

Koučink

JUDr. Vladimír Tuka,

ICF Associate Certified Coach (ACC), Results Certified Coach
Regionální Manager, Results Coaching Systems Czech Republic

Koučink se stává velmi populárním a stále užívanějším výrazem, pokud se diskutuje o moderních metodách osobního a profesního rozvoje. Jako vše moderní, i výraz koučink používáme a ne vždy si dokážeme jasně představit, co se pod ní skrývá. Často je zahalen do jakéhosi mystična až okultismu, někdy se koučinkem označuje individuální poradenství, některé formy psychoterapie. Koučink je prokazatelně účinná metoda, která se stala samozřejmou součástí rozvojových programů ve společnostech v nejvyspělejších západních zemích, zejména anglosaských. Je přirozené, že se ve stále větší míře stává doplňkem palety služeb mnohých vzdělávacích a poradenských společností, ale i profesionálů.

Jaké je tedy místo koučinku mezi ostatními metodami a postupy zaměřenými na rozvoj člověka? Jak se vyznat v tom, co koučink je a co není? Na jakých principech a proč vlastně koučink funguje? Jak rozpoznat, kdo je koučem a kdo se za kouče pouze vydává? Pojďme se spolu zamyslet nad těmito otázkami a nalézt určitá praktická vodítka, jak se v této oblasti jistěji pohybovat.

Dovolte mi vás na této cestě doprovázet. Pro začátek bych rád uvedl, že si na pomoc беру myšlenky z filosofie a standardů nejrepresentativnější světové nezávislé neziskové profesní organizace sdružující kouče všech kontinentů – Mezinárodní federace koučů (International Coach Federation – ICF) –, z principů jedné z vedoucích světových koučovacích organizací Results Coaching Systems (z Austrálie). Samozřejmě tam, kde to bude užitečné, přidám i vlastní poznatky a zkušenosti.

Kde se vzal koučink a proč zrovna dnes

Prožíváme období změny. Změna je snad to jediné, co je konstantní. Chceme-li obstát, nezbyvá nám než si osvojit schopnost rychlé a adekvátní reakce na změny a, pokud možno, se naučit i změnám předcházet. Znamená to na základě relativně velmi

obecných principů a vlastností se chovat velmi flexibilně a v maximální možné míře zapojit celý náš potenciál. Stále častěji obecné přístupy, všeobecná řešení či řešení platná pro větší skupinu lidí ztrácí na účinnosti a do popředí vystupuje schopnost najít a uplatňovat vlastní individuální řešení. Rozvoj pracovníků ve smyslu naučení „best practise“ naráží na své limity. Je nutný individuální přístup. Individualizace přístupu k rozvoji pracovníků nabývá na významu s tím, o jak významného (z hlediska přínosů pro firmu) pracovníka se jedná. Od určité úrovně postavení pracovníka – jak z pohledu hierarchického postavení (top nebo senior manažeři), tak i významu pro výsledky (specialisté, talenty apod.) společnosti – se potřeba individuálního přístupu k rozvoji setkává s ekonomickou efektivností takového přístupu. V tomto bodu se účinnými stávají individuální metody rozvoje pracovníků, mezi nimi zejména koučink.

Kde se koučink nejčastěji uplatňuje? Kde se projevilo jako nejúčinnější? Společnosti i jednotlivci se rozhodují pro koučink zejména v případech, kdy je před pracovníka postavena nějaká významná výzva – povýšení do vysoké funkce, odpovědnost za nový významný projekt (např. projekt fúze, uvedení produktu na trh apod.), zvládnutí mimořádného úkolu, splnění významného cíle (podstatné zvýšení výkonnosti týmu apod.) – nebo v rámci hodnocení byla identifikována zásadní rozvojová potřeba (zvládnutí dovednosti jako zvládnutí stresu, umění řešit konflikty, komunikace s týmem, sebeovládání apod.). V poslední době se koučink zároveň využívá jako velmi ceněný benefit pro klíčové zaměstnance. Využívají ho k hledání odpovědí nebo řešení otázek, jako je rovnováha mezi prací a soukromím, rozvoj sebedůvěry, směřování další kariéry v rámci firmy, posílení zdraví, zlepšení fyzické kondice apod. Koučink v těchto oblastech napomáhá posilování pocitů spokojenosti a loajality pracovníků. Vystává otázka, proč je koučink efektivní a jak funguje.

