

KARIÉROVÉ KOUČOVANIE V RÁMCI KARIÉROVÉHO PORADENSTVA

Roland Pavlík, Pedagogická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Abstrakt:

V tejto prezentácii predstavujeme kariérové koučovanie v rámci kariérového poradenstva, ktoré so sebou prináša významný profit, a to najmä v oblastiach ako zvýšenie angažovanosti a účasti zamestnancov v oblasti spokojnosti s prácou, oblasti pracovnej morálky a v oblasti spolupráce a tímovej práce. Koučovanie ako vzdelávanie a rozvoj, motivácia a riadenie by malo byť v kontakte a držať krok s rozvojom andragogiky, psychológie a s poznatkami o tom, čo ľuďom umožňuje vydať so seba to najlepšie.

Kľúčové slová:

vzdelávanie, dospelí ľudia, kariérové koučovanie

Abstract

In this presentation, we introduce a career coaching as a part of a career counseling, which brings a significant benefit, especially in areas such as increasing engagement and participation of employees in the area of job satisfaction, the area of work ethics and in the area of the cooperation and teamwork. Coaching as the education and development, motivation and management should be in touch and follow the development of andragogy, psychology, and the knowledge of what enables people to deliver the best of themselves.

Key words:

education, adult people, career coaching

Kariérové koučovanie

Kariérové poradenstvo je na Slovensku časťou odbornej verejnosti vnímané takmer výlučne ako poradenstvo pri výbere stredoškolského či vysokoškolského formálneho vzdelania alebo budúcej profesie a ako také je smerované prevažne na žiakov posledných ročníkov základných škôl a stredných škôl. Ak kariéru vnímame ako profesijnú dráhu jedinca počas celého aktívneho života, alebo časti jeho života, tak kariéra začína po ukončení formálnej odbornej prípravy na povolanie vo chvíli vstupu človeka na trh práce a končí odchodom do dôchodku, ukončením aktívnej práce. Profesijný rozvoj jedinca v povolání ovplyvňuje jeho sociálny status a jeho úlohu

v spoločnosti a je zdrojom materiálno-finančnej, odbornej, intelektuálnej a sociálnej nezávislosti človeka. V profesijnom rozvoji sú kľúčové vonkajšie vplyvy a vnútorné motivácie.

Počas svojej aktívnej kariéry človek niekoľkokrát mení nielen zamestnanie, ale aj povolanie. Preto je dôležité vnímať kariérové poradenstvo zo širšej perspektívy ako druh podpornej služby, interdisciplinárne formovaného poradenstva, ktoré stojí na pomedzí personálneho a psychologického poradenstva a koučovania. Takto vnímané, je kariérové poradenstvo sprevádzaním klienta pri hľadaní nového zamestnania, povolania, či budúceho profesijného smerovania. Kvalitné kariérové poradenstvo zohľadňuje aktuálnu situáciu na trhu práce, obmedzenia klienta v prístupe k vzdelávaniu, individuálne schopnosti, nadobudnuté zručnosti človeka a jeho motiváciu ako najdôležitejšie aspekty profesionálneho rozvoja. Pomáha jednotlivcom objavovať a rozvíjať ich celkový potenciál a zdroje ukryté v človeku. Zároveň pomáha identifikovať rozvojové oblasti a nedostatočne rozvinuté zručnosti a schopnosti, ktoré sú však dôležité pre úspešné pôsobenie v novom zamestnaní alebo povolaní. Prihliada i na osobnostné charakteristiky, motivátory, preferencie a záujmy jednotlivcov, hľadá súlad medzi pracovným svetom a osobnými preferenciami. V tomto článku sa autor venuje kariérovému a kariérenému koučovaniu v kontexte kariérového poradenstva.

Kariérové koučovanie môže byť mimoriadne účinná zložka kariérového poradenstva aj keď sa chápe, a to nielen na Slovensku, pomerne rôznorodo. Používa sa v širokom význame – od rozvojových programov vzdelávania na pracovisku hlavne u nových pracovníkov, cez stimulovanie rastu potenciálu podriadených a ako pomoc pri zvládaní náročných situácií (Ondrušek - Labáth, 2007). Podobne sa s označením koučovanie stretávame v bežnej, prevažne pracovnej komunikácii, kde pod týmto pojmom nájdeme rôzne aktivity. Profesionálni koučovia, pracujúci na základe princípov, ktoré slovu koučovanie priniesli popularitu a všeobecnú obľúbenosť v oblasti osobného rozvoja, sa rozhodli, že je nutné definovať a propagovať štandardy profesionálneho kouča. Tak v polovici osemdesiatych rokov vznikla ICF (International Coach Federation – Medzinárodná federácia koučov¹) (Karpinská - Kmecová, 2017). Okolo roku 2000 sa objavujú na Slovensku prví koučovia a pojem koučovanie sa aj u nás presúva do manažmentu, rozvoja ľudských zdrojov a kariérového poradenstva. Kouč je nová progresívne sa rozvíjajúca profesia.

