

Koučovanie - skúsenosti z praxe

V priebehu posledných 4 rokov sledujem zmeny v požiadavkách zákazníkov na poskytovanie konzultačných služieb. Začalo to požiadavkou jednej pani riaditeľky, ktorá vyjadrila svoju požiadavku takto: „My chceme, aby ste koučovali našich ľudí“. Vtedy som si kúpila prvú knihu o koučovaní. Moja otázka, ktorú som si vtedy položila bola: „Mám ich koučovať, alebo naučiť ich koučovať iných“?

Dnes, po 4 rokoch, ma požiadavky na koučovanie neprekvapujú. Stretávam sa s nimi stále častejšie. Môj posledný projekt bol tiež o koučovaní, rada by som vám preto stručne zhrnula moje skúsenosti z koučovania. Prikladám aj teóriu z dobrých kníh.

Koučovanie:

- začína vyjadrením **žiadosti** o pomoc. Koučovaní poznajú svoju situáciu, majú potrebu **zmeny**, chcú **zmeniť seba**, nie druhých. Zmena je však pre nich ťažká, preto potrebujú **pomoc**. Chýba im pocit **sebadôvery** a istoty pri prijímaní rozhodnutí a zvládání zložitých situácií.
- predpokladá jasne dohodnuté **pravidlá a postup**. Je to otvorená hra v ktorej vystupujú obidve strany ako **rovnocenní partneri**, pričom sú jasné pravidlá spolupráce a to, čo od seba môžeme očakávať a aký problém je potrebné riešiť.

Dôvera, viera:

Dôvera je pri koučovaní to najdôležitejšie. Bez dôvery koučovanie nefunguje. Ľudia neradi hovoria svoje slabé stránky len tak hocikomu. Potrebujú pomoc, radu a istotu, že sa nesklamú. Kouč vystupuje pri koučovaní v roli **rodiča a kňaza**.

Jedným zo základných nástrojov koučovania je **viera** v schopnosti koučovaných. Keď dáme koučovaným vieru, máme polovicu práce za sebou.

Kouč:

Kouč **má rád ľudí**. Neznamená to však, že miluje koučovaných, ale má ich **dôveru a rešpekt**. Koučovanie je **tímová práca**. Američania si myslia, že tímová práca je otázkou toho, že ja budem mať rád vás a vy budete mať rád mňa. Vzájomný **ohľad a dôvera** znamenajú, že mám dôveru v to, že budete robiť svoju prácu tak, že budeme úspešní ako firma, a **že si toho vážim**. Neznamená to, že jeden druhého milujeme. Pri tímovej práci sa navzájom **obohacujeme, dopĺňame**. To sa mi zdá, ako **najväčší obojstranný prínos**.

Kouč je orientovaný na druhých, nie na seba. Preto, aby platila táto veta, však paradoxne kouč veľa **rozmýšľa** nad sebou samým - sebauvedomenie, premýšľa nad svojim správaním - sebareflexia 1. rádu a premýšľa o tom, ako premýšľa - sebareflexia 2. rádu. Až sebareflexia 2. rádu dáva dobré predpoklady pre to, aby sme koučovanie vykonávali profesionálne. To je na koučovaní **najťažšie**.

Vysoká **emočná inteligencia** kouča je nevyhnutná. Kouč pracuje s ľuďmi, ktorí majú problémy, ktoré ich ťažia. Kouč nesmie prenášať problémy koučovaných na seba a nechať ich pôsobiť sebazničujúco. Od kouča sa vyžadujú **skúsenosti s prácou s ľuďmi, empatia, nadhľad a psychická zrelosť**.

Koučovanie - poradenstvo:

Koučovaní často krát **vedia viac** ako kouč. Projekty BPM obyčajne obsahujú časť vzdelávania: „naučím vás“ a poradenstva typu: „urobím za vás“, alebo v lepšom prípade:

„urobíme to spolu“. Konzultanti zameriavajú svoju pozornosť na analýzu a riešenie technických problémov. Už menej sa zaoberajú ľuďmi, ktorí tento problém majú. Koučovanie sa nezaobera hlbokou analýzou problémov, ale hľadá nové príležitosti, pozerá do budúcnosti, nie do minulosti, pričom podporuje pozitívne myslenie.

Koučovanie - výkonnosť:

Osobnej **zmene postojov** ľudí predchádza dobre **poznanie ich situácie a zodpovednosť za seba**. Zmena postojov ľudí vedie k úvahám o zmene svojej situácie cez ciele a konkrétne kroky smerujúce k zlepšeniu. Iba zmenou postojov a návykov jednotlivcov je možné meniť ich výkonnosť. Tento postup je zároveň **zárukou progresu**, pretože zmenu chcú ľudia sami, zmena im nie je nanútená zvonku.

V koučovaní vidím veľký potenciál pre **zlepšenie výkonnosti jednotlivcov** a tým aj **organizácie**. Postup zvyšovania výkonnosti organizácie je: **ľudia, procesy, organizácia**. Za výkonnosť organizácie zodpovedajú ľudia: manažéri na vrcholovej úrovni riadenia, vlastníci procesov na strednej úrovni riadenia a zamestnanci na najnižšej úrovni riadenia. Ľudia (manažéri, zamestnanci) sú to najdôležitejšie vo firme. Ako to súvisí s procesmi? To je jednoduché: najdôležitejšie procesy vo firme sú: personálny proces, prevádzkové procesy a strategický proces. Súhlasíte s týmto názorom? Prajem vám veľa šťastia pri ich realizácii.

