

Coaching: O co vlastně jde

Coaching pochází z USA a Anglie a stále více se rozšiřuje i ve střední a východní Evropě. Také čeští vrcholoví manažeři stále častěji volí podporu kouče při hledání možnosti zvýšení výkonnosti a efektivity své práce nebo při řešení konkrétních problémů. O co při coachingu vlastně jde a komu je možno coaching doporučit?

Co je coaching

Profesionální coaching je časově omezené partnerství vzniklé za účelem dosažení konkrétně stanovených cílů, které si manažer a kouč společně dohodnou. Kvalifikovaný kouč podporuje proces řešení problému a proces rozvoje osobnosti velmi individuálně prostřednictvím cíleně kladených otázek a strukturované komunikace. Nejedná se o žádný univerzální recept ani o standardní rady, ale o podnět ke kreativnímu řešení a pomoc najít instrumenty, jak si pomoci sám. Narozdíl od seminářů nabízí Coaching dlouhodobou procesní podporu a představuje tak efektivní prostředek pomoci pro lidi, kteří chtějí dosáhnout konkrétních cílů, a jsou si vědomi, že pro jejich dosažení musí v některých aspektech upravit a optimalizovat své chování.

Pro koho je coaching relevantní

V zásadě pro každého, kdo i přes svůj objektivně vysoký výkon a intenzivní nasazení není spokojen s dosaženými výsledky nebo s poměrem vynaložené úsilí – výsledek. Při coachingu jde především o to, lépe poznat možnosti a schopnosti a cíleně je využívat, jakož i aktivovat nevyužitý potenciál. Coaching může také představovat nástroj ke zvládnutí konkrétních konfliktních situací ve firmě a nebo k podpoře procesů jako např. management změny či práce v multikulturních týmech.

Vedle toho je pro mnoho manažerů nezkreslená zpětná vazba poskytovaná koučem vítaným podnětem, jak zlepšit vnímání problematických kolegů a situací, jak diferencovaně posuzovat chování své a chování ostatních pracovníků a jak vytvářet produktivní alternativy vzorců jednání. Coaching může probíhat jen na bázi důvěry. Se shora nařízená nucená sezení s koučem a práce výlučně na dosažení cílů stanovených se shora jsou od začátku odsouzeny ke ztroskotání.

Coaching je obzvlášť ceněn těmi českými manažery, kteří se jako poměrně mladí dostali na velmi odpovědné pozice a kterým vedení týmu dělá větší potíže než řešení náročných odborných otázek či jednání se zákazníky. Při společných sezeních se zkouší nové vzorce chování a myšlení, které mají šanci na úspěch a které rychle pomáhají snížit nejistotu.

Další cílovou skupinou jsou zahraniční manažeři, kteří se pohybují v prostředí, které je pro ně pochopitelné jen z části, např. v heterogenních projektových týmech, v cizí kultuře atd. Díky cíleným novým informacím a zesílenému vnímání toho, co už funguje, je zpravidla dosaženo vyšší interkulturální kompetenci a lepší integrace.

Třetí cílovou skupinou jsou lidé, kteří se pokoušejí vyhovět nejasným či konfliktním očekáváním – nezávisle na tom, zda jsou to očekávání jejich vlastní nebo očekávání cizí. Zde může coaching působit velmi rychle jako „osvobození“ a „očista“ a umožnit jednání.

Průběh coachingu

Coaching není ani psychologický rozbor minulosti ani uvolněný rozhovor při šálku kávy. Jde o realistickou formulaci požadovaných cílů včetně stanovení časového harmonogramu k jejich dosažení. S touto jasnou vizí orientovanou na budoucnost mohou být lépe prověřeny stávající a požadované způsoby chování s ohledem na

jejich užitečnost a zpracovány alternativy. Na přání mohou „domácí úkoly“ zadané na dobu mezi jednotlivými sezeními ještě prohloubit vnitřní přijetí těchto změn v chování. Coaching se člení na úvodní rozhovor a nádstavbové rozhovory.

Úvodní rozhovor

Úvodní rozhovor slouží k osobnímu seznámení a k vytvoření báze pro budoucí spolupráci. Manažer formuluje svá očekávání a kouč popíše své možnosti a hranice. I když se už do úvodního rozhovoru dostávají první náznaky rad, slouží tato schůzka především k objasnění předpokladů pro úspěšnost coachingového procesu: vyjasnění závazku, stanovení cílů a mezí, vzájemná akceptace, jakož i neomezená důvěra. Na tomto základě jsou vytyčeny cíle pro společný proces coachingu, což často vyžaduje několikahodinové sezení. Teprve když se z původního nejasného obrysu pro zákazníka vykrysluje závazný cíl (nebo cíle), má smysl mluvit o další spolupráci.

