

# KOUČOVACIE ZRUČNOSTI A ICH POUŽITIE PRI RÔZNYCH FORMÁCH ROZVOJA

Tento článok je o používaní koučovacích zručností v rámci tzv. zmiešaných prístupov – pri tréningu, konzultingu, manažmente a iných formách práce s ľuďmi, ktoré sú zamerané na rozvoj ľudského potenciálu.



## TRÉNING S PRVKAMI KOUČINGU

Klasický tréning má za cieľ ľudí oboznámiť s novými informáciami, poskytnúť vedomosti, v lepšom prípade umožniť natrénovať nejaký postup či zvládnuť techniku. Lektor sa drží svojej osnovy či trénerského návodu s prihliadnutím na očakávania účastníkov, pokiaľ sa dá. Tréning s prvkami koučingu ide o trochu ďalej; hneď ako účastník prejaví potrebu niečomu sa venovať viac a je to v súlade s témou i so záujmom ostatných, tréner – kouč, sa môže tomu hneď prispôbiť a „ísť za ľuďmi“ tam, kde „práve sú“. Trénera – kouča, spravidla nezaskočí ťažká otázka alebo problém, ktorý účastník rieši, naopak, každá výzva je príležitosťou pre koučovanie. Na tréningu s prvkami koučovania sa popri prípadových štúdiách a rolových hrách obzvlášť hodí použitie autentických príbehov a problémov z práce či života účastníkov. Koučovacie otázky, vybrané prvky procesu, či dokonca aj celý koučovací proces použitý na problémy a témy účastníkov je skutočným obohatením tréningu. Prispieva tiež k jeho zefektívneniu – účastníci si vyriešia alebo aspoň sa

posunú v riešení problémov spojených s témou školenia. Ďalšou dôležitou súčasťou tréningu s prvkami koučingu je účinok použitých prvkov koučovania na postoj a správanie frekventantov, nehovoriac o lepšom prijatí z tréningu plynúcich zadaní a úloh. Ako príklad možno spomenúť aj tréning časového manažmentu a zvládania stresu. O technikách a princípoch časového manažmentu sa môžeme dozvedieť aj z kníh a dá sa povedať, že každý vie, že úlohy máme prioritizovať, plánovať s časovou rezervou a podobne. No to, ako ľudia precítia význam týchto techník a akú zmenu urobia v práci či živote po danom tréningu, je otázne. Ak sa však použijú prvky koučovania počas tréningu, pracuje sa aj s postojmi, a teda odhodlaním ľudí preorganizovať si svoj čas optimálnejšie a žiť pokojnejším, vyrovnanejším životom a prácou.

## KONZULTING S PRVKAMI KOUČINGU

Konzulting a shadding ako ďalšia forma práce so zamestnancami prináša zaujímavé výsledky a tiež sa oplatí vhodne ju skombinovať s použitím koučovacích zručností. Je to

proces vymedzený na zmenu a rozvoj, no spôsobom, ktorý je pomerne priamy, ba až direktívny. Má s klientom rozobrať problematické témy, no dôrazne tiež objasniť žiaduce a nežiaduce formy správania. Pokiaľ vytiahneme koučovacie zbrane v podobe aktívneho počúvania a na riešenie orientovaný rozhovor, máme šancu poukázať na potenciál konzultovaného a spolu s ním kreovať riešenia neuspokojivého stavu. Najdôležitejšie je, že postoje sa nedajú meniť príkazmi, dohovoráním či zákazmi. Postoje sú „vyjednávané“ vo vzťahoch medzi zúčastnenými osobami. To znamená, že zamestnanec nebude mať svoju prácu radšej, keď mu to šéf prikáže alebo priplatí zopár percent na odmene, ale vtedy, keď ho práca bude baviť a zo správania nadriadeného pocíti, že je preňho dôležitý a že mu dôveruje. Uvedený stav pochopiteľne nie je možné objednať ani vytrénovať. Je to pole pôsobenia kouča.

## PRÍKLAD KONZULTINGU S KOUČINGOM

Líniový manažér – koordinátor, na podnet stredného manažéra podstúpil konzulting s koučovacími

prvkami s cieľom zlepšiť svoje manažérske zručnosti. Manažéra sme pozorovali počas pracovného dňa a trávili s ním veľa času tieňovaním. Monitorovali sme ranný míting u šéfa, poradu s tímom, mítingy s ostatnými koordinátormi, s bežnými zamestnancami atď. Vždy po udalosti nasledovala konzultácia s poskytnutím spätnej väzby, krátkym koučovaním a odporúčaniami konzultanta na zlepšenie vrátane praktických tipov a rád pre pozorovaného manažéra. Pozitívnym efektom bolo, že manažér sa už pri ďalšej udalosti pokúšal odporúčania implementovať do svojho správania a cielene si na ne dávať pozor. Takto sme videli priam skokovité zlepšenia pri každej návšteve. Definovali sme si takmer 20 položiek zlepšovania, ktoré monitorujeme na stupnici od 1 do 10. Sú medzi nimi: zadávanie úloh podriadeným, kontrola podriadených, vedenie tímu, príprava na mítingy, rozhodnosť, proaktivita a ďalšie. Priemerný posun na stupnici bol o 2,68 bodu.