Koučovanie vo všeobecnosti je rozvojová metóda a nástroj, ktoré učia človeka učiť sa, vnímať realitu, vidieť možnosti a vedome sa rozhodovať pre riešenia, ktoré sú pre koučovaného optimálne. Pomáha mu posúvať sa vpred, uvoľňuje bariéry brániace voľnej realizácii a výkonu. Podporuje človeka žiť plnší a spokojnejší život. Na rozdiel od iných metód rozvoja jednotlivca, hlavne mentoringu, konzultácii či poradenstva, kouč nie je a nemusí byť odborníkom v danej oblasti, kde klient pôsobí. Neprináša klientovi rady a informácie týkajúce sa tematiky pracovnej

¹ Medzinárodná federácia koučov (ICF=*International Coach Federation*) je podpornou sieťou pre profesionálnych koučov. Či už ide o *life coaching*, *executive coaching*, *leadership coaching* alebo akýkoľvek iný špecializovaný druh koučovania, ICF vedie globálnu komunitu koučov k rozvoju ich profesie. **ICF napomáha slúžiť rozvoju prosperity ľudstva aplikáciou kreatívneho a nové nápady podnecujúceho procesu s cieľom maximalizovať profesionálny a osobný potenciál klientov.**

oblasti. Pôsobením kouča klient ľahšie formuluje a dosahuje svoje vízie a ciele a osvojuje si objavené riešenia, dosahuje tzv. „ownership“ riešení, čím mimoriadne rastie jeho motivácia uskutočniť potrebné zmeny. Sebarozvoj nám okrem iného pomáha stať sa lepším poslucháčom, empatickejším, efektívnejším a sebavedomejším jedincem. Zároveň nás učí, ako sa lepšie sústrediť a byť organizovanejším, ale aj to, ako si čo najlepšie postaviť ciele v osobnom a profesionálnom živote. Poslaním koučovania je pomáhať v rozvoji. Ak kouč napomáha v rozvoji koučovanému a aj sám sebe, potom výkonnejšie koučovanie je výsledkom toho, že proces koučovania napomáha druhým a aj sebe v rozvoji (Whitmore 2014).

Kariérové koučovanie v procese výberu povolania, budúceho zamestnania prináša klientovi jasnejší obraz o vhodnom povolaní alebo zamestnaní pre neho alebo mu umožňuje zistiť, o ktoré zamestnania sa klient môže uchádzať podmienene, po nadobudnutí a rozvíjaní konkrétnych špecifických zručností a schopností. Kariérové koučovanie zo svojej podstaty a princípov používa prevažne zážitkový koučovací prístup a aktívne využíva „aha“ momenty kombinované s postupmi a aktivitami, ktoré pomáhajú človeku zmapovať svoj celkový potenciál, svoje schopnosti a zručnosti a založiť svoj ďalší rozvoj na svojich osobnostných kvalitách.

Pri koučovaní, počas ktorého klient rieši prevažne problémy a témy súvisiace s prácou, sa často používajú dva výrazy – **kariérové koučovanie** a **kariérne koučovanie**, pričom každý z nich sa viaže na rozdielne fázy kariérového poradenstva z perspektívy procesu kariérového cyklu.

Kariérové koučovanie je presnejšie vyjadrenie podstaty toho typu kariérového poradenstva a služieb, ktoré viac súvisí s fázami hľadania optimálnej profesijnej oblasti, vhodného povolania a jeho získaniu – čo robiť, aby som ho získal. Kouč vtedy sprevádza klienta procesom hľadania vhodného povolania a cieľom je nájsť oblasť, prácu, ktorá bude človeku v budúcnosti najlepšie vyhovovať. Jeho cieľom je pomáhať a podporovať jednotlivcov alebo skupiny osôb v akomkoľvek veku pri rozhodovaní v otázkach vzdelávania, profesijnej prípravy a voľby zamestnania. Prebieha formou individuálnych alebo skupinových konzultácií. Počet stretnutí s koučom závisí od konkrétnych potrieb klienta, ale aj od toho, čo už o sebe klient vie, do akej miery má preskúmané svoje obmedzenia a možnosti a od jeho očakávaní. Pre hĺbkové kariérové koučovanie a poradenstvo, ktoré vedie až ku začatiu konkrétneho nového pracovného či študijného projektu, je počet konzultácií vysoko individuálny. Niekedy si môže klient vyjasniť situáciu po dvoch-troch stretnutiach, no inokedy môže ísť o dlhodobejší proces. Keď klienta zvolená práca baví, je väčší predpoklad, že v nej bude úspešný a bude v nej dosahovať lepšie výsledky, ktoré ho budú následne ďalej motivovať dosahovať ďalšie kariérové ciele.

Kouč klientovi nedáva rady, ani ho nepoučuje v tom, čo je pre klienta dobré alebo vhodné. Kouč je pre klienta partnerom, ktorý ho sprevádza pri hľadaní takého riešenia a voľby, ktorá je pre klienta najlepšia. Týmto spôsobom môže klient získať pomoc pri výbere smeru, ktorý ho bude viesť k najvhodnejšej kariére. Organizačne koučovací proces začína tzv. predkoučovacím stretnutím. Na prvom stretnutí si klient spolu s koučom vyjasnia ciele a očakávania, s ktorými klient prichádza a ak má klient k dispozícii aj výsledky svojej prípadnej psychodiagnostiky, spolu

s koučom hľadajú v tomto zdroji informácie o silných a slabých stránkach jednotlivca a o jeho celkovom potenciáli. Kouč predstaví svoje metódy, svoj spôsob práce, ako aj možnosti a prínosy koučovania pre klienta. Spoločne s klientom si zdefinujú dlhodobější cieľ koučovania a predpokladané obdobie na jeho dosiahnutie. Jednotlivé témy stretnutí sa potom zvyčajne odvíjajú a súvisia so stanoveným cieľom, pričom kouč musí rešpektovať proces a nechať priestor pre zapracovanie zistení a riešení, ktoré sú prirodzeným spontánnym výsledkom koučovania. Kariérové koučovanie v rámci poradenstva a podporných služieb poradenstva pri výbere povolania vyhľadávajú jednotlivci, zväčša žiaci základných škôl a študenti stredných škôl dobrovoľne a so záujmom a nikto im ho nevnucuje, čo nemusí byť pravidlom pri kariérom koučovaní.