Co je koučink

Při hledání odpovědi o příčinách účinnosti koučinku se pojdme obrátit na světově uznávané autority. ICF uznává koučovaného (klienta) jako experta na jeho život a práci a věří, že každý koučovaný (klient) je tvořivý, nápaditý a celistvý. Na tomto základě „Profesionální koučink je trvalý profesionální vztah, který podporuje klienty vytvářet výsledky, které je naplňují v jejich osobním a profesionálním životě. V procesu koučování si klienti prohlubují schopnost učit se, zlepšují svůj výkon a zlepšují kvalitu svého života.“ Results Coaching Systems, přední světová koučovací společnost australského původu, která koučink opírá o porozumění toho, jak funguje mozek, koučink definuje jako: „Usnadňování pozitivní změny zlepšováním myšlení.“ Pak je rolí kouče pomoci lidem lépe myslet a ne jim říkat co mají dělat. V centru koučovacího procesu je změna, a to pozitivně zaměřená změna, která je opakem změny zaměřené na nedostatek.

Co koučink není

- Koučink není náboženství nebo filosofie či sada instrukcí, pravidel anebo směrnic pro život. Koučink vám neříká, jak máte žít, myslet nebo jednat, ani to není kurz, který „uděláte“. Kouč nemá připravený rozhovor nebo prezentaci, kterou vás má provést, ačkoli někdy se vyskytne určitý typ rozhovoru, kterým je třeba projít. Kouč je tady, aby usnadňoval rozhovor, umožnil, aby se rozhovor rozvinul takovým způsobem, který je pro vás vhodný.
- Koučink není terapie. Koučink se nepokouší řešit osobní problémy nebo otázky lidí, ačkoli i ty se někdy při tom vyřeší. Koučink je o posunu vpřed a nikoli o analýze minulosti. Není pouze zaměřen na řešení, je také velmi silně postaven na akci: pomáhá lidem nacházet řešení, ale pak je také vede k tomu, aby se zavázali podniknout akci – hned, tento týden. Koučink se dívá na to „jak“ ne „proč“.
- Koučink není konzultování. Koučové nedávají rady, pokud to není skutečně velmi vhodné. Ale i tehdy, raději dají lidem možnost volby mezi myšlenkami, než aby jim říkali, co by „měli“ udělat. Konzultant dělá práci za vás, kouč vás podporuje, abyste svou práci dělali lépe sami. Konzultant přináší fakta, čísla, reporty, informace nebo další práci, kdežto kouč s vámi vede rozhovor, který vás podporuje v tom, abyste byl tím nejlepším, čím můžete být. Koučové nepotřebují vědět vše o oblasti, ve které klienta koučují. Býváme lepší koučové, když o dané oblasti víme velmi málo, než když o ní víme hodně.
- Koučink není trénování ani školení. Koučink nemá žádné dopředu připravené „studijní plány“, podle kterých se postupuje, a kouč nemá žádné informace, které by měl poskytnout klientovi. Neexistují žádné konkrétní očekávané výsledky, kromě cílů, které si stanovuje za pomoci kouče sám klient. Skutečné koučování je takové, kde si agendu (obsah, zájem) řídí výlučně klient. Koučování je zážitek odlišný pro každého jednotlivého klienta.
- Koučink není mentorink. Mentorování je zaměřeno na to dávat lidem rady na základě své zkušenosti. Kouč ke koučování ani nepotřebuje konkrétní informace o klientově odborné oblasti. Mentorování bývá často úzce zaměřeno na rozvoj kariéry (např. jak uspět v nové funkci apod.). Koučink je daleko širší a je použitelný do jakékoli oblasti života. Koučink má více struktury nežli mentorování, což jsou například jasně definovaná sezení a cíle. Kouč je obvykle ochotný dávat klientovi výzvy a být k němu náročnější, než by to dělal mentor.
- Koučink není řízení. Manažer má ve vztahu ke svým podřízeným svůj zájem, vlastní odpovědnost (v terminologii koučinku vlastní „agendu“). Zatímco koučové pomáhají lidem zvládat své životy, být koučem neznamena dělat někomu manažera. Klíčovým rozdílem je to, že kouč vede klienta, aby byl zodpovědný sám vůči sobě a nikoli vůči nám. „Agenda“ v koučování je klientova agenda, a není to ledajaká agenda. Je to agenda koučovaného (klienta) pro něj a pro jeho budoucnost. A pokud svou agendu nemá, kouč mu pomáhá jeho agendu vytvořit – kým by chtěl být, jak by chtěl žít a jak mu může kouč na této cestě pomoci. Koučink je umění jak usnadnit lidem cestu učení.
- Koučink není metoda nápravy. Koučink nelze přikázat ani „naordinovat“ jako poslední šanci pro pracovníka před „radikálním“ řešením jeho „problému“. Podmínkou pro to, aby byl koučink efektivní, je to, že koučovaný (klient) sám CHCE: chce něčeho dosáhnout, v něčem podstatném se změnit, něco důležitého se naučit. „Házet“ pracovníkovi koučink jako „záchranný kruh“ bývá velmi často velmi neúčinné. Pod tlakem „poslední šance“ se klient nachází v obavách, nejistotě a uzavírá se tak možností prozkoumat skutečně do hloubky hluboké vnitřní zdroje své moudrosti,

