

Keď manažéri stavajú lego

Tajomstvo úspešného koučingu je chcieť, snívať aj vedieť

Katarína Dobrovodská



„Vo firmách sa koučing zväčša točí okolo vzťahov,“ tvrdí spoluautorka Mysliteľne D. Kéryová.

POMÁHA
ŠÉFOM AJ
ZAMESTNANCOM

Ak je niekto presvedčený o vlastnej genialite a myslí si, že na zmenu k lepšiemu už nikoho nepotrebuje, koučovanie preňho nemá zmysel. Úlohou kouča nie je presvedčať človeka o tom, čo ešte nevie a čo by sa mal doučiť. Motivuje získavať vedomosti, prichádzať s novými myšlienkami a nápadiami, ktoré ľudia vytvoria s jeho asistenciou sami. A posunú ich tam, kde túžia byť. Pomôžu zlepšiť to, čo celkom alebo vôbec nefunguje, s čím si nevedia rady.

Koučing otvára aj dobre utajené dvere, o ktorých nikto nemal ani tušenia. Vznikol veľmi dávno, hoci mnoho ľudí si myslí, že sa datuje až od minulého storočia. Má rôzne podoby. Kouči využívajú viacero osvedčených aj inovatívnych techník, závisí to od toho, ktorá je podľa nich na danú príležitosť vhodná. Dobrý kouč môže byť pre človeka aj firmu veľkým prínosom. Traja vynikajúci kouči - Dagmar Kéryová, Kim Morganová a Boris Dobiš - odkrývajú pre čitateľov TRENDU tajomstvá koučingu.

ZÁŽITOK V MYSLITEĽNI

Okrem klasických techník pracujú s modernými, ktoré v človeku prebúdzajú tvorivosť, vnútorné dieťa a otvárajú ďalšiu dimenziu, iný pohľad.

Vstupujem do Mysliteľne v centre Bratislavy a cítim pozitívnu energiu, závan minulosti prevzdušnený modernou dobou a ľudskosťou. Knihy, veselé kreslá, starobyľ kávovar, soška a obrázky mačiek, farbičky, ceruzky, lego figúrky a malé hračkárske zvieratká vo veľkej sklenej mise vo mne vyvolávajú pocit bezpečia a nenútenej radosti. Na otázku o ich využití mi jej spoluzakladateľka Dagmar Kéryová vysvetľuje, že po príchode si klienti z misy vyberú jednu figúrku a potom sa rozprávajú o tom, ako sa cítia a prečo si vybrali práve ju.

Robím skoro to isté, ja predkladám koučke misu s hračkami a hovorím jej, aby si vybrala a povedala, ako sa dnes cíti. Vyzývam ju na čin. Odrazu drží v ruke figúrku, ktorá ju v tom momente najviac vystihuje. „Vybrala som si leva,“ potvrdzuje D. Kéryová svoj výber a hádže do priestoru otázku, prečo je to dnes práve lev.

„Každý deň aj každú hodinu môžete mať iné zviera. Na to, aby ste sa pohli z miesta, musíte vedieť, kde práve ste,“ ozrejmuje odborníčka princíp zdanlivo detskej hry. Dozvedám sa, že momentálne je inšpirovaná, má nové nápady a do koučingu vzťahov vo firmách sa chystá zaviesť prácu s tancom. Takéto veci ju nabijajú energiou a aj to vidieť. „Idem po tej veci ako lev po koristi. Pripravujem nové projekty, nastavujem dlhodobé programy,“ vysvetľuje a dodáva, že má rada programy, ktoré nie sú jednorazové, pretože chce vidieť, čo a ako sa vo firme hýbe. „Práve zajtra idem do jednej firmy, kde ich musím posúriť, aby sa pohli ďalej.“

PREČO LEGO

To, že sa nakrúcajú lego filmy, stavajú lego mestá a podobné zábavky, vie takmer každý. Ale že vymysleli koučovacie lego, to je priam neuveriteľné. „Lego využívame pri tvorbe vízií,“ smeje sa koučka. „Vtedy musia ľudia vystúpiť z každodenných rolí a zabudnúť na všedné starosti, lebo vízia sa nedá urobiť akoby zo zeme.“ Aby sme dostali nápad, podľa D. Kéryovej musíme tak trochu letieť.

Pretože práve keď priveľa rozmyšľame hlavou, zostávame pri dôležitých, ale prízemných veciach. Keď vyložia na stôl lego, v ľudoch sa prebudí vnútorné dieťa. „Má úplnú slobodu, žiadne limity ani obmedzenia. Ideme od malých vecí, kde sa učíme myslieť rukami, postupne si každý skladá svoje videnie, a potom to spojíme do tímového a prekladáme do reality,“ ukazuje jednu z ciest k cieľu odborníčka. O vzniknutom spoločnom diele potom tím diskutuje, ukazujú si názorne rôzne pohľady. V tomto procese vznikajú nápady.