Kariérne koučovanie sa skôr zameriava na poradenstvo pre kariérovu aktívnych, zamestnaných a podnikajúcich jednotlivcov a tímy a na ich úspešnosť v práci, na koučovanie, ktoré pomáha v kariére dosahovať výsledky, rozvíjať sa a posúvať dopredu a dosahovať ciele. Pomáha hľadať cesty a riešenia vedúce k určenému cieľu koučovaného, dokonca v situácii, kedy je koučovanie ako metóda rozvoja klientovi jemne nanútený zo strany nadriadeného, spoločnosti zamestnávateľa. Kariérne koučovanie ako metóda odstraňuje osobnostné a iné bariéry, ktoré človeku alebo tímu bránia napredovať. Zvyčajne je spontánne sa vyvíjajúcim procesom, ktorý klienta stimuluje k tomu, aby o sebe rozmyšľal spôsobom, ktorý mu umožní vybrať si kariérny smer a postup vhodný presne preňho. Cieľom je pomôcť ľuďom, aby robili kvalitné informované rozhodnutia o svojom budúcom profesijnom rozvoji a smere svojej profesijnej dráhy. Podstatou kariérneho koučovania je pomôcť ľuďom zhodnotiť aktuálnu situáciu vo svojom profesijnom živote s väčšou mierou odstupu, objektivity, zvedavosti, odhodlania a empatie a dodať im odvahu uplatniť svoje rozhodnutia.

Kariérne koučovanie je na Slovensku metóda osobnostného rozvoja aj poradenstvo, ktoré sú zatiaľ menej využívané, a to napriek vynikajúcim výsledkom koučovania. Je odporúčané každému, kto uvažuje nad zmenou pracovného miesta, alebo o kariérovom postupe, o zmene povolania, alebo si nie je istý tým, aká práca je pre neho najvhodnejšia, a to napriek tomu, že absolvoval príslušnú odbornú prípravu na konkrétne povolanie. Súčasný vývoj situácie na trhu práce si vyžaduje vysokú mieru zamestnaneckej flexibility, nakoľko pracovný trh je vysoko dynamickým prostredím a čoraz väčšou rýchlosťou niektoré profesie zanikajú, zatiaľ čo nové vznikajú skôr, ako na nich stihne formálny systém vzdelávania reagovať ponukou zodpovedajúcich vzdelávacích programov.

Kariérne koučovanie zahŕňa rôznorodé aktivity a ich výber závisí od oboch zúčastnených – klienta a kouča. Pre lepšiu predstavu možno popísať proces kariérneho koučovania ako spoznanie vlastných kariérnych preferencií a silných a slabých stránok pomocou kouča prostredníctvom koučovacích otázok a sebaanalýzou, nasledovanou sebareflexiou. V optimálnom prípade je kariérne koučovanie včlenené do procesu jednotlivca, ktorému predchádzala kvalitná osobnostná psychodiagnostika a prípadne aj sebahodnotiace cvičenia. Výsledkom procesu kariérneho koučovania je zhrnutie analýz a záverov do finálneho jedného, alebo dvoch identifikovaných želaných kariérnych smerovaní. Nasledujúcim logickým krokom je

upravenie osobných kariérových cieľov a súčasne analýza konkrétneho želaného sektora a aktuálnej situácie pracovného trhu. Nasleduje definovanie individuálnej stratégie oslovenia trhu. Podporným poradenstvom nasledujúcim kariérom koučovaním (zvyčajne už nevykonáva kouč) je vytvorenie alebo pomoc pri tvorbe personalizovaných marketingových nástrojov pre profil koučovaného – životopisy, motivačné listy, priame oslovenia, žiadosti, profily na sociálnych sieťach, atď. Oslovenie trhu kontaktovaním správnych osôb v želanom sektore je potom poslednou fázou procesu rozvoja, ktorá je v optimálnom prípade zavŕšená prijatím vhodnej pracovnej pozície. Výber a oslovenie správnych personálnych agentúr a headhunterov a inštruktáž ako s nimi pracovať, ako aj dôkladná príprava na pohovory sú posledné kroky.

Kariérne koučovanie je klientom najčastejšie poskytovaný pri získaní novej napr. manažérskej pozície, alebo pri ich snahe o interné povýšenie. Takémuto povýšeniu spravidla predchádza hodnotenie aktuálnej úrovne potenciálu kandidáta – tzv. assessment centrum alebo development centrum, v ktorom klient kouča prechádza niekoľkohodinovým programom zloženým zo súboru modelových úloh, simulovaných situácií a prípadne aj tímových úloh. Cieľom tohto programu je vyhodnotiť mieru zhody skutočnej a požadovanej úrovne zručností a znalostí kandidáta na danú pracovnú pozíciu. Ide o porovnanie osobnostného a odborného profilu jedinca s optimálnym osobnostným a odborným profilom v nadväznosti na kompetenčný model danej spoločnosti. Kompetenčný model predstavuje súbor opísaných kompetencií a pozorovateľných profesionálnych správaní (behaviors) viažucich sa na želané kompetencie.

Pri kariérnej zmene ide o nájdenie nového správneho smeru kariérového rozvoja, určenie stratégie (sebareflexia, interný program rozvoja, rekvalifikácia, samoštúdium, prieskum a tvorba kontaktov v novom sektore, atď.) a jej nasledovanie. V kariérom koučovaní ide zväčša o súbor najmenej 5-6 hodinových stretnutí v priebehu troch až šiestich mesiacov. V závere, po zhodnotení výsledkov a prínosov si klient volí ďalší postup, ktorým môže byť aj pokračovanie koučovania, tzv. nový koučovací kontrakt.