### MANAŽMENT S PRVKAMI KOUČINGU

Aj samotní manažéri majú možnosť osvojiť si niektoré zo zručností, ktoré používajú profesionálni kouči a zefektívniť tak svoje pôsobenie. Nestanú sa síce profesionálnymi koučami, zato však dokážu výkonnejšie riadiť svojich ľudí. Ak sa týmto zručnostiam naučia top a strední manažéri, celý tím začne postupne prechádzať na koučovací štýl manažmentu. Čím sa takýto štýl odlišuje od klasického? Manažéri naučia svojich ľudí prichádzať s návrhmi riešení namiesto s problémami. Zdokonalia sa v delegovaní právomoci i zodpovednosti. Podriadení cítia väčšiu dôveru a keďže ich názory sú brané do úvahy, skôr sú ochotní prijať úlohy za svoje, keď sa podieľali na ich tvorbe. Manažéri sú odbremenení od rutiny a môžu sa venovať závažnejším a strategickým záležitostiam a rozhodnutiam. Taktiež ochota spolupracovať medzi oddeleniami sa posunie na vyššiu úroveň vďaka efektívnym postupom uplatňujúcim koučovacie princípy. Cesta od problémov k rie-

šeniam je kratšia, rýchlejšia a hladšia. Pracovné mítingy sú orientované na riešenie a zdieľanie návrhov je ich súčasťou.

### OBCHOD S PRVKAMI KOUČINGU

Obchodníci sú ďalšou cieľovou skupinou pre koučovacie zručnosti. Vyjednávania, presvedčanie a obchodnícky rozhovor sa s využívaním koučovacích zručností dostanú do novej dimenzie. Zákazník sa necíti tlačný ani manipulovaný, ide o rovnocenný rozhovor s úžitkom pre obidve strany. Obchodník venuje viac času nadviazaniu dôverného vzťahu s klientom, skôr než ponúka svoj tovar alebo službu. Počúva ho aktívne a neskôr ponúkne pomoc a riešenie. Pri jednaní si všima kľúčové slová predstavujúce klientove hodnoty a s nimi prepojí úžitok ponúkaných služieb a tovarov.

Toto sú kombinácie metód, ktoré predstavujú kumulatívne veľmi účinný dosah na účastníkov. Kouči nenechajú klientov v zavádzaní zmien do praxe samotných, ale správajú ich týmto procesom. Koučovaní majú počas zavádzania zmien či rozvoja možnosť riešiť vzniknuté problémy s koučom a pracovať tak na samotnom rozvoji schopností, ktoré chcú zlepšovať.

### ČISTÝ KOUČING

Samozrejme, netreba vynechať aj možnosť „čistého koučingu“ ako procesu, kedy profesionálny kouč správa manažéra riešením problémov či rozvojom manažérskych zručností. Manažér má dôvernú osobu, s ktorou môže prebrať pracovné problémy

a výzvy a dopracovať sa k riešeniam, priblížiť sa k rozhodnutiam. Kouč ako nezainteresovaný profesionál neovplyvňuje manažéra svojimi myšlienkami a postojmi. Je však zodpovedný za to, aby previedol manažéra koučovacím procesom. Privedie ho tak k relevantným východiskám a riešeniam, ktoré manažér vďaka koučovaniu objaví.

Koučovacie zručnosti sa dajú teda využiť rôznorodým spôsobom pre dobro zúčastnených. Rôzni odborníci na vzdelávanie a rozvoj sa môžu inšpirovať a získať základné koučovacie zručnosti pre zefektívnenie svojej práce.

**Profesionálny kouč sa nebojí riešiť aj zúfalé a zdanlivo neriešiteľné situácie, nad ktorými už ostatní zlomili palicu. Verí v ľudský potenciál a v koučovací proces, ktorý prináša výsledky. ■**

Autor: Mgr. Peter Seemann, PhD.

Autor je certifikovaným koučom, trénerom mäkkých zručností a psychológom. Je členom ZAKO- združenia „Žilinskí kouči“.

### TERMÍNY WORKSHOPOV KOUČOVACÍCH ZRUČNOSTÍ V ŽILINE

**2. 5. 2014 – Workshop I.** – základné koučovacie zručnosti pre manažérov

**16. 5. 2014 – Workshop II.** – nadstavba, aplikácia koučingu v praxi, ťažké rozhovory

**30. 5. 2014 – Workshop III.** – tímový koučing, práca s tímom



**1. spoločnosť koučov:**  
**VÁŠ PARTNER V HĽADANÍ RIEŠENÍ**  
[www.kouci.sk](http://www.kouci.sk)