zůstává na povrchu a velmi často bez dostatečné energie a motivace k provedení nezbytných změn.

Klient se učí bez toho, že by ho někdo vyučoval. Pouští se do akce, bez toho, že by mu někdo nařizoval, co má dělat. Získává větší motivaci, bez toho, že by do něj někdo rýpal nebo ho napomínal. A začíná být chytřejší a vyváženější, bez toho, že by mu někdo říkal, jak dělat věci lépe. Klíčové je to, že kouč nechává svou vlastní agendu za dveřmi a je tam zcela pro klienta, plně oddán jemu a jeho cestě. Kouč musí být v tomto procesu neviditelný, skoro jako když „tam není“. Tohle je jedno z nejvýraznějších rozlišení, které určuje, zda jde o koučink nebo ne.

Proč je koučink efektivní (koučink podle mozku)

Pomoci lidem, aby se změnili, je v našem rychle se měnícím prostředí stále důležitější. V posledních několika letech neurovědci potvrzují mnoho z toho, co už mnozí z nás dávno víme: změna je daleko těžší, než si myslíme: vyžaduje stálou pozornost a významné úsilí vůle. Změna je těžká z několika důvodů a ty ukazují na to, že je potřebné poskytnout jedinci, který chce úspěšně provést jakoukoliv změnu, další zdroje. Jedním z těchto zdrojů je i koučink.

To zní sice hezky, ale jak koučink „prodat“ ve své společnosti. Top manažeři, kteří mají akademické vzdělání a uvažují analyticky, budou chtít znát teoretické základy jakéhokoli zásahu, který se pokouší změnit fungování jejich firmy. Jako správci firmy musí být na pozoru, je to jejich práce. Tady může být **přístup ke koučování podle mozku** velmi užitečný a může podat odpovídající odpovědi, a to z několika důvodů.

Zprv, každá událost, která se v koučování objeví, je spojena s aktivitami probíhajícími v něčem mozku. Přístup ke koučování podle mozku dokáže podepřít a vysvětlit každý dobrý koučovací model a poskytnout tomuto oboru vědecké základy.

Za druhé, přístup ke koučování podle mozku vypadá přitažlivě, když uvažujete o dalších disciplínách individuálního přístupu k člověku, např. jako je psychologie. Většina vysoce postavených lídrů by tyto lidi nepoužila na zlepšení výkonu, protože od psychologů se očekává terapeutický přístup. Přístup podle mozku je však cosi uchopitelného a fyzického. Žijeme v materialistickém světě, kde firmy uznávají, že věci jsou měřitelné.

Hlavním důvodem je jednoduše to, jak je tento přístup užitečný. Když přemýšlíme o koučování z perspektivy mozku, můžeme lépe měřit, řídit a pracovat s koučovací programy, ať se jedná o individuální koučink, školení interních koučů nebo učení tisíce lídrů koučovacím dovednostem.

Přístup postavený na znalostech o fungování mozku vysvětluje mnohé intuitivní pocity, např. to, jak naše zaměření vytváří změnu. Tento přístup propojuje vědu s koučováním. Tím hlavním v tomto přístupu je, jestli koučujeme tak, že máme na mysli fungování klientova mozku. Otázka, kterou neustále takový kouč klade svým klientům, zní: „Co váš mozek nyní potřebuje, aby se posunul vpřed?“

(Více se dozvíte ve vynikajícím článku Davida Rocka a Jeffrey Schwarz, světového odborníka na obsedantní – nutkavé – poruchy. „Přístup ke koučování podle mozku“. Tento článek se poprvé objevil v časopise *International Journal of Coaching in Organizations*, 2006, 4(2))

Kdy koučink – nastavení a realizace koučovacích programů

Pro úspěch koučování jak z hlediska koučovaného, ale i firmy, která kouče pro pracovníka najímá, je zásadní, aby se předem všemi stranami nastavilo jasné zaměření: proč koučink a co od něho očekáváme za výsledek. Společnost vydává nemalé prostředky na rozvoj koučovaného s určitým jasným záměrem: je koučink např.:

- jedním z benefitů pro pracovníka – co je cílem: stabilizace, udržení ve společnosti;
- jedním z nástrojů, jak pomoci pracovníkovi rozvinout nějakou dovednost důležitou pro úspěch jeho práce;
- zvýšit výkon a výsledky týmu, za který odpovídá koučovaný;
- náležitě připravit pracovníka pro budoucí fci (manažer);
- urychlit přípravu a realizaci významného projektu (fúze, uvedení nového produktu na trh, restrukturalizace...).