Kariérové koučovanie na Slovensku sa borí s množstvom obmedzení. Jedným z najvýznamnejších je nepochopenie časti odbornej verejnosti (ktorá by ho inak mohla významne podporovať a zavádzať do praxe), čím sa koučovanie líši od mentorovania a vyučovania. Je dôležité rozlišovať medzi nimi preto, lebo každá metóda vyžaduje iný prístup. Kalinová (2019) uvádza, že „kouč sústreďuje komunikáciu na identifikovanie situácie, na možnosti zlepšenia výkonu alebo na riešenia náročných vzťahov. Dáva otázky, aby posilnil vedomosti a pomohol koučovanej osobe predvídať neúspechy predtým, ako sa vyskytnú. Kouč tiež pomáha zvyšovať sebadôveru a znižovať úzkosť, aby sa zlepšila sebamotivácia a sebauvedomenie.“

Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry (ZKPRK), ktorému zverilo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu (MŠVVaŠ) tvorbu kapitoly „**Celoživotné kariérové poradenstvo**“ v pripravovanej **Stratégii celoživotného vzdelávania 2019 – 2024** predstavuje

na svojej web stránke² hlavné navrhované opatrenia pre rozvoj kariérového poradenstva v SR. Navrhované opatrenia vychádzajú z podrobnej analýzy existujúceho stavu a stanovovania priorít, do ktorých bolo zapojených viac než 140 aktérov z oblasti celoživotného kariérového poradenstva. Vzhľadom na zameranie Stratégie celoživotného poradenstva stanovené MŠVVaŠ je pozornosť venovaná najmä opatreniam týkajúcich sa kariérového poradenstva pre dospelých. Opatrenia sú navrhnuté a podrobne špecifikované v troch prioritách: 1. zvýšiť dostupnosť kariérového poradenstva; 2. zvyšovať kvalitu kariérového poradenstva a 3. zabezpečiť systémové riadenie a koordináciu.

Jedným z navrhovaných opatrení je vytvoriť a zaviesť systém riadenia kvality, ktorý by zabezpečoval rešpektovanie základných rámcových princípov v kariérovom poradenstve naprieč všetkými sektormi a podporovať profesionalizáciu kariérového poradenstva. V oblasti školstva je strategickou prioritou vytvoriť vzdelávacie programy vychádzajúce z Rámca zručností pre riadenie kariéry pre kontinuálne vzdelávanie pedagogických a odborných zamestnancov, ako aj úprava študijných programov učiteľstva v pregraduálnom štúdiu. V oblasti poradenstva pre dospelých je navrhovanou prioritou zavedenie vhodnej formy akreditácie kariérových poradcov – napr. formou uznávania výsledkov neformálneho a informálneho vzdelávania prostredníctvom národnej sústavy kvalifikácií.³ V spoločnosti prevládajú mýty o koučovaní, ktoré spôsobujú, že značná časť (neinformovanej) odbornej verejnosti a kariérových poradcov ešte stále nevníma koučovanie ako mimoriadne účinnú metódu, ktorá je časovo, finančne a organizačne efektívna natoľko, že by mala byť preferovanou voľbou kariérového poradenstva. Nazdávame sa, že len neustále zvyšovanie kvality koučovania dosahované prostredníctvom kvalitných medzinárodne akreditovaných programov odbornej prípravy koučov a systémové overovanie úrovne odborných znalostí a zručností už certifikovaných koučov prinesie rozšírenie metódy koučovania do kariérového poradenstva.

Kariérovi koučovia ako podskupina kariérových poradcov majú prístup k medzinárodne uznávanej a medzinárodne certifikovanej kvalifikácii prostredníctvom kvalifikačných programov odbornej prípravy koučov a získania medzinárodne platných certifikátov troch globálnych certifikačných inštitúcií. Medzi nimi sú tri medzinárodne uznávané certifikačné organizácie pre akreditovanie programov vzdelávania koučov a pre certifikáciu jednotlivých koučov, a to: European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) a International Coaching Council (ICC). Programy odbornej prípravy koučov, ktoré sú medzinárodne akreditované, sú poskytované v rámci programov univerzitného štúdia (Austrália, USA, Veľká Británia), ale predovšetkým akreditovanými programami vzdelávania koučov v rámci profesijných združení koučov a koučovacích škôl. V krajinách, kde sa profesia rozšírila, pôsobia aj národné asociácie - napr. na Slovensku Slovenská asociácia koučov (od r.

² <https://rozvojkariery.sk/vyskedky-prieskumu-aky-je-stav-celozivotneho-karieroveho-poradenstva-na-slovensku/>

³ <https://rozvojkariery.sk>

2006), v Česku Česká asociace koučů, ktoré vytvárajú prostredie podporujúce kvalitu koučovania a povzbudzujú spoločenskú objednávku kariérového koučovania.

Kouč v andragogickej vede a kariérovom poradenstve

Aby bolo možné konkretizovať postavenie koučovania v andragogickej vede a kariérovom poradenstve, je potrebné ho definovať. Kouč podľa Downeya (2003) nemusí odovzdávať vedomosti, rady alebo múdrosť. To čo musí kouč robiť, je hovoriť, pýtať sa a konať tak, aby sa ostatní učili a konali najlepšie ako vedia. Celá filozofia koučovania je o pomoci iným identifikovať a definovať ich špecifické ciele a zmobilizovať ich k dosiahnutiu týchto cieľov. O učení hovorí aj Whitmore (2014): Koučovanie skôr, než by niečo učilo, pomáha učiť sa.

Koučovanie – popisuje M. Vetráková (2007) ako metódu založenú na vzťahu medzi manažérom a pracovníkom. Manažér usmerňuje školenú osobu a necháva jej priestor na vlastné poznávanie a skúmanie problémov. V tomto prípade skôr ako o metódu vzdelávania ide o metódu riadenia ľudí.

Gallwey (2010) uvádza hlavnú úlohu kouča pri aplikácii metódy Inner Game, ktorá je vhodná pre aplikáciu v procese. Andragóg prostredníctvom nej pomáha:

- rozpoznať, čo by sa mali učiť,
- rozpoznať kritické premenné a naučiť sústrediť sa,
- udržiavať rovnováhu medzi učením sa, skúsenosťami a výkonnosťnými cieľmi,
- rozvíjať schopnosť jednat s ľuďmi a komunikovať,
- zlepšovať a rozvíjať schopnosti,
- využívať vnútorné a vonkajšie zdroje,
- získať mobilitu, prekonať prekážky brániace mobilitu,
- nezabúdať na pocity, intuíciu a tvorivosť,
- viac si uvedomovať časový rámec a plánovanie.