„Je to veľká sebareflexia pre šéfa, ako vyzerať tím,“ tvrdí koučka. Ľudia podľa nej svoje názory často nepovedia, lebo sa neodvážia. Myslia si, že nie je vhodné o takýchto veciach so šéfmi hovoriť. Ale znázorniť ich, to je niečo iné - to urobia automaticky a radi. Ak má šéf oči otvorené, hneď vidí, kde je pes zakopaný, na čom by mohol popracovať.

KOUCING NIE JE POLEPŠOVŇA

Ak chceme rozlíšiť koučing od mentoringu, musíme si uvedomiť, že mentoring je pozitívne nátlakovejší, stavia na odborných znalostiach mentora a zameriava sa najmä na biznisové výsledky. „V rámci konzultingu smeruje silný prúd informácií od konzultanta alebo mentora smerom k poslucháčovi,“ hovorí Boris Dobiš, kouč, ktorý začínal v konzultingu a v súčasnosti sa venuje koučovaniu najmä vo veľkých korporáciách. Úlohou kouča je podľa neho kľásť koučovaným takzvané mocné otázky. Prúd nápadov a myšlienok potom prúdi presne naopak, než je to pri mentoringu či konzultingu, teda od koučovaného ku koučovi. „Kouč je v úlohe poslucháča, ktorý to celé reflektuje, no užívateľom konečných výhod



Z histórie koučingu

- » Už v starovekom Grécku existovali podporovatelia, ktorí pomáhali iným rásť. Volali ich mentori. Neskôr sa pojem mentor etabloval ako pomenovanie múdreho a dôveryhodného človeka.
- » Slovo kouč údajne vzniklo z maďarského „Koc“, čo bol názov mesta s účinnými obrannými hradbami. V 16. storočí vraj toto slovo prevzala angličtina.
- » Zdá sa, že pojem kouč v zmysle tútor, ktorý podporuje študenta v napredovaní, prvý raz použili na univerzite v Oxforde v roku 1830.
- » Koučovanie mnohí poznajú zo športovej terminológie. V tomto smere ho prvý raz použili v súvislosti s atletikou v roku 1861 v Spojenom kráľovstve.
- » V biznise siahajú začiatky koučingu do roku 1940 a 1960, keď ho začali používať odborníci z pracovnej a právnej sféry.
- » Moderná inkarnácia koučingu v psychologickom zmysle nastala v roku 1960, keď dvaja významní psychológovia Abraham Maslow a Carl Rogers začali skúmať ľudský potenciál v oblasti humanistickej psychológie. Tá vyzdvihovala optimistický pohľad na ľudskú povahu a radila zamestnávateľom viac sa starať o zamestnancov aj v zmysle ich psychologických potrieb.

myšlienok je v každom prípade koučovaný.“

Zamýšľam sa, či sa dá každý človek, šéf alebo zamestnanec koučovať, aj keby si povedzme neveril. B. Dobiš si myslí, že koučovať sa nedá iba ten, kto si myslí, že najlepšie vie všetko sám a koučing nepotrebuje. Tomu skutočne nepomôže. Ale podľa odborníka sa dá svojím spôsobom koučovať každý, kto koučovanie chce.

„Základ koučovania je, že kouč verí v klientove schopnosti,“ vysvetľuje expert a dodáva, že ak existuje moment chcenia, ak človek niečo túži zmeniť či robiť inak, je to obrovský zdroj energie, ktorý podporuje tvorbu nových myšlienok aj riešení. Koučing nie je

polepšovňa - keď niekto nechce spolupracovať a je presvedčený o tom, aký je geniálny, nemá to zmysel.

PRÍLEŽITOSTI A HROZBY

Ľudia, ktorí potrebujú kouča alebo ktorým by sa zišiel a pomohol, pracujú v rôznych odvetviach biznisu. Odborník tvrdí, že neexistuje segment, kde by bolo viac adeptov koučingu ako inde. „Vo firmách to bývajú manažéri rôzneho zamerania, ktorí riešia vzťahy alebo produkty, ľudí, trhové záležitosti,“ vysvetľuje B. Dobiš. Z jeho slov vyplýva, že koučovanie v mnohých prípadoch nakoniec vedie ku komunikačným záležitostiam medzi ľuďmi, pretože pri nich sa všetko začína aj končí. Komunikovať potrebujú pracovníci vo výrobe, technici, bankári, ale aj študenti či ľudia z tretieho sektora, ktorí pomáhajú iným v zložitých situáciách.