Koučovanie - teória

Ciele koučovania:

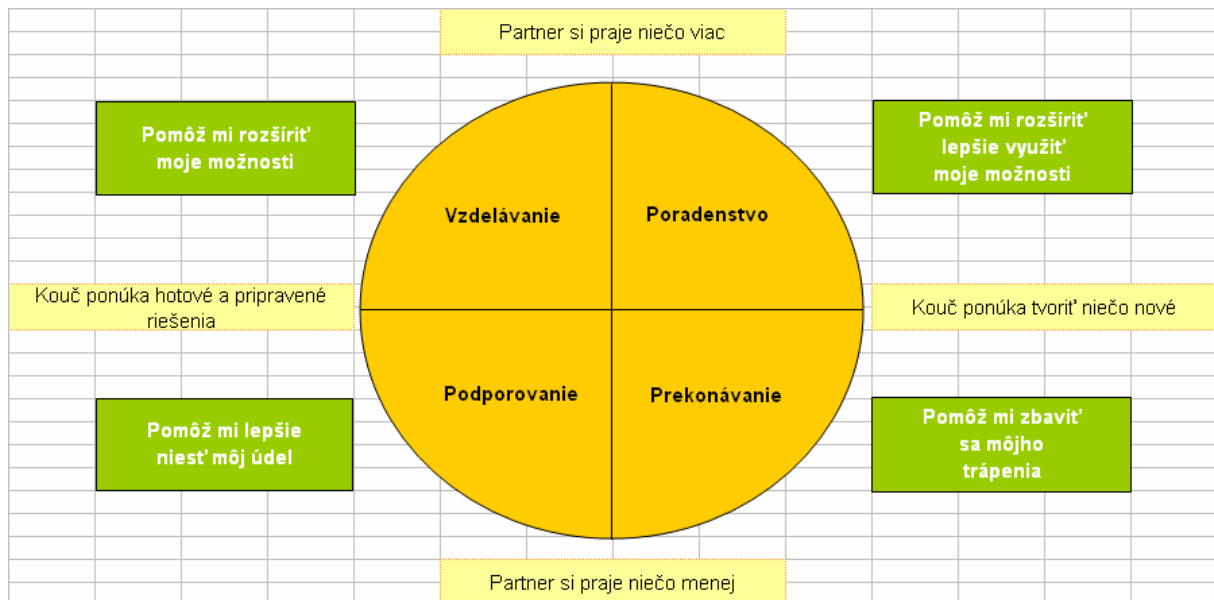
- Zvýšiť výkonnosť jednotlivca (seba, nadriadeného, podriadeného, kolegu), tímu.

Koučovanie je:

- Poskytovanie **pomoci** koučovanému, o ktorú **sám požiada**. Koučovaný chce **zmeniť seba**, nie druhých.
- O **dôvere**, otázkach a diskusií.
- O posilnení **sebadôvery** cez **zodpovednosť** a **vnímanie reality**.
- Predstavuje **aktívny prístup** k problémom a rozhodnutiam. Nezameriava sa na chyby, ktoré sa stali, ale na **príležitosti**, ktoré prídu.
- Otvorený vzťah medzi dvomi **rovnocennými** partnermi, pri ktorom sú **jasné pravidlá a postupy**.

Druhy pomoci:

- **Vzdelávanie** - rozširovanie vedomostí, či schopností.
- **Poradenstvo** - za pomoci kouča vytvára vlastné riešenie.
- **Podporovanie** - doprevádzanie - byť vrbou, posilniť, podržať, veriť, že to zvládne.
- **Prekonávanie** - nemôže vlastnými silami von, nástroj dôvery, podporovania, posilňovania, rozširovania možností, aby sa partner uvoľnil.



Petr Parma, *Umění koučovat*, Alfa Publishing, Praha 2006

Koučovanie nie je:

- Pomoc o ktorú nikto nepožiadala.
- Plnenie cieľov kouča, nie koučovaného.
- Riešenie úloh za koučovaného.
- Kontrola plnenia úloh koučovaného.
- Odovzdávanie odborných znalostí.
- Prijímanie rozhodnutí za koučovaného.
- Podrobná analýza problémov.
- Manipulácia koučovaného.

Kouč:

- Má rád ľudí.
- Je **silná, zrelá, pozitívne orientovaná** osobnosť, ktorá stále na **sebe pracuje a učí sa**.
- Má dostatok **skúseností** a životného **optimizmu**, aby mal z čoho rozdávať.
- Má schopnosť pozeráť sa na každú situáciu s **nadhľadom, odstupom, nezaujato a z rôznych uhlov pohľadu**.
- Má vysokú **emočnú inteligenciu**: sebaovládanie (ovláda svoje vonkajšie prejavy, ale i vnútorné stavy a pocity), sebauvedomenie, motiváciu, empatiu, sociálne schopnosti.
- Kouč **nie je učiteľ**, nemusí vedieť disciplínu, ktorú koučuje, neodovzdáva znalosti, ich iba odhaľuje, musí však vedieť spôsob, ako dostať z koučovaného to najlepšie.
- Dobrého kouča poznáte podľa toho, že keď s ním hovoríte, **cítite sa dobre a chcete tento zážitok opakovať**.

Koučovanie posilňuje:

- Zodpovednosť
- Otvorenosť a úprimnosť
- Pozitívny postoj
- Radosť z práce, zo života, životný optimizmus
- Rešpekt, toleranciu a citlivosť k druhým ľuďom
- Odstup a nadhľad
- Sústreďenie na ciele a priority
- Férovosť
- Sebaovládanie
- Sebadôveru

Čo môžete očakávať od kaučovania ?

- Uvolnenie od pracovného napätia
- Návod k správaniu
- Inšpiráciu
- Objavenie riešenia problému
- Podporu zásadnej pozitívnej zmeny
- Nastavenie zrkadla
- Zlepšenie postoja k nadriadenému