

## Koučovanie a organizačná kultúra

Na tréningu zručností koučovania pre manažérov zvyčajne kladiem otázku – koho koučujete vy a kto koučuje vás. Následné rozhovory prinášajú štipku humoru a úsmevy účastníkov. Koučing sa stal módnym pojmom. Ako každý módný pojem, aj koučovanie so sebou nesie rôzne asociácie spojené s mnohými, často protikladnými očakávaniami. Asociácie nahnevaného hokejového trénera, prísnej manželky, dobrosrdečného zenového majstra striedajú ďalšie asociácie – napríklad konzultanta, ktorý sype odpovede s rukáva, alebo kňaza, ktorý počúva apod.

Asociácie a významy do značnej miery určujú žité, alebo vnímané skúsenosti iných, či diskurzy spojené s pojmom. To, ako koučovanie vnímame a ako mu rozumieme („chápeme ho“) a uchopujeme, sa nutne viaže so sociokultúrnym kontextom, v ktorom sa rozhovory o koučingu dejú. Inak bude o koučovaní rozmýšľať hokejový dorastenec, inak výkonný riaditeľ nadnárodnej korporácie a možno úplne inak jeho kolega, s ktorým hráva golf. Naše predpoklady „o“ formujú naše očakávania a ovplyvňujú úvahy o našich potrebách. To platí aj pri koučingu.

Pred pár rokmi sa v jednom svojom konferenčnom príspevku zamyslela moja kolegyňa nad témou, čo bráni koučovaniu vo výrobných firmách. Jednou zo základných prekážok bola „tvrdá“ kultúra organizácie orientovaná na výkon bez toho, aby zapájala a podporovala ľudí, resp. jej opak. Vo svojom príspevku sa chcem zamerať na to, ako organizačná kultúra vplýva na vytváranie obrazu o aplikačných možnostiach koučovania ako takého, špecificky potom koučingu ako samostatného nástroja rozvoja manažéra. Cieľom príspevku nie je vyčerpávajúco odpovedať, skôr položiť do širšej diskusie otázku.

Manažér ako kouč. Ak sa pozrieme na kompetenčné profily akejkoľvek úrovne manažmentu, koučovacie zručnosti sú ich neoddeliteľnou súčasťou. Stanovovať ciele, motivovať, delegovať, viesť hodnotiace rozhovory, pomáhať pri riešení pracovných úloh by mal manažér každej úrovne. Ak veríme, že výkon profesie nie je iba o vydávaní príkazov, ich plnení a kontrole, ale aj o vzájomnom dialógu, stáva sa toto presvedčenie dôležitým východiskom našich pracovných vzťahov. Ak veríme, že náš kolega má potenciál byť vo svojej práci úspešný, ak dôverujeme, že máme „správneho človeka na správnom mieste“, je pravdepodobné, že si budeme ľahšie osvojovať aj to, čomu v praxi hovoríme koučovacie zručnosti. Aktívne počúvanie, exploračné otázky, rozhovor o cieľoch a cestách..., všetky tieto koučovacie zručnosti môžu byť súčasťou systémov riadenia, počnúc plánovaním, končiac hodnotením.

Prvou témou sa tak stáva otázka, čo podporuje a čo bráni osvojovaniu si koučovacích zručností manažérmi. Ako uhol pohľadu si nezvolím diskusie o osobnostných vlastnostiach a preferenciách jednotlivých manažérov, ich rolách, ani diskusie o manažérskych kompetenciách a vzdelávaní, ale koncept kultúry organizácie, do ktorého je osobnosť, aj profesionálna rola so svojimi záväzkami včlenená.

Ak skúmame organizačnú kultúru firmy, alebo podniku, všímame si viditeľné správanie ľudí v organizácii, spôsoby vzájomných interakcií, „nepísané“ aj verejne publikované pravidlá, základné štandardy, normy a princípy organizácie, spôsoby interakcií s vonkajším prostredím,

zručnosti, schopnosti, ale najmä postoje zamestnancov k plneniu pracovných úloh, k práci samotnej, ale aj vzájomne k sebe navzájom. Zaujímá nás spôsob myslenia, vnímania a komunikácie, ktorý je prezentovaný novým členom organizácie a ktorý je v organizácii „zabehaný“. Každá organizácia má nielen svoje symboly, ale aj príbehy o sebe, svojej misii, svojej histórii a úlohách.

