

Růžička Petr: Od direktivního a expertního řízení ke zkompetentňování koučováním

Několik zamyšlení nad současnou situací koučování.

Jaká je pozice koučování mezi ostatními službami z okruhu aplikované psychologie a vzdělávání pro firemní praxi?

Je nepochybné, že každá firma v určité fázi svého vývoje porozumí nutnosti rozvoje svých pracovníků. Rozvoj odborných znalostí a dovedností však, pochopitelně, není motivován jen snahou o udržení stávající výkonnosti, nýbrž především snahou o trvalé zvyšování efektivity práce. Na poli současného konkurenčního boje se ukazuje jako nutné nacházet nová řešení, nová odbytiště, nové výzvy, nikoli jen „zlepšování“ současných trendů.

Efektivita školení (nalévání informací do pasivních posluchačů) či tréninků (nacvičování/procvičování specifických/nеспецифických dovedností) je často přímo úměrná tomu, zda jsem na takovou akci poslán, protože někdo jiný je přesvědčen o tom, že ji potřebuji, nebo zda si ji volím sám z přesvědčení, že se v dané oblasti potřebuji posunout někam dál. Zkuste si, pro ilustraci, představit situaci, že by v restauracích neexistovaly jídelní lístky a jídlo by vám vybíral číšník, který by byl přesvědčen, že ví lépe než vy, co vám chutná nebo co je pro vás prospěšné. Jak byste si pochutnali? Všichni dobře známe to, že nejlépe a nejraději děláme to, na co si sami přijdeme (o čem sami rozhodujeme či alespoň spolurozhodujeme), co máme, do nějaké míry, „ve svých rukách“.

Koučování však není školení ani trénink. Koučování důsledně vychází z objednávky klienta - koučovaného, a z objednávky tzv. sponzora, zadavatele, tedy firmy, která koučování pracovníkovi hradí.

Kouč primárně nevyučuje, netrénuje, jeho posláním je skrze specifické komunikační prostředky, především kladení otevřených otázek, umožnit klientovi nacházet jeho vlastní, nejefektivnější způsoby dosahování svých pracovních cílů. Podobně jako ve sportovní terminologii kouč není trenér, který by trénoval u hráče herní dovednosti a taktiku, ani ten, kdo jej v tělocvičně driluje k maximální fyzické kondici. Kouč je ten, kdo takto připraveného hráče vede k dosažení nejlepšího, maximálního výkonu v utkání (závodě...).

Koučování je obor relativně mladý, je proto pochopitelné, že společenské povědomí o něm není významově jednotné, navíc tento pojem je užíván dosti inflačně či promiskue, tedy koučováním bývají nazývány aktivity opravdu rozmanité, které s koučováním jako takovým mají málo společného. Navíc profese kouče není vázána na státem, potažmo profesní komorou garantovaný certifikát, který by zaručoval (nebo měl by zaručovat) odbornou způsobilost k výkonu profese, jako je tomu např. u lékařů, psychoterapeutů, učitelů v autoškole, certifikovaných elektrikářů apod. Takže koučování může nabízet psycholog, andragog, ekonom nebo třeba lesní inženýr.

Trocha historie aneb z čeho koučování vzniklo

Slovo coach (počeštěné kouč) se do angličtiny dostalo v polovině 16. století z maďarštiny (jazyka to původně kočujícího národa) ve svém původním významu "kočár" (srovnej s českým kočár, kočí, a se slovenským koč). V 19. století se začíná v Anglii a USA používat i v jiných významech, včetně poskytování rad (poradenství) a vedení (ve sportu).

Právě ze sportovní terminologie se pojem koučování rozšířil i do jiných oblastí, nejen do jazyka profesního poradenství a vzdělávání.

Ve firemní praxi jsou koučováním obvykle míněny dvě věci: Jednak se od 70. let minulého století v USA rozvíjel styl (manažerského) vedení zaměřený na osobu a rozvoj (osobní růst

zaměstnance), využívající facilitaci jako prostředek ke zlepšování pracovní výkonnosti - dnes bychom mohli mluvit o koučujícím manažerovi.

A za druhé koučování jako vysoce specializovaná služba pro manažery, vlastníky firem atp., zajišťovaná většinou externími konzultanty - kouči. Původně bylo vyhrazeno pro top management a obestřeno nimbem tajemnosti. Nyní stále častější a běžnější forma rozvoje lidského potenciálu, a to jak klíčových osob, tak celých řídicích či řešitelských týmů.

V současnosti se v širokém proudu koučování setkávají tři základní zdroje. První původně vychází více z oblasti sportovního koučování a pedagogiky. Za jednoho z *otců-zakladatelů* lze jistě považovat Sira Johna Whitmorea, který sám začínal jako úspěšný profesionální automobilový závodník ve stáji Ford. Po skončení sportovní kariéry založil s Timothyem Galweyem poradenskou firmu Inner Game Ltd. Cílovou skupinou pro ně byli jak vrcholoví sportovci, tak vrcholoví manažeři. V současné době působí jako Executive Chairman poradenské firmy Performance Consultants International.

