

Kariérní koučové vedou klienty k tomu, aby uvažovali o různých možnostech postupu, neboť cesta nahoru není jedinou cestou rozvoje kariéry. Kouč a klient se musejí společně rozhodnout, kterými oblastmi se budou zabývat, a odhadnout, jak a zda lze ideálně skloubit ambice, požadované kompetence a očekávané povinnosti. Po takovém sladění vzniká rozvojový plán obsahující rovněž kroky k dosažení vybrané pozice. Individuální rozvojový plán stanoví klíčové kompetence, metody zvládnutí nových, návrh časového harmonogramu a podklady pro diskuze se stávajícími nadřízenými k získání jejich podpory. Úspěšní kariérní koučové kombinují mnohé postupy výkonnostně orientovaného a individuálního životního koučování se schopností rozlišovat mezi různými kariérními postupy, rozpoznat příležitosti, odhadnout potřebné zdroje, zpracovat přiměřený harmonogram, podporovat ochotu klienta zdravě riskovat, vytvářet hlavní milníky a sledovat a zaznamenávat dosažené pokroky.

Zatímco klientská základna pro kariérního kouče je široká, pokročilé koučování vedoucích pracovníků je určeno pro užší skupinu klientů. Vedoucí pracovníci se potýkají se stresem v důsledku dopadů globální recese, vzrůstající složitostí procesů a konkurence, nárůstem očekávání zákazníka, rostoucí regulací a nutností inovace. Pokročilé koučování vedoucích pracovníků, zvané též strategické koučování či *systémově vylad'ovací koučování* (alignment coaching – pozn. překl.), rozhodovací koučování, příp. organizační koučování, nabízí pokročilý stupeň koučování podnikových špiček v kombinaci s rozvojem organizace a strategického poradenství v rámci důvěryhodného individuálního partnerství mezi klientem a koučem.

Klíčové studie ukázaly, že hlavní překážkou strategického plánování, restrukturalizací, fúzí a transformačních snah je provádění změn. Je znepokojivé, že míra úspěšnosti provádění změn se pohybuje mezi 11 a 30 procenty. Jelikož se převážná část vyvinutého úsilí mívá účinkem, vedoucí pracovníci musejí přehodnocovat své komunikační plány, realizační strategie a plánování postupu. Každodenní tvrdá realita, kde se nové podněty zavádějí do praxe bez pečlivé analýzy, je nebezpečnější než kdy předtím. Úbytek tržeb, odliv zákazníků, zhoršení pověsti a oslabení značky mohou vést až k bankrotu, nepřátelskému převzetí či ztrátě podílu na trhu. Chtějí-li vedoucí pracovníci uspět, musejí se zcela ponořit do příležitostí, operačních předpokladů a možných důsledků. Nefungující plánování rovná se nefunkční plán. Energie zůstává nepropojena, rozmáhá se zmatek ohledně cílů, vytrácejí se role i postupy řešení, rozmáhá se nekoordinované uvažování. K zajištění úspěchu, případnému odstranění klapek z očí a systémovému vyladění krátkodobého a dlouhodobého uvažování je potřeba důvěryhodný průvodce.

Vedoucí pracovníci mnohdy stojí před mnohem více možnostmi, než nabízí klasická dualita jednoduchého rozcestí. Většina vedoucích pracovníků se zaměřuje na vlastní osvědčené metody, anebo momentálně populární postupy sahající od radikální změny procesů (reengineering –) až po bodovací kartičky (balanced scorecard –). Při systémově vylad'ovacím koučování se rozšiřuje škála možností, které koučovanému nedovolí příliš se spoléhat na dosavadní praxi ani momentální nápad, zaručí u něj dokonalé pochopení krátkodobých i dlouhodobých dopadů, budou tlačit na účinné plánování postupů a zasazují se o kompletní rozbor rizik. Dokonce, i pokud už byla navržena správná cesta, neznamená to ještě, že bude celá organizace postupovat koordinovaně a podporovat klíčové cíle, a to navzdory pečlivě vypracovaným sloganům, transparentům a projevům. Strategie, nové iniciativy a kroky do neznáma je třeba řídit, přičemž klíčovou úlohu zde zaujímá systémové vyladění energií a zdrojů. Úspěch nepřamení z vize a strategických cílů, nýbrž z efektivního konání, které vylad'uje energie, řádně využívá zdroje, kontroluje systémy na podporu nových cílů, školí lidi pro nové úkoly a odměňuje ty, kteří mají výsledky. Tabulka č. 1 odlišuje tento koučovací model od strategického poradenství z hlediska zaměření, potřebných dovedností a očekávání.