



SKUPINOVÝ KOUČING AKO NÁSTROJ PRE ZVÝŠENIE ÚČINNOSTI VZDELÁVACEJ AKTIVITY

COACHING IN TEAM FOR INCREASING TRAINING ACTIVITY

Lubomír GROMOŠ

Abstract

Effective exploitation of resources within the scope of development of employee's knowledge and skills is the key tool for raising competitive advantage today. Coaching is becoming the most popular means of human resources development in the area of business, public and nonprofit sector. The largest target group of coaching consists of managers of all management levels, project managers and consultants. In multiple cases, coaching helps in adaptation of new employees, in training new managers and in skills' improvement of top workers and specialists. Moreover, support of self-awareness and guidance towards independence can affect one's own responsibility and initiative in development of their potential. Developing skills of employees, both the skilled as well as the unskilled ones, by methods and techniques of coaching quickens the process of recognizing employee's potential. Furthermore, training based on experience of others is more effective.

Key words

Coaching, educational activities, training, development, skills, experience, employee.

Úvod

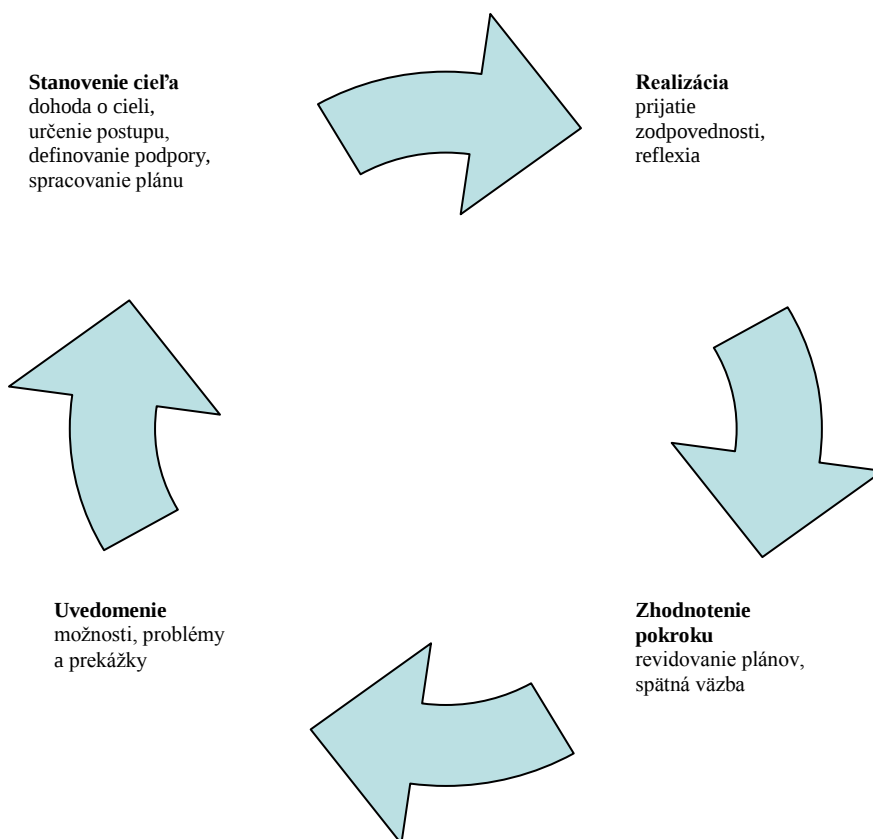
Doposiaľ sme sa stretávali s koučovaním najmä v oblasti prípravy a zdokonaľovania lídrov globálnych spoločností, ktorých poslaním je získanie náskoku v silnej konkurencii, prípadne udržanie rastu a stability firiem. Profesionálna príprava a vzdelávanie koučov je v súčasnom období otvorené najnovším poznatkami z manažmentu, ekonómie, psychológie, andragogiky, sociológie a ďalších vedných disciplín. Cieľom koučovania je v zásade náhrada neefektívneho a neželaného spôsobu správania a konania vhodnou formou. Preto je možné proces koučovania zaradiť aj k pedagogickým metódam.

