

Efektivita koučování

- výsledky disertačního výzkumu

Milan Bobek, 2003

Zaměření výzkumu:

Efektivita nedirektivního (neintervenčního) koučování
Hodnocená kouči na základě zkušeností s jejich klienty

Výzkumný vzorek:

- 24 koučů s nedirektivním přístupem vycházejících z různých myšlenkových škol (i kombinací několika z nich):
 - systemické (17 - převaha ve vzorku odpovídající poměru absolventů na českém koučovacím trhu)
 - gestalt
 - rogersovské
 - obecně psychoterapeutické
 - psychologické
 - ericssonovské
 - psychoanalytické
 - Britské koučingové
- 12 z účastníků výzkumu byli koučové v druhém roce systemického výcviku,
- 100 - 2500 hodin výcviku v koučování (většina kolem 250 hod.)
- 2 - 13 let zkušeností s uplatňováním koučovacího přístupu v praxi: 10 koučů s praxí nad 750 hodin (nejvíce 15000 praktických koučovacích hodin), dva kolem 500 hodin, koučové ve výcviku s praxí kolem 40 hodin.
- Manažeři, vlastníci firem, profesionální poradci, 28 - 49 let

Metoda výzkumu:

Induktivní kvalitativní výzkum

Metodou zakotvené teorie (Grounded Theory)

S využitím nestructurovaných rozhovorů s kouči a diskusí ve Focus Groups

Výsledky výzkumu:

Schéma výzkumné zprávy - viz. příloha 1

Sladění potřeb organizace a partnera v koučování, rozdíly v koučovacích školách

viz. příloha 2 - Prod 003

Srovnání direktivního a nedirektivního přístupu

viz. příloha 3 - Kom 001

Kompetence kouče

Znalosti a dovednosti:

Zvládnutí koučovací metodiky

Praxe ve schopnostech a dovednostech nutných pro koučování:

- efektivní dotazování a komunikace
- naslouchání a porozumění
- orientace na výsledek
- analytické schopnosti
- logické a systematické myšlení

Vztahy s lidmi a osobnost:

- upřímnost, opravdovost, nehranost
- přátelskost, důvěryhodnost, otevřenost
- schopnost vytvářet příjemnou atmosféru bez stresu
- zájem o partnera, koncentrace na jeho potřeby, citlivost
- respekt, poskytování péče a pocitu bezpečí
- upřímné vyjadřování emocí
- přirozenost, uvolněnost
- humor
- nesobeckost
- sebevědomí, sebedůvěra, sebejistota
- pokora
- charisma
- odlišnost, zajímavost, tajemnost
- potěšení z koučování

Schopnost reflexe:

Reflexe fází a druhů práce

Sebereflexe

Odfiltrování koučových vlastních zájmů a myšlenkových schémat

Osobní zralost:

Koncept pravdy

Respektování kompetentnosti druhých

Ponechání odpovědnosti na partnerovi

Myšlení v alternativách

Vnější vlivy

Globální zkušenosti lidstva - historie, filozofie, ekonomika, politika, hodnoty

Civilizační a národní vlivy - česká povaha

Organizační úroveň - zkušenosti s koučováním, forma prezentace metody, přístup k lidem ve firmě, direktivnost, firemní kultura, manažerský styl, způsob komunikace, aktuální priority, aplikační oblast, koučování jako součást rozsáhlejšího projektu, aktuální stav organizace, podpora managementu

Vliv skupinové interakce

Individuální přístup partnera:

- předsudky a seznámenost s metodou
- úroveň očekávání a přípravy
- otevřenost, upřímnost a ochota spolupracovat
- životní zkušenosti a praxe, profese, úroveň IQ a EQ

- aktuální psychologická pohoda partnera

Koučovací metodika

Základní postup při koučování:

viz. příloha 4 - Kouč 003

Účinná koučovací „kouzla“:

- Otázky namísto rad
- Důvěra ve schopnosti a zdroje partnera
- Přesná definice cílů
- Moc slov, víry a rozhodnutí
- Zaměření na řešení a ne na problém
- Začít nové raději než končit se starým
- Hledání vnitřních zdrojů a výjimek
- Přerámování, práce s komplexitou a změnami kontextů
- Psychologická práce s energií, pozitivní plánování, potěšení ze života
- Imaginace, otázka na zázrak, transpersonální psychologie
- Paradoxní předpisy, narušení rovnováhy systému
- Metafory, analogie, vtipy
- Malý rozdíl, který způsobí velký rozdíl
- Moc pozorování a předstírání
- Externalizace problému
- Pravidelnost, domácí úkoly a externí kontrola
- Synergická spolupráce s koučem
- Reflexe ostatních účastníků, nabídka alternativ

Efekty a jejich měření

Formy měření:

Subjektivní hodnocení po koučovacím sezení

Růst v oblasti nových poznatků

Změny v chování, růst dovedností

Praktické dopady a výsledky - individuální, skupinové, celofiremní

Efekty:

Naplněné potřeby partnera

Realizovaný dohodnutý kontrakt

Naplněné cíle zadavatele

Vedlejší efekty (např. zlepšená komunikace, vyjednávání, vedení lidí, orientace na potřeby klientů, respektování partnerů, atd.)

Shrnutí závěrů

Comparison of directive and nondirective approaches

Sources of directive thinking:

- a) I think either that: „People are the same as myself“
(or at least I look at them and treat them like that)
- 1) or I say: „People probably are not the same, but they should be!“:
 2. like me



3. like I think they should be
 (or like I think it is objectively correct, right and proper for them)

In this attitude **I am the measure of all things and I decide to change people according to my patterns** - the result is directive behaviour.

Two intervention approaches:

Directive approach

Non-directive alternative

I am an expert on you and I take responsibility for you

I respect, that you are an expert on yourself and I leave your responsibility upon you

„I educate you:“

I am forming you by orders and prohibitions

×

I give example, a space for your own decisions

„I teach you:“

I insert into you knowledge

×

Interaction, facilitation
Support of proactivity

„I manage you:“

You do what I tell you, I decide on behalf of you

×

Leading, respecting, negotiation, agreement

„I change you:“

I am responsible for your state; I push

×

Praising, supporting, listening; you pull

„I advise you:“

I know what you are like and what you should do

×

Offer of alternatives & inspirations on demand

Which approach will we choose?



I think and decide on behalf of you, what is good for you and what you should do; I carry the responsibility.

Directive?

×

Or nondirective?

I am inspiring you, I offer alternatives and respect your decisions; you carry the responsibility.

