cítíte, že ten člověk vám nějakým způsobem nahrává, že říká něco, čím vás hluboce zajímá, a vy na to můžete naprosto přirozeně reagovat. Jakmile je zaručeno plynulé předávání, lehkost rozhovoru, znamená to, že se spolu můžeme pustit do hlubších vod. Potom není potřeba hledat dál. Pak je najednou bezpředmětné, jestli jste muž, nebo žena a kolik máte certifikací.

### Jak by měl vypadat klient, když od vás odejde?

Klient není jiný, klient se vrátí do svého původního místa. Nic zásadního neměníme na něco jiného. Vnímáme, co funguje a co ne. Co funguje, to posilujeme. Protože to je přirozené. Zároveň v sobě posilujeme vědomí, že máme vždycky volbu. Člověk není změněný, jenom lépe rozumí, kde je jeho rovina, v níž má vliv na lidi, a cítí se silný a má za sebe zodpovědnost.

ani v průběhu rozhovoru nepřipomínala. Protože osobitost, o níž tady celou dobu mluvíme, je dána schopností být přítomen v daném okamžiku, prožívat přítomný okamžik. A člověk schovaný za papírem s předem připraveným seznamem kontakt s přítomným okamžikem ztrácí. Chtěla bych proto popřát čtenářkám co největší prožitek přítomných okamžiků. /BW