

SYSTEMICKÉ KOUČOVÁNÍ JAKO CESTA ROZVOJE KOMPETENCÍ

Systemic coaching as a way of development competencies

PhDr. Sylvie Navarová, Ing. Petr Durčák

Škola manažerského rozvoje s.r.o.
Technologická 372/2, 708 00 Ostrava, Pustkovec
sylvie.navarova@smrov.cz
pert.durcak@smrov.cz

Abstrakt

Příspěvek vychází z dlouholetých zkušeností expertů Školy manažerského rozvoje ve vzdělávání dospělých, kde se jako nejpřínosnější ukázal systemický přístup.

Systemického koučování je využíváno jako pojícího prvku v komplexních programech rozvoje zaměstnanců či účastníků dalšího vzdělávání, který spojuje a propojuje trénink (cvičení pro rozvoj kompetencí), školení (získávání znalostí) a expertní poradenství.

V pracovní sféře je výstupem koučování vyšší výkon, vyšší produktivita či zlepšení vztahů na pracovišti. V osobní rovině tento způsob koučování přináší rozvoj schopnosti se učit a řešit problémy.

Abstract

The article results from longstanding experience of Škola manažerského rozvoje in adult education, where systemic approach has proved the most beneficial.

Systemic coaching integrates the development programs for managers and employees and connects through practice (competency development exercises), training (schooling) and guidance.

Regarding work level coaching impacts are higher achievement, higher efficiency and better relationships on the workplace. Regarding individual level coaching brings improvement of ability to learn and ability of solving problems.

Klíčová slova

Systemický, Koučování, Pracovní výkon, Rozvoj osobnosti, Konstruktivismus

Key words

Systemic, Coaching, Job performance, Personal development, Constructivism

Možnosti systemického koučování

A věci se začínají měnit...

Na úvod praktická ukázka využití systemického koučování ve firemní praxi. Jak to vidí vedoucí:

Manažer se při nástupu na nové pracovní místo potýká s návalem pracovních povinností, úkoly nestíhá plnit v termínu, zvažuje odchod.

Po 2 měsících přichází na pracoviště kouč. Vede s manažerem hodinový rozhovor, při kterém si manažer ujasní svůj vlastní pracovní postup, žádoucí stav a kroky, které provede k jeho dosažení. V následujících dnech úkoly, které si zadal, plní a jeho produktivita a pracovní výkon stoupají. Koučovaný je v práci více spokojený, rychleji se rozvíjí a zvládá stále obtížnější úkoly. Nadřizený koučovaného manažera vidí měřitelný nárůst efektivity práce. Manažer k tomu: „Již první zkušenosti se systemickým koučinkem mi přinesly vědomí toho, že ve svém životě a práci můžu změnit víc, než jsem si doposud myslel. Začal jsem si klást otázky, které jsem si dříve nepoložil, a začal jsem hledat cesty a řešení, která jsem dříve neviděl. V práci se zvýšila moje kreativita a flexibilita. V osobním životě si dokážu lépe určit, co vlastně chci a svůj čas využívám mnohem plněji.“

Zázrak? Vymyšlený příběh? Zdá se Vám to nemožné? To je právě kouzlo koučování – „stačí“ aby se sešli dva lidé, kteří chtějí spolu pracovat, jsou otevření nacházení nových možností a postupů a věci se začínají měnit...

Druhým příkladem je klientka navštěvující tří měsíční komplexní kurz obsahující školení (rozvíjení znalostí), tréninky (rozvíjení dovedností), poradenství (expertní v oblasti kariéry) a koučování. Koučování v takovýchto komplexních kurzech předchází všechny ostatní aktivity. První den si kouč s partnerem stanoví cíle, kterých chce partner v průběhu tří měsíců dosáhnout, jak na to půjde a jakým způsobem na tom bude pracovat spolu se svým koučem. V průběhu tří měsíců se pak setkávají ještě 2x a na posledním, čtvrtém setkání, společně zhodnotí průběh kurzu, výsledky a proberou další cestu klienta, stanoví si plán dalšího rozvoje (osobního, profesního).

Příběh: V průběhu prvního rozhovoru paní V. vyjadřuje svou velkou touhu pracovat, ale nedaří se jí najít práci... Má základní vzdělání. Pracovala 22 let v jednom podniku jako dělnice, po propuštění vystřídala několik dělnických profesí a brigádně dělala pomocnou kuchařku, což ji bavilo. Absolvovala před několika lety kurz s psychologickým poradenstvím, který ji „nic nepřinesl, nikde kurz neuplatnila, byla to jen psychologie, jak se oblíkat, jak se představit zaměstnavateli“.