V koučovaní je veľmi dôležitá jeho kvalita, ktorá je priamo úmerná odbornej kvalifikácii a odbornej praxi kouča, jeho osobnej zrelosti a otvorenosti a neustálemu odbornému rozvoju.

Koučovanie prináša lepšie vnímanie reality, väčšiu samostatnosť a zodpovednosť, vyššiu sústredenosť, efektívnejšie fungovanie, vyššiu výkonnosť a produktivitu, rozvoj ľudí, podporu rozvoja a využívania potenciálu, zdokonalenie schopnosti učiť sa, posilnenú sebadôveru, sebaistotu, schopnosť rozhodovať, schopnosť stanovovať ciele a delegovať úlohy, zvýšenie vnútornej motivácie a zaangažovanosti, lepšie vzťahy na pracovisku, radosť, pohodu, spokojnosť, tvorivé myslenie, produkovanie nápadov a riešení, lepšie využitie potenciálu ľudí, ich zručností a zdrojov, rýchlejšiu, kvalitnejšiu a efektívnejšiu spätnú väzbu, väčšiu flexibilitu a adptabilitu voči zmenám, bezpečie, istotu, akceptáciu (Birknerová-Timková-Filipová, 2014).

V súvislosti s andragogickou kvalifikáciou a kompetenciou Beneš (2008) tvrdí, že nutné kvalifikácie sa teda líšia podľa toho, čo konkrétne tvorí hlavnú pracovnú náplň, teda či andragóg prevažne učí, zastáva manažérske funkcie, či je činný ako poradca. Pritom je nutné uvedomiť si

nie len závislosť profilu činnosti s konkrétnym klientom a vykonávaných činnostiach, ale hlavne i na konkrétnu inštitúciu a na zameranie/účel učenia, kde jednou z profesijných rol je kouč.

Využitie koučovania v kariérovom poradenstve

Princípy a podstata koučovania umožňujú klientom mimoriadne efektívne triediť a formulovať vlastné postoje, tvoriť a osvojovať si vlastné názory a presvedčenia a naučiť sa prijímať pre seba najvhodnejšie riešenia. Zároveň koučovacie metódy spôsobujú osvojenie si riešení (ownership), človeka mimoriadne účinne aktivizujú a motivujú. Kouč nikdy nevytvára obsah, nenahrádza terapeuta, konzultanta, mentora, ani priateľa, nesnaží sa kontrolovať klientovo myslenie, nemanipuluje, neposudzuje a neradí. Kouč nehovorí čo máš robiť, čo je správne. Pomáha získať uvedomenie – takto to vidím, tomuto verím a prijať zodpovednosť za to čo s tým urobíš: Ak sa mi nepáči to čo mám, čo môžem urobiť, aby som to zmenil? V koučovaní hľadáme subjektívne najlepšie riešenie situácie koučovaného. A to také riešenie, ktoré je len a výlučne v moci koučovaného. Ak koučovaný vie, čo je v danom prípade objektívne najlepšie riešenie, hľadáme to, akým spôsobom ho môže presadzovať, čo bude robiť on a prečo je to ochotný urobiť. Ak sa cíti bezmocný voči dosiahnutiu objektívne najlepšieho riešenia, tak hľadáme to, čo je to, čo predsa len môže ovplyvniť, aby sa veci zlepšovali. Napríklad: problém je, že jeden talentovaný a mimoriadne výkonný člen tvojho tímu, má hrozné správanie, je arogantný a kazí celkový výkon tímu. V koučovaní nebudeme hľadať riešenia, čo by mal urobiť on (člen tímu). Otázka by znela – čo budem robiť ja (koučovaný)? Aký môj čin bude mať vplyv na túto situáciu? Čo som schopný a ochotný urobiť ja, aby som situáciu ovplyvnil? Koučovanie vychádza z minulosti, ale zameriava sa na riešenia pre budúcnosť.

„Proces koučovania spočíva na veľmi špecifickom rámci, na správaní a interakcii kouča, vrátane koučovacích otázok, ktoré by mali odrážať tento rámec. Podľa rámca koučovania sa všetci klienti považujú za a priori inteligentných a dobre informovaných ľudí. Koučovia veria, že klient vie, že všetko, čo má vedieť o technických dimenziách problémov, či už na vyriešenie vlastného problému alebo na dosiahnutie oveľa výkonnejšieho výsledku, aký mal v minulosti“ (Rogers, 2012).

International Coach Federation (alebo ICF) ako medzinárodná asociácia združujúca profesionálnych koučov z celého sveta, spravila v rokoch 2014 a 2016 dva celosvetové výskumy, ktoré sa najprv zameriavali na potreby a skúsenosti klientov (*ICF Global Consumer Awareness Study*) a neskôr na skúsenosti a názory samotných koučov (*ICF Global Coaching Study*). Z oboch výskumov sú spracované výstupy, ktoré predstavujú zdroje a vodítko pre neustále skvalitňovanie programov ďalšieho vzdelávania koučov a skvalitňovanie poskytovaného kariérového koučovania a služieb kariérového poradenstva.