Organizačná kultúra má niekoľko rovín. Prvou z nich je rovina artefaktov, ktoré reprezentujú ciele, produkty, alebo budovy (aj rôzne iné symboly), ale najmä manifestované hodnoty organizácie vrátane celkového „public relation“. Druhou úrovňou je rovina správania všetkých pracovníkov, ktoré vyvstáva z nepísaných pravidiel, alebo očakávaní, noriem a každodenných zvykov. Správanie sa odzrkadľuje vo formálnych, aj neformálnych vzťahoch. Treťou rovinou, z ktorej pozostáva organizačná kultúra, sú základné predpoklady. Ide o koherentný rámec presvedčení, ktoré konštituujú istý spoločný pohľad na svet vôkol a na úlohu nás a našej organizácie v ňom. Pod týmto pohľadom, môžeme nájsť akýsi spoločný emocionálny základ, isté, často nevedomé, emocionálne stavy, ktoré do značnej miery ovplyvňujú to, aké je naše konanie, aké sú naše reakcie, aká je naša motivácia, aká je naša „chut“ k zmene. Základné otázky tejto úrovne bývajú: Aké sú dominantné emócie, ktoré sú prítomné v organizácii? Ktorým z nich je dovolené byť vyjadrené? Ktoré sú cítené, ale nevyjadrené? Ktoré akoby vôbec neboli prítomné? Najspodnejšou úrovňou organizačnej kultúry sú motivačné korene. Tu si kladieme napríklad otázky: Čo (spoločné) motivuje jednotlivcov pracovať pre túto organizáciu? alebo aj: Čo ich motivuje (ak také niečo je) pracovať nad rámec povinností?

Organizačná kultúra sa týka celku a nie iba častí, je zdieľaná a nie dohadovaná, či vyjednávaná, je zotrvačná, no vyvíja sa, pôsobí na ľudské vedomie, aj podvedomie, pričom má silný emocionálny náboj. Jej silu môžeme dokázať aj na jednoduchom príklade: Stalo sa vám už niekedy, že ste sa po rokoch vrátili do školy, kde ste študovali alebo na pracovisko, kde ste pracovali? Čo to bol za pocit? Pamätáte si ho odniekiaľ? Myslím, že dokonca aj po určitom čase si môžeme z odstupu vybaviť, „aké to tam bolo“.

Zaoberať sa organizačnou kultúrou má iste svoj zmysel. Jej reflexia pomáha pri identifikovaní potrieb zamestnancov, pri ich motivácii a riadení, pri zvyšovaní ich výkonnosti, ako aj pri zlepšovaní konkurenčnej pozície na trhu. Organizačná kultúra do značnej miery „rozhoduje“ o spôsobe, možnostiach a formách rozvoja zamestnancov. Má silný dopad aj na to, aký je ideálny, alebo zdieľaný obraz manažéra v danej organizácii, aké sú predpoklady o jeho profesionálnej role a či sú koučovacie zručnosti pre manažéra v danom type organizácie potrebné. Zavádzanie komplexných inovatívnych projektov do organizácií, ktoré v danom okamihu nie sú „pripravené“ na zmenu, sa môže z istého uhlu oprávnene stretnúť so skrytým odporom alebo aj otvoreným odmietaním, a to nie iba na úrovni jednotlivcov, ale na úrovni organizácie ako celku. Tento všeobecný poznatok sa dá aplikovať aj k téme koučingu, resp. k téme aplikácie koučovacích zručností do práce manažérov. Odpor sa môže prejavovať napríklad často krát iba formálnym prijatím potreby „koučovať“ podriadených, ktorá sa v realite každodennosti nenapĺňa alebo napĺňa neakceptovateľným spôsobom. Stretol som sa s výzvou „budem ťa koučovať“, ktorá sa nedala odmietnuť (sic). V praxi to znamenalo manipulatívne presadzovanie určitého spôsobu práce.

Organizačná kultúra zohráva významnú úlohu pri tom, či sa koučing, alebo koučovacie zručnosti do organizácie zavádzajú a v akej podobe sú prezentované. Zároveň reflexia organizačnej kultúry môže pomôcť pri identifikácii toho, ako bude ich implementácia prijímaná a zdieľaná. To, ako sa v práci cítime, s akými predpokladmi a presvedčeniami o nás

a našej práci žijeme, čo od seba očakávame má nutný vplyv na to, či sme s koučovaním stotožnení.