Ak človek cíti, že mu niečo chýba, kouč ho môže podporiť v tom, že mu pomôže nájsť najlepšiu cestu, ako sa dopracovať k chýbajúcim vedomostiam. „Sám si vymyslí, akým spôsobom získa informácie, ktoré mu pri riešení problému chýbajú. Či to bude štúdiom v inštitúcii, alebo začne čítať knihy, či stretávať sa s ľuďmi, od ktorých tieto skúsenosti získa,“ zamýšľa sa B. Dobiš.

Zo skúseností D. Kéryovej vyplýva, že existujú dva prístupy ku koučingu. „Keď prichádza do firmy, niekde sa zamestnanci boja, hovoria si - ježišmaria, idú kouči, čo som urobil zle. Ale je tu aj druhý prístup - fiha, idú kouči, ako to, že tam nie som?“ Podľa koučky to súvisí s očakávaniami a so sebavedomím. Ľudia, ktorí sú si vedomí vlastnej hodnoty, sa neustále rozvíjajú, „sú hladní“ po nových impulzoch a neboja sa povedať - toto neviem, tomuto nerozumiem, tu ešte nie som dobrý, sem sa chcem dostať. Tí, ktorí sa boja, zväčša neocenujú sami seba adekvátne vysoko, ich sebavedomie je nízke a každú novú vec, zmenu, každý rozvoj vnímajú ako hrozbu, lebo by „sa mohlo prísť na to, že nie-



„Jednou z premís koučingu je, že cieľ musí byť pozitívny,“ ozrejmjuje B. Dobiš základy svojej práce.

➔ čo nevedia“ a oni by na svojom mieste mali vedieť všetko.

ŠÉFOVIA AJ TÍMY

Niekoľko sa do procesu koučovania dostane ako by náhodou - zaradia ho tam v rámci rozvojového programu firmy a impulz príde z oddelenia ľudských zdrojov. Býva to zväčša vtedy, keď firma alebo oddelenie potrebuje zmenu. Inokedy príde požiadavka, aby firma zavolala odborníkov zvonku, od šéfa tímu. Koučovať možno celý tím alebo len vrcholových manažérov či jednotlivcov podľa toho, o aký problém či cieľ ide. Podľa B. Dobiša sa na kouča buď obráti manažér sám alebo cez HR oddelenie a často sa stáva, že ľudské zdroje rozbiehajú vo firme koučovací program, vytvoria si pool koučov a tých ponúkajú manažérom. „Existuje aj koučing za odmenu, to je ideálne,“ sumarizuje odborník skúsenosti z praxe.

„Vo firmách sa koučing zväčša krúti okolo vzťahov na rôznych úrovniach, okolo spolupráce a zmien,“ vysvetľuje D. Kéryová. Dnešná doba je čoraz náročnejšia, problémy sú komplexnejšie, firmy pôsobia globálne, tímy sú medzinárodné, pracovníci pochádzajú z rôznych kultúr a potrebujú väčší nadhľad. „A potom, tých zmien je neuveriteľne veľa. Za posledné roky sa vývoj zrýchľuje, ľudia potrebujú byť čoraz flexibilnejší a odolní proti zmenám, aby to dokázali zvládnuť,“ uvažuje odborníčka. Pracuje vo firmách s tímami, kde človek pracuje napríklad desať rokov a za ten čas ikskrát zmenil oblasť svojho pôsobenia alebo rolu.

ZMENA A ÚSPECH

„Keby sme brali koučing ako cestu vytvárania nových pozitívnych návykov v živote človeka, manažéra, zamestnanca, kohokoľvek,

potrebujeme čas, pretože na to, aby si človek vytvoril nový návyk, potrebuje najmenej štvrt roka a viac,“ hovorí B. Dobiš a dodáva, že koučovacie stretnutia bývajú účinné, keď trvajú dlhšie a uskutočňujú sa raz za dva až tri týždne.

Podľa D. Kéryovej v koučingu platí - vyskúšam a vyhodnotím. Sú klienti, ktorí do problematiky nejdú, nechcú ísť hlbšie, vtedy s nimi prejdú po povrchu a nejdú ďalej. „Niekedy to nezanechá žiadnu stopu, ale nie je to ničια chyba, pretože človek na daný problém ešte nie je pripravený,“ konštatuje koučka, ktorá najradšej pracuje s ľuďmi, tímami a firmami na dlhodobých programoch, ktoré trvajú aspoň rok. Najdlhšie sú tie, v ktorých ide o budovanie dôvery, napríklad k vedúcim tímom či k manažmentu. „Sú to niekoľkokomesačné alebo aj niekoľko-ročné programy, pretože dôvera sa buduje postupne a zahŕňa aj oblasť firemnej kultúry,“ vysvetľuje D. Kéryová.