Človek sa líši od zvierat tým, že koná. Dokáže potlačiť svoje pudy, odložiť okamžité uspokojenie svojej potreby v mene nejakého zmyslu. Zmysel to je schopnosť človeka prisudzovať svojej činnosti, svojmu konaniu, význam. Rozhoduje sa podľa toho, čo je podľa neho správne, mravné, preňho, či pre druhých výhodné, lepšie. Samotné konanie je tak vždy nejakým spôsobom, hoci

aj nevedomelo, spojené so sebahodnotením (Kosová, 2014). Človek ako jediný tvor má okrem druhej existencie aj existenciu osobnú, neidentickú so životom iných jednotlivcov, druhému v úplnosti neprístupnú. Má subjektívny svet, v ktorom prežíva svoje uspokojenie potrieb, ale aj nenaplnené túžby a aspirácie, motiváciu k novému, aj riziko z neznámeho, radosť aj obavy, šťastie aj nešťastie, hľadanie pravdy o zmysle vlastnej existencie, skúsenosť so sebou samým. Mohli by sme povedať, že každý človek v spoločnosti v ktorej sa nachádza, túži po sebarealizácii a sebarozvoji, ktorý mu v jeho vnútri poskytne priestor na riešenie akejkoľvek životnej situácie. Sebarealizácia má na jednej strane súkromný charakter, v nej človek akoby experimentuje sám so sebou, zisťuje čo vlastne je (Beneš 2008), na druhej strane sa človek môže realizovať len v objektívnom svete, možno ju dosiahnuť len osobnou angažovanosťou a tvorivou aktivitou.

V rámci kariérového poradenstva sú ďalej využívané metódy a techniky, ktoré pomáhajú u klientov aktivovať tvorivú energiu, akými sú napr. hranie rolí, práca s priestorom a pohybom, či výtvarné techniky. Tieto techniky sú využívané aj v rámci workshopov a seminárov, ktoré v rámci svojej činnosti realizujeme najmä na stredných, vysokých školách, či pre potreby personálnych agentúr, pre občianske združenia ako aj pre širšiu verejnosť.

Základný nástroj koučovania sú koučovacie otázky. Samotné koučovanie je súborom rôznych techník, ktoré majú umožniť klientovi nájsť si jeho vlastné riešenie preňho dôležitej témy. V rámci kariérového poradenstva a kariérového koučovania takou témou často je snaha sa rozhodnúť na akú školu ísť, či zostať v práci, ako si zlepšiť vzťahy, a pod. Techník, ktoré môže kouč pri každej z týchto tém využiť, je veľa, iba jednej sa však v koučovacom rozhovore venuje väčšina času, a to **kladeniu otázok**. Kládť koučovacie otázky a zvlášť tzv. silné otázky nie je jednoduché. Okrem toho, že pri tvorbe a kladení otázok platí niekoľko základných pravidiel, občas sa stáva, že žiadne pravidlo neplatí. A uvedomiť si, kedy nastalo to „občas“, je skutočným umením. Je dôležité, aby kouč ovládal umenie nad otázkou uvažovať, použiť ju v správnom kontexte a vedieť, na čo daná otázka má slúžiť. Zásada koučovacích otázok je, že musia byť otvorené, nedá sa na nich odpovedať „áno-nie“ a nemajú byť sugestívne, ani navádzacie. V kariérovom poradenstve je kladenie kvalifikovaných otvorených otázok veľmi dôležité, pretože aktivizuje klienta, motivuje ho a vytvára mu priestor pre rozmýšľanie a hľadanie vlastných možností. Otázky by sa mali zároveň sústrediť na **riešenie** a nie na problém či jeho príčiny. Príklad otázky: „Prečo je to v škole zlé?“ Otázkou sa síce môžeme dostať k príčinám súčasného stavu, lenže nesie to so sebou dve riziká. V komplikovanejších situáciách sa vystavujeme tomu, že si klient bude opätovne prechádzať traumatizujúcou skúsenosťou (napr. šikanou, pri iných témach napr. rozvodom či rôznymi traumami z detstva). A zároveň samotné porozumenie príčin nemusí stačiť k tomu, aby došlo k zmene súčasného stavu. Preto radšej kladieme inak formulovanú otázku: „Ako by to vyzeralo, keby ... to bolo v škole ideálne?“ Klient popíše želaný stav a z neho sa dá odvodiť, aké zmeny by musel spraviť, aby k nemu dospel, čím dosiahneme jeho uvedomenie, sebaanalýzu a sebareflexiu, ktorých výstupom môže byť správne rozhodnutie. Koučovacie otázky teda majú za úlohu pomôcť premyslieť a nastaviť si podobu želaného stavu a ozrejmiť nám kroky, ktoré môžeme v budúcnosti zrealizovať na jeho

dosiahnutie. Otázka na znaky (ako to bude vyzerat?) nášho úspechu pri riešení ktorejkoľvek témy v kariérovom koučovaní v prvom rade sústredí našu pozornosť na pozitívne aspekty našej reality. Tým vytvára kontrast k obvyklým myšlienkovým postupom klientov, pretože zvyčajne sa venujeme skôr tým negatívnym aspektom. Prerámčovanie našej pozornosti („aha-moment“) ale nie je jej jedinou úlohou – v prítomnom čase nás ukotvuje v predstave našej želanej budúcnosti – a tým, že si predstavíme konkrétny možný stav a jeho konkrétne znaky, potom presne vieme, čo chceme dosiahnuť a vedome sa pre to rozhodujeme.