K vyššie spomenutému prikladám niekoľko otázok na reflexiu: Je koučovanie vo vašej organizácii prijímané ako pozitívna možnosť rozvoja, alebo ako nástroj „opravy“? Ste povzbudzovaní a podporovaní v tom, aby ste boli koučovanými? Ste trénovaní v tom, aby ste zručnosti koučingu využívali vo svojej práci aj vy? Je koučovanie podriadených formálnou súčasťou popisu práce manažéra? Preberajú manažéri za rozvoj svojich podriadených zodpovednosť? Aké dôvody a aké predpoklady vedú ku kladným a aké k záporným odpovediam na položené otázky?

Druhú stranu mince tvoria úvahy, či samotné koučovanie môže pomôcť vnímať, čo vytvára vašu špecifickú organizačnú kultúru a čím koučovanie môže pomôcť vytvárať organizačnú kultúru, ktorá je zameraná na vysoký pracovný výkon a potreby ľudí zároveň. Z časti je otázka jednoducho zodpovedateľná. Koučovanie je primárne zamerané na stanovovanie a dosahovanie cieľov – predovšetkým pracovných, pričom dôraz kladie na otvorenosť a hľadanie individuálnych ciest k cieľom každého pracovníka. Koučovanie však prináša aj mnohé ďalšie benefity.

Kouči sa učia klásť dôraz na reflexiu počutého z obsahovej aj emocionálnej stránky. Prostredníctvom vzájomného afektívneho vyladenia si úspešní kouči uvedomujú pozadie konverzácie, čiže nielen to, čo je povedané, ale aj to, o čom sa mlčí, prípadne čo je prítomné, no zdieľané iba v náznakoch. Toto „nevypovedané“ má významný dopad na schopnosť človeka podávať pracovný výkon. Napätie medzi jednotlivcom a tlakmi organizačnej kultúry môže byť v takomto rozhovore uvedomené, pomenované, pochopené a prepracované. Ak v koučingu takýto proces prebieha, môžeme vnímať a spoznávať kultúru oddelenia alebo firmy z rôznych uhlov pohľadu a môžeme sa rozhodovať, ako budeme zaobchádzať s daným kontextom, prípadne ako ho môžeme utvárať alebo pretvárať.

Prostredníctvom koučovacích rozhovorov môžeme skúmať, čo z prítomného v organizácii (napr. presvedčenia, predpoklady, emócie, správanie, vzťahy stratégie a postupy práce) pomáhajú k lepšiemu pracovnému výkonu a čo z prítomného kontextu nám vo výkone bráni. Zároveň sa zaoberáme tým, ako dané bariéry prekonať. Koučing v tomto prípade nie je iba o prekonávaní „vnútorných“ limitov, ale o práci v kontexte osobnosť – rola – organizácia.

Firemný koučing nemôže existovať v izolácii. Ak je našim zámerom pretvárať organizačnú kultúru, vyžaduje si to záväzok, zotrvačnosť, podporu, čas a rozhodnutie lídrov organizácie. Koučing sa môže stať jedným z nástrojov zmeny. Externí kouči môžu poskytnúť manažérom bezpečné prostredie k pochopeniu ich rozvojových potrieb, k uchopeniu vlastnej sebadefinície toho, čo znamená byť lídrom v organizácii. Nie je však nič horšie ako vyjadrenie typu „potrebujete zmeniť svoju organizačnú kultúru takto a takto...“ Zmena, ktorou kouč lídra sprevádza, nie je zmenou, ktorú iniciuje. Ide predovšetkým o zmenu v perspektívach, prežívaní a správaní lídrov na všetkých úrovniach systému (jednotlivec, rola, jednotlivé tímy/subsystémy a organizácia).

V ideálnom prípade sú potom koučovacie aktivity prepojené s cieľmi a stratégiou vašej organizácie a koučing je súčasťou stratégie rozvoja ľudských zdrojov. Modely dobrej praxe v oblasti koučingu sú vzájomne zdieľané, koučovacie aktivity sú pravidelne hodnotené aj plánované a pracovníci si koučovacie zručnosti sami osvojujú. Koučing sa stáva súčasťou organizačnej kultúry.

Ak by som mal zakončiť svoj text víziou, skončil by som pri pojme koučovacia organizácia. Tak ako v učiacej sa organizácii sa každý zamestnanec niečo učí a niekoho učí, v organizácii, kde funguje kultúra koučingu, ide nielen o to, že každý je učiteľ a žiak, ale aj o to, že ľudia sa vzájomne podporujú v raste s využitím zručností koučingu.

Vladimír Hambálek  
kouč, tréner  
[www.coachingplus.org](http://www.coachingplus.org)