Paní V. uvádí, že nevěří, že najde práci, která by se jí líbila a kde by i pracovní kolektiv byl dobrý a to „není to dobré na psychiku“, občas jí bývá úzko. Neví, co dál. Chce práci.

Na posledním setkání paní V. si sama zadává úkoly na další období, má jasně stanovený cíl – chce pracovat pro konkrétního zaměstnavatele, ví, jak toho dosáhne a věří tomu a věří hlavně také sobě! Koučink zde sehrál roli nástroje, který zastřeší jednotlivé rozvojové bloky a jasně určí cíle a termíny.

A věci se začaly měnit... Opět malý zázrak!

Co mají oba dva příklady společného? V průběhu koučování došlo ke zlomu, změně. Zpětná vazba pracovníka z prvního příkladu to naznačuje – začal si pokládat otázky, které si dříve nepoložil. Došlo ke změně v jeho myšlení. Druhý příklad naznačuje další změnu mimo myšlení, ke které došlo – ve vnímání sebe sama, resp. smýšlení o sobě. Náš názor totiž určuje, co se stane (Shazer, 1985, s. 41).

Kdo je koučovi partnerem?

Možná Vás teď napadá otázka, komu je tedy koučování určeno? Manažer versus nezaměstnaná, koho tedy koučujeme? Může tentýž člověk koučovat oba? Záleží na schopnostech kouče a na jeho pohledu na svět a ostatní lidi. Kouč je otevřený spolupráci. A

partneři tak mají možnost během relativně krátké doby zažít zplnomocnění (Berg, 1991, s.1) a začít vidět svůj svět jinak. My sami jsme konstruktéry skutečnosti – my sami máme odpovědnost za konstruování svého světa, svých náhledů, postojů k sobě i druhým (Bobek, Peniška, 2008, s. 91). To co jeden vidí jako problém, to jiný vidí jako výzvu a dalšího ani nenapadne, že to vůbec nějaký podnět je. V práci systemického profesionála se východisko konstruktivismu projevuje tím, že dokáže události a projevy okolo sebe vnímat jako konstrukty (své anebo jiných lidí) a dokáže si je tedy vyhodnocovat bez posuzování a nepotřebuje jim dávat „nálepky“ (S&K HERMÉS, 2010). Partnerem je tedy koučovi kdokoli, kdo přichází se svou žádostí o pomoc.

Na řešení zaměřený přístup

Jednodušší je konstruovat řešení než odstranit problém

Parma (2006, s. 99) uvádí, že zkušenosti práce s lidmi v posledních desetiletích říkají, že užitečnější než analyzovat problém a jeho tzv. příčiny, je konstruovat, tvořit něco nového, žádoucího v budoucnosti (ne-problém, cíle). Zde často narážíme na bariéru, kterou vytvořila výchova a naše školství a zvyšuje se s věkem partnera – potlačená kreativní mysl, neschopnost mít fantazie. S věkem partnerů (výzkum in Navarová, 2007):

- snižuje se fantazie, stávají se více praktickými, realistickými, netvořivými, jsou více spjati s tím, co je tady a teď,
- snižuje se estetické prožívání, stávají se necitlivými k vnímání umění a krásy, neprožívají výrazně emoce,
- snižuje se prožívání, stávají se necitlivými, střízlivými, věcně orientovanými,
- snižují se novátorské činnosti, upřednostňují známé, vyzkoušené, stávají se nepřizpůsobivými, bez flexibility, dávají přednost rutině, změny považuje za náročné,
- snižuje se otevřenost vůči zkušenosti, roste sklon chovat se konvenčně a zastávat konzervativní postoje, dávají přednost známému, osvědčenému před novým a neznámým, omezují se jejich zájmy.

Proto také v prvních setkáních kouč pomáhá partnerovi uvidět jeho možnosti a postupně ho zlákat k tomu, aby si je vyzkoušel (Bobek, Peniška, 2008, s. 141-142). Tímto postupem dochází také ke zkompetentnění partnera, mění se jeho myšlení a nahlížení na svět a sebe sama. Při práci kouče platí tři „zlaté“ zásady, které zmiňují proto, že je příjemné podle nich také žít (Berg, 1991, s. 7):

1. Nespravuj, co není rozbité – kouči musí mít velmi široké pojetí toho, co „funguje“.
2. Dělej víc toho, co funguje – pečlivé zkoumání období, kdy byl/je partner kompetentní, je mnohem přínosnější a je to zdroj možných řešení v budoucnosti.
3. Když to nefunguje, nedělej to, dělej něco jiného – ačkoli lidová moudrost říká: „Zkoušej to tak dlouho, až se to jednou podaří“, kouči zaměření na řešení říkají: „Když to nezabírá, zkus to jinak“.