Hoci sa koučing zameriava v prvom rade na budúcnosť, uznávaná britská koučka Kim Morganová tvrdí, že pri osobnej transformácii sa treba vrátiť aj do minulosti a uvedomiť si všetky svoje danosti, kvality aj úspechy. To znamená pozrieť sa za životom a vidieť, čo sa človeku podarilo dosiahnuť. „Ale nestačí tie úspechy len vidieť, treba ich aj zachytiť a ja by som smelo odporúčala viesť si denník,“ radí britská odborníčka. Pre úspešný výsledok a spokojnosť všetkých zúčastnených je dôležité, aby bol človek k sebe úprimný, aby sa čestne pozrel, aký je, aj na svoje nedostatky či prekážky, ktoré sa môžu zjaviť. Pri veľkej zmene, akou je napríklad zmena kariéry či presťahovanie do iného štátu, je podľa koučky kľúčové zistiť si, aká je realita, ktorá je so zmenou spojená. Aká je napríklad práca,

o ktorú sa klient usiluje, alebo ako sa v skutočnosti žije v krajine, do ktorej sa chystá odísť.

AKO SI VYBRAŤ DOBRÉHO KOUČA

„Na to existuje veľa spôsobov,“ zamýšľa sa K. Morganová. Podľa nej by dobrý kouč mal mať profesionálnu akreditáciu, napríklad ICF (International Coach Federation). Dôležité sú aj odporúčania od iných ľudí, firiem. Treba si zistiť, či aj samotní kouči sami na sebe pracujú, či sa vzdelávajú, či sami majú kouča alebo osobné skúsenosti s transformáciou. Keby si ona hľadala kouča, všeličo by si o ňom pozisťovala a dala by určite aj na pocit pri stretnutí, lebo je dôležité, aby si kouč a koučovaný sadli. „Hľadať dobrého kouča je ako hľadať si dobrého priateľa, niekoho, kto vám povie pravdu, nastaví zrkadlo, aby ste videli všetky svoje pozitíva,“ uzatvára profesionálka.

D. Kéryová hovorí, že ich klienti si ich veľmi často nachádzajú práve podľa referencií. Ľudia o nich vedia a obracajú sa na nich buď priamo, alebo cez oddelenie ľudských zdrojov. Aj ona zastáva názor, že medzi koučom a koučovaným by mala vzniknúť sympatia, porozumenie, aby klient mohol dať koučovi do rúk svoju dôveru, aby sa pred ním mohol otvoriť. „Niekedy môže byť niekto vynikajúci odborník, ale nemusí byť užitočný či efektívny, pretože si navzájom s klientom nesadnú,“ uvádza D. Kéryová. Vysoké posty sú často veľmi osamelé, šéfovia sedia akoby v sklených vežiach a chýba im spätná väzba. Vtedy práve kouč ako nezávislý, neutrálny jedinec, ktorý nie je podriadený ani ovplyvnený mocou manažéra, býva jeho dobrým sparring partnerom.

NÁŠ LADOVEC SA POTÁPA

Otázka o politikoch - ako by ich koučovali - odborníkov prekvapí. To je veľmi ťažké zadanie, v prvom rade by to museli chcieť oni, zhodujú sa v názore a dodávajú, že je to aj otázka ich zrelosti. Keby teda chceli, D. Kéryová by vychádzala z knihy Náš ladovec sa potápa, ktorú používa pri manažmente zmeny. Je o kolónii tučniakov, ktoré čelia hrozbe, že sa ich ladovec potopí, a preto potrebujú nutne nájsť riešenie. Zostavia tím a ten hneď nezačne situáciu riešiť, ale, predstavte si, zorganizuje lov svojej najväčšej pochúťky - kalmárov. Pri love sa totiž zohrajú a nájdú k sebe cestu.

B. Dobiš hovorí, že chybou mnohých politikov je, že sa vrtajú v minulosti namiesto toho, aby sa zamerali na súčasnosť a hlavne na budúcnosť. Málokto z nich prináša konkrétne pozitívne riešenia. Stále sa odvolávajú na minulosť je totiž veľmi pohodlné - nie je tam žiadna zodpovednosť. Víťaz však môže vždy príjemne prekvapiť. „Jednou z premís koučingu je, že cieľ, na ktorý koučujem, musí byť pozitívny. Keď víťaz príde s akýmkoľvek etickým pozitívnym zámerom, rád ho v ňom podporím,“ uzatvára kouč. © TREND