Čo môže byť zmyslom života? Na to si v procese celoživotnej edukácie musí nájsť človek odpoveď sám. Podľa Coveya (2011) hodnoty závislých ľudí vychádzajú z toho, čo si o nich myslia druhí, spoliehajú sa, že sporné otázky alebo problémy v ich živote vyriešia iní, tí čo sú pre nich autoritou. Nezávisle osoby sú proaktívne, vytyčujú si vlastné ciele, usporadúvajú si svoje konanie podľa dôležitosti pre seba, oslobodzujú sa od závislosti na iných. Sú schopní slobodne sa rozhodovať a aktívne samostatne myslieť aj konať. Vzájomná závislosť je najzrelším stupňom vývinu a voliť si ju môžu iba nezávislé osobnosti. Vzájomne závislí ľudia sa spoliehajú na seba, ale zároveň si uvedomujú, že v spolupráci sa dá dokázať viac, mravné hodnoty odvodzujú od seba, ale sú schopní vidieť potrebu lásky u iných, potrebu dávať, vedia spájať svoje myšlienky s myšlienkami iných a vzájomne ich prehodnocovať a to je cesta, ktorou by sme sa mali uberať, pretože prvým predpokladom sebarozvoja je uvedomenie. Uvedomenie, že každý z nás má v živote nejaký vplyv na akúkoľvek situáciu, v ktorej sa ocitne. Vždy máme možnosti voliť svoju reakciu na stav vecí v ktorých sme (Karpinská-Kmecová, 2017). Ak máme vplyv, máme aj zodpovednosť. Uvedomenie a prijatie vlastnej zodpovednosti za svoj život, za situáciu v pracovnom alebo súkromnom vzťahu, v kariére a práci, býva v koučovaní prelomové. Vždy, keď prijmeme zodpovednosť, uvedomíme si aj svoju silu – už nie sme bezmocní. Oberá nás to o možnosť nadávať na iných (rodičov, partnera, šéfa, kolegov, vládu atď.) a tiež nám to dáva možnosť uvedomiť si, že konať alebo nekonať, je vec rozhodnutia a akt slobodnej vôle.

Rozvíjanie osobnostného potenciálu v súvislosti s koučovaním ako uvádza Whitmore (2014) umožňuje vysoko efektívne nachádzať skutočné hodnoty a vytvárať súlad, bez ktorého nie je možné optimalizovať výkonnosť spoločnosti. Koučovanie ako vzdelávanie a výchova, motivácia a riadenie musí byť v kontakte a držať krok s rozvojom andragogiky, psychológie a s poznatkami o tom, čo ľuďom umožňuje vydať so seba to najlepšie.

V neposlednom rade koučovanie ponúka alternatívu: zmapovať situáciu, prestať bojovať a začať krok za krokom upevňovať vzťahy, venovať sa prevencii problémov a hrozieb všetkého druhu. To je cesta k trvalému vyváženému súžitiu medzi pracovným životom a životom vo voľnom čase, k upokojeniu vo vnútornom živote a k všestrannému osobnému rastu (Suchý – Náhlovský, 2012).

Metódy koučovania z hľadiska štýlu a smeru pôsobenia

V praxi sa stretávame s rôznorodým pohľadom na využívanie koučovania, a to nie len pre personálne rozvojové účely, ale aj pre riešenie kríz. Cieľom koučovania je získať odolnosť proti

nadmernému stresu, chrániť pred syndrómom vyhorenia, skvalitniť komunikáciu, nachádzať efektívnejšie spôsoby riešenia rôznych životných a pracovných situácií. Rozlišujeme prístup individuálny (one-to-one) alebo koučovanie tímu ako celku.

Individuálne koučovanie

Individuálny prístup rešpektuje špecifické potreby koučovaného a celý proces je možné flexibilne modulovať, napriek tomu by sa mal stále držať základnej procesnej línie štruktúry koučovania. Podľa Fischer - Epe (2006) priebeh procesu koučovania má tri fázy:

- *Objasnenie zákazky* (téma a cieľ, dohoda o procese, kritériá hodnotenia efektivity koučovania),
- *Vlastné koučovacie rozhovory* (nadviazanie kontaktu a rozvíjanie vzťahu, orientácia v realite koučovaného, stanovenie parametrov riešenia),
- *Transfer do praxe* (výber riešenia, implementácia, rekapitulácia procesu, vyhodnotenie efektu koučovania).

Všetky uvedené metódy sa aktívne využívajú v koučovaní v rámci kariérového a hlavne kariérového poradenstva.

Výhodou individuálneho koučovania je diskretný rozhovor v neohrozujúcom prostredí s koučom, ku ktorému koučovaný získava dôveru. V povzbudzujúcej atmosfére môže koučovaný hovoriť aj o svojich chybách a neúspechoch, môže viac rozumieť svojim nezdarom a nachádzať spolu s koučom riešenia vedúce k náprave a prevencii chýb.

Tímové koučovanie

Tímové koučovanie je podľa Karpinskej-Kmecovej (2017) metóda k rozvoju a vedeniu tímov. Je to na riešenie a výsledok orientovaný proces, pomáha nie len na ceste k dobrému výkonu, ale aj k spokojnosti členov tímu. Pomáha jednotlivcovi uvedomiť si samého seba, seba v skupine aj skupinu ako organizmus. Tímové koučovanie sa zaoberá tým, ako z priemernej pracovnej skupiny urobiť fungujúci tím. Karpinská-Kmecová (2017) uvádzajú pyramídovú štruktúru vedenia rozhovoru:

5. stupeň - prínos

Reflexia

4. stupeň - akcia

Rozhodnutie, čo tím urobí

3. stupeň - nástroje

Používame rôzne myšlienkové nástroje

2. stupeň - kontrakt

Tím spolu s koučom zadefinuje očakávania, ciele a zameranie úsilia.

1. stupeň - kontakt

Nadviazanie vzťahu, dôvery kouča s tímom a plynulé dostávanie sa do druhého stupňa

Koučovacia pyramída pomáha koučovi, aby sa nestratil v priebehu koučovania. Všetky jej časti sú elastické. Prechody medzi vrstvami sú voľné.

Cipro (2015) uvádza ďalšie metódy koučovania, ktoré kouč využíva vo firemnom prostredí:

Manažérsky prístup

Manažérsky prístup je zameraný skôr na riešenie konkrétnych situácií z bežnej každodennej praxe riadiacich pracovníkov. Je to práca s informáciami, rozhodovanie, vedenie porád, delegovanie, motivovanie, time management a iné manažérske činnosti.

Psychologický prístup

Smeruje viac k rozvoju osobnostného potenciálu, zaoberá sa charakterovými rysmi a pracovným správaním v sociálnom kontexte. Je chápaný ako aplikovaná behaviorálna veda.