Koučing

Najčastejšie sa stretávame s definíciou, že koučing je „sprevádzanie niekoho procesom učenia a rozvoja“, „proces vlastnej zmeny pomocou aktívneho počúvania a kladenia cieľných otázok“ a „pomoc nachádzať riešenia.“

International Coach Federation definuje koučovanie takto: „Koučovanie je zamerané na vedomý proces, ktorý vytvára prostredie priaznivé pre rast a efektívnu činnosť ľudí.“[1]

Obece je možné povedať, „Koučing“ je sprevádzanie niekoho procesom učenia a rozvoja pomocou aktívneho počúvania a kladenia cieľných otázok a pomoc nachádzať a rozvíjať riešenia. Klasický cyklus koučingu je charakterizovaný na obr.1.



Obr. 1 Klasický cyklus koučingu [4]

Druhy koučingu

Všeobecne rozlišujeme tieto základné druhy koučingu:

- koučing pre jednotlivcov
- koučing pre viac osôb
- ďalšie vzdelávanie v koučingu

Ďalej môžeme koučing deliť na :

- externý
- interný

Externý koučing - profesionálna podpora rozvoja manažérov i zamestnancov je už aj na Slovensku čoraz žiadanejším produktom poradensko-vzdelávacích spoločností. Vrcholoví manažéri, ktorí sa rozhodli pre túto cestu profesijného a osobného rozvoja a sami majú svojho osobného kouča, zisťujú, že koučovaním možno dosahovať ciele naozaj rýchlejšie aj ľahšie. Z určitého pohľadu by sa zdalo, že výhodou externého koučingu je jeho nestrannosť. Avšak často vo veľkých korporátnych a vysokovýkonných spoločnostiach absencia poznania podnikovej kultúry a podnikových procesov môže viesť k zdĺhavému budovaniu dôvery a k akceptácii pozície kouča. Externý koučing je efektívny pri zavádzaní revolučných zmien.



Interný koučing

Pri tomto kočingu kouč nie je konfrontovaný s neznalosťou prostredia, ale zase je pre neho riziko to, že si časom vytvorí príliš osobný vzťah voči koučovaným, a to mu znemožní vidieť veci s odstupom. [6]

Tímový koučing

Tímový koučing vychádza z podstaty tímu. Tím je skupina ľudí, ktorá spoločne plní nejakú úlohu alebo chce dosiahnuť určitý cieľ. [2] Jeho význam spočíva v uvedení si podstaty spoločného tímu a o naplnení podstaty tímovej spolupráce. Je nástrojom pre identifikáciu schopnosti a sily tímu, pomáha vybrať si správnu a úspornú cestu, ktorá tím dostane do stanoveného cieľa. Tímový koučing pracuje so znalosťami a zručnosťami jednotlivých členov tímu. Prispieva k ich identifikácii. Len ľudia v rámci tímu vedia, čo tím naozaj potrebuje. Každý tím je iný, má iné ciele a zdroje, má inú dynamiku. Tímový koučing nie je o použití najlepších postupov ani o modelových úlohách vzdialených realite. Je o pochopení toho, čo sa v tíme deje, a prečo sa to deje. Jasne definuje zodpovednosti nielen za výsledky jednotlivca, ale za výsledky celého tímu. Vytvára priestor pre kreativitu, pre zlepšenie komunikácie, odhaľuje zodpovednosť, nastavuje spoluprácu. Hlavným prínosom je uvedenie si schopnosti a sily tímu, kam smeruje, prečo tam smeruje, a aké zodpovednosti majú jednotliví členovia preto, aby sa tím dostal k stanovenému cieľu.

Skupinový koučing

Pod pojmom skupina rozumieme zoskupenie osôb, ktoré spája určitý znak (pohlavie, príbuzenský vzťah); možno ich deliť podľa veľkosti, od dvoch alebo troch členov, cez skupiny malé, až po skupiny veľké, národ, alebo v krajnom prípade celé ľudstvo. [4]

Spoločným znakom takejto skupiny môže byť rovnaká manažérska úroveň, rovnaké povolanie a pod.. V úvode si na ich zadefinujú vlastné rozvojové úlohy a ciele. Členovia skupiny si pomáhajú v ich naplnení. Kouč pri tom dbá na atmosféru bezpečia a akceptácie odlišnosti. Vytvára predpoklady na efektívnu výmenu skúsenosti, usmerňuje brainstorming.

