



DOPYT PO KOUČINGU MUSÍ PRÍSTŤ ZDOLA

Výmena zahraničných manažérov za Slovákov zvýšila v nadnárodných spoločnostiach záujem o služby koučov

Tomáš Nejedlý

Vrcholový obchodný manažér z nadnárodnnej firmy v krajinách strednej a východnej Európy pride na stretnutie s koučom. Žiada ho o riešenie problému - z práce chodí vyšfavený a bez energie. Čo s tým? To posledné, čo by mal kouč urobiť, je - poradí mu. „Koučing vychádza z presvedčenia, že problémy si vie človek najlepšie vyriešiť sám,“ hovorí jeden z najlepších koučov na Slovensku Zoltán Demján. Prvý Slovák na Mount Evereste a dlhorocný riaditeľ cementárne Holcim sídli na myjavských kopaniciach a ako kouč tu pomáha ľuďom, ktorí sa chcú posunúť ďalej.

Osobné zrkadlo

Koučing prišiel na Slovensko asi pred desiatimi rokmi, pred piatimi zaznamenal boom a dnes ho personalisti bežne odporúčajú pre ďalší rozvoj - najmä vrcholových manažérov. „Koučing je veľmi populárny. Mnohí ľudia sú pretrénovaní, a tak by ďalšie školenie pre nich nemalo veľkú pridanú hodnotu. Koučing im umožní pozrieť sa dovnútra svojej osobnosti a uvoľniť skryté rezervy a tvorivý potenciál,“ hovorí Managing Leadership Partner poradennej spoločnosti Amrop Igor Šulík.

Mágia koučingu spočíva v nastavení zrkadla, v ktorom sa koučovaný vidí bez šu-

mu, ktorým oddáluje správne odpovede na ľahké otázky. Kouč svoju autoritou, inteligenciou a skúsenosťami drží klienta na ceste k tomuto „zrkadlu“. „Pre ľudí, ktorí čakajú konkrétnu radu, to môže byť frustrujúce, vedľa externému koučovi zaplatili a žiadne usmernenie neprichádza. No koučing je charakteristický práve tým, že kouč sa len pýta a nedáva odpovede. Rady a usmernenia sú skôr typické pre mentoring, ktorý je často zamierený na konkrétnu odbornú oblasť práce mentovaného,“ upozorňuje prezident HRcomm - Združenia pre rozvoj ľudských zdrojov Branislav Vargic.

Cena času

Mnohí manažéri by kouča nepotrebovali - ak by mali čas na hľadanie odpovedí. Pre firmu je však často efektívnejšie zaplatiť profesionálovi, ktorý urýchli hľadanie odpovede, než dať riaditeľovi volno navyše. „Odstaňoval som sa kvôli tomu z Bratislavy, lebo manažéri chodili na stretnutia rovno z porad, vystrešovaní a prvú hodinu boli nepoužiteľní, myšlienky im behali k práci,“ vysvetľuje Z. Demján, ktorý ročne prijme zhruba dvadsať klientov, pričom za svoje služby si pýta „trochu menej ako špičkový právnik“. Cesta autom na lazy pomáha klientom odpútať sa od stresu. Cestou späť majú hodinu na to, aby si utriedili myšlienky zo stretnutia.

Stačí aj jedno stretnutie

Ako také sedenie prebieha? Zoltán Demján pokračuje v príbehu z úvodu, bez uvedenia mien, keďže rubom vzťahu medzi koučom a koučovaným je dovera a licom prísná diskrétnosť. „Poprosil som tohto manažéra, aby mi opísal svoj pracovný deň. Počas rozprávania viackrát zarezonovalo, že riesí aj úlohy kolégov z predstavenstva. Vzal som papier, nakreslil som obdĺžnik a poprosil ho, nech urobí čiaru, ktorá ho rozdelí na priestor jeho zodpovednosti a zodpovednosti najproblematickejšieho podriadeného. Sám bol prekvapený, keď i hľisko rozdelil v pomere 90 percent svojej a 10 percent kolegovej zodpovednosti,“ hovorí Z. Demján. Ďalej sa kouč opýtal, aký by mal byť správny pomer a ako bude manažér nepomer riešiť. Tým sa stretnutie skončilo. Manažér urobil rozhodnutie, zvolal podriadených a tí s radosťou privítali, že končí so zasaholaním do ich kompetencií. Najmenej výkonný kolega po pári mesiacoch skončil, lebo nedokázal „nabehnúť“ na pôvodný objem úloh a mieru zodpovednosti. Z. Demján tvrdí, že na vyriešenie problému zväčša stačí jedno sedenie, iní koučovia hovoria o dvoch až ôsmich po hodine či hodine a pol.

