



KOUČOVANIE NA PRACOVISKU – MODNA VLNA ALEBO TREND?

Redakcia - Zisk manažment // 13.5.2019 // Foto:



Koučing a koučovanie sú pojmy, ktoré vnímame už všade okolo nás. V osobnom i pracovnom živote. Čím viac o tom čítame, tým viac máme otázok: Čo to vlastne je? Ako to funguje? Na koho sa môžem obrátiť? S otázkami by sme mohli pokračovať. Boli by nevyčerpatel'né...

Odpovede na tieto i ďalšie otázky môžeme nájsť v tomto modernom časopise. O koučingu a koučovaní písala i Slovenská asociácia koučov na Slovensku (SAKO), 1. spoločnosť profesionálnych koučov v Žiline (ZAKO), ale aj viacerí profesionálni kouči. Členmi ZAKO, ktoré sa orientuje na žilinský región, sú profesionálni kouči akreditovaní medzinárodnou spoločnosťou ICF: Zlatica Mária Stubbs, BA, PCC, PhDr. Mgr. Jarmila Záborská, PCC a Mgr. Peter Seemann, PhD., ACC.

V zastúpení 1. spoločnosti profesionálnych koučov v Žiline (ZAKO) zhrniem konkrétne skúsenosti koučingu a koučovania v tomto regióne cez prizmu pár realizovaných projektov, s cieľom koučovania na pracovisku.

Takto spolupracujeme s firmami v žilinskom regióne

Pravidelne prezentujeme profesionálny koučing, využitie koučingu v manažmente a informujeme okolie, ako a podľa čoho sa orientovať. Realizujeme ho pravidelne v priestoroch banky v Žiline alebo na požiadanie aj v priestoroch firmy. Uplynulo už 8 rokov odvtedy, ako ZAKO v januári 2011 slávnostnou recepciou zahájilo spoluprácu s firmami v žilinskom regióne. Má za sebou už projekty transformácie koučingu a koučovania na pracovisku vo výrobe, podnikateľskom prostredí, službách, obchode, verejnej správe či finančníctve. Vidí, a zo spätnej väzby môže už konštatovať, ich

konkrétne posuny. S akými prekážkami sa konkrétne spoločnosti stretávali v začiatkoch používania koučingu na pracovisku a čo získali, prípadne stratili a ako sa im darí dnes? V praxi sa môžeme stretnúť s profesionálnym koučingom (kouč v kontakte s klientom, tzv. „face to face“), ale na strane druhej je možnosť naučiť sa, ako používať vybrané zručnosti kouča tak, aby ich bolo možné hneď začať zavádzať na svojom pracovisku s podriadenými, kolegami, partnermi či zákazníkmi. Tomuto spôsobu koučingu a koučovania hovoríme koučovací prístup. Je to dôležité pomenovať a uchopiť rozdiely. Odlišnosti sú v štruktúre koučovania a použitých nástrojov. Ak je to opomenuté, potom sa veľmi pravdepodobne môže stať, že koučovanie na pracovisku úspešné nebude.

Koučing a jeho neprehliadnuteľné benefity

Koučing funguje na tuzemskom trhu približne „len“ 20 rokov. Na Slovensku bol posilnený s prvou vlnou nadnárodných spoločností. Skúsenosti s aplikáciou koučingu na pracovisku si tieto firmy už priniesli so sebou. Bolo len otázkou času, kedy sa o túto formu riadenia a vedenia ľudí začnú zaujímať aj firmy slovenské. O koučingu tak počujeme stále viac a viac. Postupne sa „udomácňuje“ aj na slovenskom pracovnom trhu a či sa stratí ako nejedna módna vlna, to ukáže čas. Čo už vieme posúdiť, je skutočnosť, že koučing prináša také benefity, ktoré človeka nútia zamyslieť sa a hľadať odpovede i nové riešenia problémov súčasnej doby.