Vzdelávacia aktivita s prvkami skupinového koučingu

Účastníci spoznávajú vedomosti a skúsenosti, ktorými disponuje skupina. Niektoré zručnosti si môžu najskôr vyskúšať „na vlastnej koži“ v koučingovej skupine a následne po obdržaní spätnej väzby zakomponovať aj do svojej práce. Je vysoko efektívne, ak sa podarí v skupine navodiť zdravá súťaživosť. Je potrebné, aby sa všetci navzájom mohli podeliť o úspechy, ale aj o sklamania. Život všetkých členov skupiny vrátane kouča sa stáva na istý čas bohatší o niekoľko nových skvelých ľudí, s ktorými prežívajú často hlboké zážitky.

Objavy v rámci sebapoznania môžu ovplyvniť ich ďalšie kariérne i životné smerovanie. Vyhodnotenie pokroku je pri skupinovej forme koučingu intenzívne. Účastníci navzájom monitorujú prejavy ostatných a sú koučom podporovaní, aby nezraňujúco a dostatočne priamo hovorili, ako ich vnímajú. Kouč si všíma nepomenované, nahlas nevyslovené aspekty skupinovej práce i vývoj jednotlivcov. V správnom momente tieto svoje pozorovania ponúka aktérom. Na záver koučingu každý každému pripomienkuje záverečnú reflexiu vlastného pokroku. [3] Cieľom takejto skupiny je získanie nových znalostí alebo zručností. Každý účastník tréningu prináša svoje znalosti a zručnosti získané v osobnom živote a v odbornej praxi. Je vhodné, aby skupina bola zložená z členov s rôznymi stupňami ovládania danej problematiky. Ideálne je ak školiteľ-kouč má informácie o jednotlivých



účastníkov a môže ovplyvniť aj zloženie skupiny, pretože výraznejší efekt dosiahne pri účasti v skupine účastníkov s menej skúsených so skúsenejšími, pretože pravé toto je predpokladom pre kvalitnú interpretáciu prežitých skúsenosti a poskytnutie vzájomnej kvalitnej spätnej väzby.

Pri hodnotení úspešnosti procesu je pozornosť sústredovaná na pozorovanie správania koučovaných a tiež na spätnú väzbu. Pri jednoznačne kvantifikovateľných procesoch, ako je napríklad množstvo predaných výrobkov alebo spokojnosť zákazníkov je vyhodnotenie efektívnosti koučingu jednoznačné. Ťažká pozícia vzniká pri zložitých výrobných procesoch s množstvom vstupov a premenných faktorov alebo pri vysoko sofistikovaných procesoch. Účinnosť koučingu sa nedá jednoznačne zmerať, keďže sa jedná o vysoký podiel mäkkých zručností. V tejto súvislosti, sa preto otvára priestor interných koučov. Obrovskou výhodou interného školiť-a-kouča je jeho možnosť získať aktívnu spätnú väzbu. V prvom rade je to prostredníctvom pracovných kontaktov pri plnení pracovných povinností s účastníkmi vzdelávacej aktivity, ale efektívny priestor sa otvára aj pri komunikácii s priamymi nadriadenými účastníkmi.

Súhrn

Najväčším úspechom pri využití princípov skupinového koučingu je to, keď každý člen skupiny príde sám na základe podnetov a skúsenosti zdieľaných v skupine na to, ako má pracovať s vlastným potenciálom pri napĺňaní stanovených cieľov.

Skúsenosti sú nám zbytočné, ak sa z nich nepoučíme. Skúsenosti, o ktoré sa podelíme s ostatnými nám umožňujú zvyšovať kvalitu ľudského potenciálu spoločnosti.

Kľúčové slová

Koučing, vzdelávacia aktivita, tréning, rozvoj, zručnosti, znalosti, zamestnanec.

Použitá literatúra

- [1] CRKALOVÁ, A., Riethof, N.: *Jak zefektívniť práci v tímu*. Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-247-1624-4 S. 84-103.
- [2] N. HAYNES: *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005 - 189 s. ISBN 80-7178-983-6
- [3] Collins, J.: *Good to Great*. Harper Collins, 2001/, Eastone Books, 2006
- [4] HRIVŇÁKOVÁ, Š., Hambálek, VN.: *Koučing – Zručnosti*. TRANSFER Slovensko spol. s r.o., 2004.
- [5] <http://sk.wikipedia.org/wiki/Skupina>

Kontaktná adresa

Ing. Ľubomír Gromoš
U. S Steel Košice, s.r.o., úsek Ľudské zdroje
e-mail: lgromos@mail.msprofi.sk