Druhým zdrojem je pro některé přístupy koučování *sokratovský dialog*, což je řízená metoda diskuze, která má kořeny v předválečném Německu, kde vznikla jako nácvik praktické filosofie.

Především v Německu, Anglii a Holandsku je sokratovský dialog využíván v řadě oblastí, včetně pedagogiky, sociální práce a firemního poradenství.

Smyslem rozhovoru není najít rychlé řešení, ale dojít k řešení společně a jen na základě vlastních zkušeností, nikoli za využití názorů autorit (odborné literatury...).

Třetí zdroj, který se v současnosti uplatňuje v koučování, vychází z teorie a praxe především komunikačních postupů aplikované psychologie - konkrétně z původně psychoterapeutických přístupů, jejichž užití se postupem času rozšířilo za hranice *péče o psychické zdraví* a jako právě klinickou praxí prověřené postupy efektivní komunikace se začaly uplatňovat i v takových oblastech, jako je pedagogika, sociální práce, management, pastorační služba apod.

Školy koučování

Jako jeden z prvních směrů překročil práh *péče o psychické zdraví* Person Centred Approach (PCA) - tedy "na osobu zaměřený přístup", jehož zakladatelem je významný americký psychoterapeut Carl R. Rogers (1902-1987). Tento přístup je charakterizován vysokou měrou nedirektivnosti a nemanipulativnosti, respektem ke klientovi a k jeho potřebám. Pomocí specifických komunikačních proměnných vede k tomu, že si klienti sami postupně odhalují a uvědomují své osobní i pracovní cíle a potřeby, a hledají cesty k jejich řešení.

Dalším směrem, který také vychází původně z psychoterapie, je tzv. Gestalt, jehož zakladatelem je Fritz Perls (1893 - 1970). Tento směr bývá nazýván "*... procesní poradenství, při kterém konzultant vstupuje do reálného dění ve firmě, do reálných procesů (...) umožňuje efektivně realizovat důležité činnosti: uvědomit si slepá místa a zaseknutí, odpor a práci s ním, sledovat energii, hledat dobrá řešení a pomáhá facilitovat úspěšné dokončení reálného procesu. Hlavním cílem je přitom podpořit růst schopnosti pracovníků samostatně řešit své problémy.*" (cit.: Ladislav Dvořák, Hynek Valenta: *Nové trendy v poradenství*).

Dalším přístupem, který se (hlavně však v zahraničí, kde je uznáván též jako samostatný psychoterapeutický směr), uplatňuje v koučování, je NLP, nebo-li neurolingvistické programování. Začátkem 70. let v USA na univerzitě v Santa Cruz v Kalifornii autoři metody jazykovědec John Grinder a matematik, IT odborník a terapeut Richard Bandler zjistili, že úspěšní lidé generují podobné (až identické) vzorce chování. Tyto vzorce lze analyzovat a posléze generalizovat na různé oblasti profesního i osobního života.

Posledním přístupem, který také pochází z ranku psychoterapie a systémové rodinné terapie (relativně mladý, v psychoterapii se uplatňuje začátkem 80. let minulého století), je systemický přístup. Od 90. let minulého století se rozvíjí i jeho využití v sociální práci a

dalších *pomáhajících* profesích, včetně poradenství pro management a v koučování. Systemický přístup vychází z filosofie radikálního konstruktivismu a z využití jazyka jako prostředku, jímž si každý konstruujeme vlastní realitu našeho života. Skutečnost již tak není nezávislá na pozorovateli, nýbrž je jeho konstruktem, za který je ale také plně zodpovědný. Systemický kouč či poradce tak s využitím specifických dovedností vést *konstruktivní* rozhovor pomáhá klientovi ke změně jeho *skutečnosti* (jeho světa, problémů, úkolů ...) změnou úhlu pohledu, změnou stylu přemýšlení o sobě a o světě, změnou nahlížení (vyprávění) příběhu jeho života (tzv. narativní přístup).

Shrnutí na závěr

Koučování je v současnosti nejméně direktivní a nejméně expertní formou vedení a rozvoje pracovníků. Tak jako i v jiných oborech tzv. pomáhajících profesí (jako jsou pedagogika, medicína a psychoterapie, sociální práce, penitenciární péče apod.), tak i v koučování dochází v posledních desetiletích k výraznému odklonu od direktivního přístupu (odklon od prosazování moci a naopak předávání odpovědnosti druhému) a od expertního přístupu k nonexpertnímu, tj. ke zkompetentňování druhých (nedomnívám se, že vím lépe než druhý, co potřebuje, ale sloužím k tomu, aby si na to přišel sám, aby se stal kompetentní a nezávislý na mých znalostech a dovednostech).