V každém z těchto a dalších případů je užitečné mít co nejjasnější představu, proč jsme si vybrali koučink a co chceme jako jeho výstup. Je vhodné a velmi účelné, aby ten, kdo ve společnosti odpovídá za úsek, resp. projekt, do něhož spadá koučovaný a jehož výsledky koučovaný ovlivňuje, se stal „sponzorem“ koučovací iniciativy.

Podílí se na definování iniciativy a jejích očekávaných výsledků, startuje ji, minimálně se spolupodílí na tvorbě zadání pro koučovací iniciativu, před zahájením koučinku s koučovaným i koučem zadání projedná, periodicky sleduje postup koučinku a vytváří zejména příznivé podmínky a klima pro rozvoj koučovaného (pozitivní zpětná vazby, všímá si změn...).

Jaký kouč: jak poznat, jak vybrat

Dvě základní roviny posuzování: formální znaky a osobní setkání

Je to jako výběr uchazeče o zaměstnání.

1. Nejdříve: reference, certifikace, zkušenosti, historie.
2. Následně: osobní vyzařování, mezilidská chemie. Koučink je především o hlubokém partnerském vztahu, který je založen na velmi vysoké míře důvěry mezi partnery. Nutné bezpečí k tomu, aby se klient (koučovaný) odhodlal vypravit na cestu zkoumání své vnitřní moudrosti a odhalil poklady pro svůj vlastní rozvoj.

Pravidla

PŘEDVOLBA: čemu věnovat pozornost při zkoumání informací o koučovi:

- Pracovní a životní zkušenosti (někdy má a někdy nemá zásadní zkušenosti z oboru) zejména z hlediska funkce toho, pro koho je koučink vyhledáván (tedy především: manažerské, podnikatelské apod.).
- Specifické odborné vzdělání a certifikace – odborná způsobilost je zásadní: jaké specifické vzdělání koučů absolvoval, jaké úrovně profesionality dosáhl (certifikáty ICF, ČAKO, Results apod.). V závislosti na instituci jsou požadavky na úroveň koučovacích dovedností různé, přesto – zejména u renomovaných institucí jako ICF, ČAKO nebo škol Results, Coach University apod. – je záruka dostatečné úrovně...
- Co kouč sám píše o osobě – paradoxně i to, jak hodnotí koučové sami sebe, je vhodným vodítkem, zejména pro to, abychom se mohli rozhodovat, zda by ten či onen kouč byl vhodným pro konkrétního koučovaného.
- Reference – co o tom, být koučován tímto koučem, napsali jeho předešní klienti.

OSOBNÍ ROZHOVOR:

- Napřed rozhovor pracovníka odpovědného za výběr kouče (HR nebo manažer) – cílem je fakticky i pocitově ověřit, do jaké míry odpovídají poskytnuté údaje realitě, a především, zda kouč odpovídá povahově kandidátovi na koučování – jestli mezi nimi může zafungovat mezilidská chemie.
- Následně rozhovor kouče s kandidátem na koučování – smyslem setkání je poznat, jak si kouč a kandidát „padnou“ lidsky, zda a do jaké míry jsou vytvořeny předpoklady pro to, aby se mezi oběma mohla rozprout živá a obsažná konverzace soustředěná na hledání moudra a růst koučovaného. Co se děje obvykle na tomto setkání: poznání, příležitost pro koučovaného položit otázky týkající se kouče, jeho metod, i toho, co a jak se bude během koučinku dít, jaký bude postup. Kouč by měl dát jasné a plné informace o tom, jak budou spolu postupovat, ... aby měl koučovaný jistotu a mohl se plně soustředit na hledání řešení.
- Setkání kouče, koučovaného a sponzora – vyjasní ... společně zadání koučinku (v postupech Results společně dohodnou jednak oblast, na kterou se koučink má zaměřit, a jednak si vyjasní očekávání – co má být výsledkem).