„Když víme, kam chceme jít, dostaneme se tam snáze“

... říká Shazer (1985, s. 47). Proto se také v komplexních vzdělávacích programech zabýváme na prvních vstupních konzultacích tím, kam partner míří, co je jeho cílem. Kouč s partnerem se domlouvají na společné práci, jejím cíli a cestě, jak jej dosáhnout. Jde o to, aby byla zodpovězena otázka, co spolu budou dělat takového, aby kouč naplnil svou touhu pomáhat a partner svou touhu pomoc najít (S&K HERMÉS, 2009). A po každém absolvovaném bloku seminářů či tréninků jako jsou např.

- Měkké dovednosti (soft skills)
- Manažerské dovednosti
- Obchodní dovednosti
- Systémové znalosti

se partner s koučem znovu setkává a pokračují ve spolupráci. Tento postup nejenže vede k efektivnějšímu dosažení cíle, ale má také měřitelnou povahu.

Měřitelnost výstupů rozvojových aktivit

V systemickém koučinku je dán silný důraz na užitek koučovacího rozhovoru a měřitelnost následných změn chování a myšlení koučovaného. Za tímto účelem v průběhu koučování využíváme škálu (např. 0 – 10) a to jak k definování žádoucího stavu, jednotlivých významných bodů, tak ke sledování toho, kde se právě partner při řešení svého tématu nachází. Za pomocí škály lze také jednoduše „změřit“, jak se k danému cíli přibližujeme. Škálu lze využít také při uzavírání zakázky s vedoucím pracovníkem na koučování jeho manažerů a na stejné škále provedeme zhodnocení výstupů.

Mimo využití škály lze výstupy rozvojových aktivit hodnotit za využití hodnocení v 360°, vyhodnocení plánů dalšího rozvoje (osobního, profesního), monitorování a další. Posun lze vyhodnotit procentuálně i graficky.

Závěrečná osobní zkušenost

Pokud srovnám své myšlení a chování před koučinkem a po něm, tak hlavní změna nastala v myšlení. Předtím jsem považoval své schopnosti (a možnosti) omezené svým vzděláním, zkušenostmi a sociální příslušností. Systemický koučink mi pomohl zjistit, že v sobě nosím mnohem větší potenciál, ke kterému mám celou dobu přístup, ale nevím o tom. Kouč mi pomohl najít motivaci a sebevědomí začít přetvářet a zefektivňovat své dosavadní pracovní postupy. Řadu úkolů, které pro mě dříve znamenaly stres, mám dnes zautomatizovanu a téměř se jimi nezabývám. Tak mi zbývá energie a čas na úkoly kreativnější a také zábavnější. Pokud chci něco změnit, rozhodnout se, nebo si něco ujasnit, požádám kouče o asistenci. Systemický koučink mi umožňuje sám si volit témata i řešení. Dnes už vím, že se nejedná o samospasitelné řešení. Koučink vnímám jako dynamizátor osobního rozvoje. Umožňuje dosáhnout výsledků mnohem rychleji. Rozdíl v rozvoji bez koučinku a s pomocí koučinku je jako rozdíl v zapalování uhlí křesáním a použití zapalovače.

Literatura

BERG, I.K. Family Preservation (*Posílení rodiny*). London: BT Press, 1991
 BOBEK, M., PENIŠKA, P. Práce s lidmi. Brno: NC PUBLISHING, 2008
 NAVAROVA, S. Kariérový profil nezaměstnaných (*Rigorózní práce*). Olomouc, 2007
 PARMA, P. Umění koučovat. Praha: Alfa Publishing, 2006
 SHAZER, S. Keys to Solution in Brief Therapy (*Klíče k řešení v krátké terapii*). London: W.W.Norton and Company, 1985

Výcvikové materiály

INSTITUT S&K HERMÉS Praha, Systemická supervise a koučování, 2010
 INSTITUT S&K HERMÉS Praha, Motivace a koučování – užitečné nástroje pro práci s lidmi, 2009