Průběh coachingových sezení

Jak už bylo zmíněno, představuje Coaching velmi individuální proces. Proto nejsou jednotlivá sezení shodná. Přesto existují určité vzory:

- Coachingová sezení mají pevné místo v termínovém kalendáři a plánují se závazně dopředu.
- Sezení se konají cca každé 4 týdny. Podle druhu cílů a konkrétní situace se mohou konat i v jiných časových intervalech.
- Dobu mezi sezeními může manažer cíleně využít, aby podpořil svůj rozvojový proces. (Obzvláště např. dohodnutými domácími úkoly.)
- Tyto úkoly představují většinou „vstupní bránu“ pro příští sezení.
- Na sezeních se definují cíle jednotlivých etap, posoudí se již dosažené, v souvislosti s tím se zapracují nově vzniklé nebo již známé problémové oblasti a stanoví se následné kroky.
- Z každého sezení musí pro zákazníka vyplývat konkrétní a relevantní výsledky.

Jak najdu správného kouče?

Dobrý kouč podporuje sebepoznání prostřednictvím reflexe, následných otázek a pomoci při analýze. Přitom se snaží co nejpřesněji naladit na způsob myšlení svého protějšku. Dominance kouče, šíření tzv. životní moudrosti nebo udílení standardních rad zde nejsou na místě. Jak poznáte kvalifikovaného kouče, obzvláště pokud nejste z oboru a používání pojmu kouč není právně chráněno? Zde jsou některé aspekty pro Vaši orientaci.

Odborné vysokoškolské vzdělání kouče, zpravidla v oboru psychologie / ekonomika, je pravidlem. Těžiště kvalifikace kouče by mělo vždy ležet v oblasti procesních znalostí. Jestliže hledáte odborné podnikoeconomické informace, pak se raději obraťte na renomovanou společnost v oboru podnikového poradenství. Přesto je podnikohospodářská zkušenost kouče, zejména byla-li nasbírána na vedoucích pozicích, dodatečnou výhodou. Kouč musí být osobností s všeobecnými životními zkušenostmi a víceletou odbornou praxí. Kouč by měl disponovat nejen schopností analytického myšlení, sebereflexí, znalostmi lidí, ale také působit hodnověrně, mít zdravou osobní kuráž a umět aktivně naslouchat. Aby dosáhli této kombinace znalostí a schopností, absolvují experti na coaching víceleté nádstavbové vzdělání. Samotný obraz kouče proto většinou odpovídá interdisciplinárnímu expertovi s důrazem na jeho vyvinuté instrumentarium komunikace a kladení otázek.

Pár odkazů k poznání „černé ovce“ – v těchto případech byste měli být skeptičtí:

- Budete vystaveni tlaku podepsat poradenskou smlouvu.

- „Poradce“ hýří odbornými výrazy a využívá vašich nedostatečných odborných znalostí ke zdůvodnění potřeby Vám radit.
- „Poradce“ srší sebevědomím a myslí si, že vlastní „kámen mudrců“.
- „Poradce“ Vám bez vyzvání tyká a hraje si na vašeho nejlepšího přítele.
- „Poradce“ slibuje od jednoho sezení ke druhému velký průlom při řešení Vašich problémů, Vy však žádný pokrok nevidíte.

Abyste si zvolili správného kouče, měli byste postupovat následujícím způsobem:

- Poskytovatele služeb v oblasti koučingu můžete najít prostřednictvím Zlatých stránek nebo internetu.
- Proveďte předvýběr podle formálních kritérií jako např. vzdělání kouče, praxe v oboru, reference, věk .
- Zeptejte se v okruhu svých kolegů a známých na eventuální informace z této oblasti. (Tyto informace bývají však bohužel z důvodu chybějících přímých kontaktů nebo falešného studu často těžko k mání.)
- S cca 3 vybranými poskytovateli ved'te nezávazné první jednání, ve kterém formulujte svá očekávání a snažte se posoudit osobní kompetenci kouče. Vyjasněte rámcově též finanční podmínky coachingu.
- Se zvoleným koučem poté stanovte termín pro podrobný rozhovor

Smlouva o koučingu

Smlouva z právního pohledu

Všeobecně je doporučováno uzavřít písemnou smlouvu o coachingu. V takové smlouvě nebývá stanoven přesný výsledek (jako například u smlouvy o dílo), nýbrž povinnost kouče poskytnout fundované poradenství. Následující body by měly být ve smlouvě obsaženy: časový rámec procesu coachingu, místo, kde se budou sezení uskutečňovat, jméno manažera a kouče, závazek kouče o absolutní diskretnosti, výši honoráře a příp. vedlejších nákladů, platební podmínky a otázky ručení.

Smlouva z psychologického pohledu

Kromě uzavření formální právní smlouvy je mezi koučem a manažerem uzavřena i psychologická smlouva. Zde jsou stanovena individuální pravidla pro poradenský proces a formulována vzájemná očekávání. Jsou také definovány hranice poradenského procesu. Kouč pravidelně přizpůsobuje průběh sezení potřebě manažera. Z hlediska dosažení úspěchu je psychologická smlouva mezi manažerem a koučem daleko významnější než smlouva právní.

I pro coaching platí všeobecné pravidlo: poslouchat zdravý rozum. Použijte svou intuici při volbě kouče, kterému dáte důvěru.