Skúšobná hodina zadarmo

Koučing vo väčšine prípadov zaplatí firma. Cena za služby kouča súvisí s jeho kvalitou a prestížou. Pohybuje sa od 150 až do 300 eur za hodinu. Nevyhnutným predpokladom pri koučingu je dovera, väčšina koučov preto poskytuje skúšobnú hodinu bezplatne.

Kúpili by si absolventi koučingu aj za vlastné? Oslovení personalisti hovoria, že to už urobili. „Keď si niečo platíme sama, mám väčšiu motiváciu ísť do toho naplno a využiť každý investovaný cent,“ tvrdí Ivona Hodasová z oddelenia vzdelávania a rozvoja VÚB.

„Koučing mi priniesol ovela pozitívnejší prístup k sebe aj k ľuďom, s ktorými prichá-

„Manažéri, ktorí chodia na stretnutie s koučom priamo z porady, sú prvú hodinu nepoužiteľní.“

Zoltán Demján,
kouč



„Koučing pomáha nahliadnúť dovnútra osobnosti, uvoľniť skryté rezervy a tvorivý potenciál.“

Igor Šulík,
Managing Leadership Partner,
Amrop



kontinentu. „Zamestnanci sa môžu zapojiť i do týchto programov a sami sa staf internými koučmi,“ dodáva R. Pukanová.

ČSOB podporuje koučing od úrovne senior manažér a prepláca päť koučovacích hodín ročne. „Zároveň umožňujeme našim manažerom vzdelávať sa aj v oblasti koučovacieho manažérskeho štýlu, aby ho aktívne využívali pri riadení svojich zamestnancov,“ hovorí L. Garajová.

Upratovať si priority

Koučing poskytuje okrem externých a interných koučov aj poradenské spoločnosti ako súčasť svojho portfólia. „Približne pred piatimi rokmi začal byť na Slovensku o tieto služby veľký záujem. Namiesto toho, aby sme sa preškolili a začali klientom poskytovať aj túto službu, spojili sme sily s osvedčenými koučmi s biznis skúsenosťami aj bez nich, s psychologickým vzdelaním aj nepsykologov a fungujeme ako ich partneri u našich klientov,“ opisuje I. Šulík z Amropu. Firma obslúži asi 25 manažérov za rok. K tejto službe navyše poskytuje hodnotiaci nástroj i4 Neuroleader, ktorý umožňuje manažérovi zistíť, na ktoré oblasti rozvoja by sa mal zameriať. „Takto si človek môže upratovať priority, napríklad že chce s koučom najprv pracovať na osobnej odvahе, aby ho neparalyzoval strach pri prejavoch pred kolegami či verejně vystúpenia,“ dodáva.

Stabilný rast

„Po divokých začiatkoch, keď bol koučom každý, kto sa venoval poradenstvu, sa trh trochu prečistil. Personalisti sú skúsenejší vo výbere externých koučov a lepšie sú aj vedomostí klientov o koučingu, takže sa začína zvyšovať aj kvalita koučov, ktorí na trhu pôsobia,“ hovorí Z. Demján. Odborníci predpovedajú to-

muto segmentu personalistiky stabilný rast. Výmena zahraničných manažérov za Slovákov na horných poschodiach pobočiek nadnárodných spoločností zvýšila dopyt po službách slovenských koučov. Vo firmách pribúdajú interní kouči, personalisti sa snažia zavádzat vo firmách koučingovú kultúru a naučiť manažérov viesť podriadených podobným spôsobom ako kouči svojich klientov - namiesto rodicovského vedenia za ruku a metódou cukru a biča ich nútiti nad sebou premýšľať presne kladenými otázkami. „Je to otázka koučov a čím bohatšie budú firmy a budú mať väčšie rozpočty na rozvoj svojich ľudí, tým viac bude koučov,“ uzatvára B. Vargic z HRcomm.