Externé koučovanie

Realizuje ho externý špecialista, ktorý je najatý s vonkajšieho prostredia mimo firmu. Koučovaní oceňujú možnosť preberať pracovné témy s externým špecialistom, pretože nemôže o nich hovoriť s nikým z firemného prostredia.

Napriek množstvu novej odbornej literatúry hlavne cudzieho pôvodu, je koučovanie stále málo uznanou a nedocenenou metódou, ktorá môže byť zahrnutá do kariérového poradenstva. Kariérové koučovanie z pozície kouča neznamená vopred plánovanú a jasne špecifikovanú poradenskú činnosť, kouč nemusí prísť s jasne špecifikovanou predstavou a plánom koučovania. To práve samotný proces koučovania od prvých dvoch fáz procesu – fázy kontaktu po fázu kontraktu slúži na objasnenie a stanovenie cieľov klienta. Správne vedené kariérové koučovanie umožňuje zamerať sa na konkrétne kroky, ktoré budú viesť k dosiahnutiu cieľov a taktiež umožňuje motivovať a angažovať klienta na ich dosiahnutí. Je typické a prirodzené, že zvlášť na začiatku spolupráce klienti často hovoria o očakávaniach, krokoch, úlohách, ktoré na nich kladú veľkú záťaž, lebo sú príliš náročné a to časovo, emocionálne, eticky, alebo sú zložené z viacerých rôznych úloh, ktoré sa klientom zdajú príliš ťažké. Žiadané kroky vedúce k zmene sa podľa klientov preto nedajú zrealizovať a sú zdrojom ich pochybností o sebe a obav. Kvalifikovaní koučovia preto od začiatku hľadajú ten najjednoduchší a najľahší prvý krok pre svojho klienta, ktorým sa dá rýchlo začať v sebarozvoji, a to dokonca bez väčšej námahy. Plánovaná a želaná veľká zmena v živote a práci človeka je vždy iba súborom množstva postupne zavádzaných najmenších krokov.

ZOZNAM LITERATÚRY

- BENEŠ, M. 2008. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 136. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BIRKNEROVÁ, Z. – TIMKOVÁ, E. – FILIPOVÁ, A. 2014. *Úvod do koučování jako moderní metody vzdělávání v manažmente*. Prešov: Bookman, 2014, s. 85. ISBN 978-80-8165-000-0.
- CIPRO, M. 2015. *Psychoanalytické koučování. Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 264. ISBN 978-80-247-5350-8.
- COVEY, R. S. 2011. *7návky skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: Management Press, 2011, s. 343. ISBN 978-80-7261-241-3.
- DOWNEY, M. 2003. *Effective Coaching: Lessons from the Coaches Coach*. 2 vyd. Texere New York. London. 2003, s. 223. ISBN 1587991721.
- FISCHER – EPE, M. 2006. *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9.
- GALLWEY, W. 2010. *Inner game pro manažery*. Praha: Management Press, s.r.o. s. 256. ISBN 978-80-7261-213-0.
- KALINOVÁ, G. 2019. *Spríevodca mentoringom a koučingom na technických univerzitách*. Brno: Tribun EU, s.r.o. 2019. 15 s. ISBN 978-80-263-1498-1
- KARPINSKÁ, Z. – KMECOVÁ, D. 2017. *Koučování podľa pyramidy*. Bratislava: Business Coaching College, 2017, s. 299. ISBN 978-80-972617-0-2.
- KOSOVÁ, B. 2014. *Autoevalvacia učiteľa a lektora ako cesta k naplneniu zmyslu a hodnôt edukácie*. In: Prusáková, V. *Osobnosť lektora vo vzdelávaní dospelých*. Banská Bystrica: Belianum, 2014, s. 520. ISBN 978-80-557-0801-0.
- ONDRUŠEK, D. – LABÁTH, V. 2007. *Tréning? Tréning. (Učenie zážitkom)*. PDCS, o. z., Partners for Democratic Change Slovakia, 2007. ISBN 978-80-9694-31-4-2.
- ROGERS, J. 2012. *Manager as Coach. The New Way to Get Results*. McGraw-Hill Education. s. 224. ISBN 978-0077140182.
- SUCHÝ, J. – NÁHLOVSKÝ, P. 2012. *Životní koučování a sebekoučování. Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 112. ISBN 978-80-247-4010-2.
- VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2007, s. 192. ISBN 978-80-8083-537-8.
- WHITMORE, J. 2014. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, Metoda transpersonálního koučování*, 2014, s. 243. ISBN 978-80-7261-273-4.



PhDr. Roland Pavlík, ACC

Katedra andragogiky PdF UMB v Banskej Bystrici – externý doktorand

Pri svojej práci v akademickom prostredí aj mimo neho sa špecializujem na kariérové poradenstvo, kariérové koučovanie, business koučing, executive koučing a koučovanie jednotlivcov v životných ako aj pracovných témach. V rámci doktorandského štúdia (PhD.) pracujem na výskumnej téme: Koučovanie ako nástroj sebarozvoja osobnosti dospelých a tiež tu prednášam odborný predmet Andragogická diagnostika a v rámci nej aj Koučovanie. Ako konzultant a tréner v oblasti rozvoja ľudských zdrojov a medzinárodne certifikovaný kouč (Associate Certified Coach), člen International Coach Federation, používam koučovanie ako osvedčenú metódu osobnostného a tímového rozvoja. Zaoberám sa aj foreznou psychológiou, ktorú externe prednášam na Katedre trestného práva, kriminológie, kriminalistiky a forezných disciplín Právnickej fakulty UMB v Banskej Bystrici.

Kontakt: rolandpavlik25@gmail.com

Citujte ako:

Pavlík, R. (2019). Kariérové koučovanie v rámci kariérového poradenstva. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2019 (16), str. 31 – 44. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231