Problémy, ktoré najčastejšie uvádzajú firmy v žilinskom regióne, keď sa rozhodnú pre nástroj koučovania:

- *Mení sa definícia práce, človek priebežne musí reagovať na množstvo zmien, neraz aj „hneď“. Sme nútení viac a viac zvažovať etické normy podnikania a hodnoty, ktorými sa riadime, ako i vzťah k životnému prostrediu. AKO?*
- *Človek sa musí neustále učiť. Nie vždy vzdelávanie pružne reaguje na potreby trhu práce. AKO?*
- *Mení sa rola manažéra (riadiť – príkaz – kontrola) na lídra (vizionár – líder – kouč). KEDY A AKO?*
- *System motivácie ovplyvňovaním zvonku (cukor – bič) nám už nefunguje. Hľadáme spôsob, ako rozvíjať zamestnanca, aby bol viac motivovaný – opierajúc sa o hodnoty a zmysel toho, čo robíme. AKO?*
- *Čelíme prekážkam (výzvam) spojeným či už s pozitívnym, alebo negatívnym stresom v spoločnosti. AKO SI ZACHOVAŤ VNÚTORNÚ ROVNOVÁHU?*
- *Zhoršili sa nám vzťahy, prevláda súperenie a zisťujeme, že nevieme efektívne komunikovať. AKO TO ZMENIŤ?*
- *Deň ako keby mal menej ako 24 hodín. ČO AKO PRVÉ? ČO JE DOLEŽITEJŠIE?*

- *Máme vysokú fluktuáciu a nových zamestnancov hľadáme čoraz ťažšie. AKO?*

Princípy, na ktorých je koučing a koučovanie z pohľadu jeho „otcov“ (T. Galway, J. Whitmore) založený:

- *Vnútorň proces hry: Uvoľňovať svoj potenciál, vnímať realitu tu a teraz, vedieť sa správne rozhodnúť, poznať, čo chcem, byť samostatný a zodpovedný za to, čo som urobil, povedal.*
- *Vysoká miera etiky a morálky svojho správania a konania.*
- *V komunikácii byť rovnocennými partnermi. Mať dôveru v iného človeka.*
- *V koučingu nejde o konštantné vzdelávanie, ide o učenie sa z vlastných skúseností. Ide o zmenu myslenia a vlastného postoja k tomu, čo robím a prečo to robím.*
- *Čo nefunguje, vypúšťať, a čo funguje, toho robiť viac. Mať z práce radosť.*

Teraz sa bližšie pozrime na skúsenosti vybraných podnikateľských firiem v žilinskom regióne, ktoré koučing na svoje pracovisko zaviedli či priebežne zavádzajú, a porovnajme, či tam zachovávame vyššie uvedené princípy.

Príklad z praxe: Koučovanie na pracovisku v procese výroby

Cieľom bolo implementovať nástroj koučingu a zvýšiť bezpečnosť pri práci, ako aj eliminovať riziko a počet pracovných úrazov. Realizoval sa počas dvoch rokov. Do procesu boli zapojení manažéri všetkých stupňov riadenia a zamestnanci, ktorí mali status špičkového zamestnanca.

Realizoval sa priamo vo výrobnjej hale a za plnej prevádzky. Manažér mal dohodnuté stretnutie s profesionálnym koučom, ktorý bol počas dohodnutej doby súčasťou práce manažéra. Do výkonu jeho práce nezasahoval. Po uplynutí dohodnutého času kouč manažéra koučoval. Témou rozhovoru bolo zvýšenie uvedomenia manažéra o tom, čo sa udialo, s akým výsledkom, prečo práve takým spôsobom, čo očakával od svojho príkazu podriadenému, nakoľko sa mu podarilo dosiahnuť zámer, z čoho usudzuje, že podriadený postupoval podľa normy, akej normy a v prípade, že by to urobil inak, aký by bol výsledok. Výsledok bol meraný percentuálnym zvýšením úspešnosti pravidelne prebiehajúcich testov bezpečnosti pri práci (mal sa zvýšiť zo 70 % na minimálne 95 %) a znížením počtu pracovných úrazov.

Výsledkom bolo uvedomenie si, do akej miery manažéri so svojimi podriadenými pracujú rutinne, pri akej úlohe a ako si uvedomujú používanie konkrétnej normy sebou a ich podriadenými a do akej miery je to efektívne a účinné (v percentuálnom hodnotení testov sa dosiahol priemerný výsledok 97 %). Ďalším výsledkom bolo zníženie počtu pracovných úrazov. Pôvodne zaznamenali jeden úraz za polrok, v priebehu dvoch rokov, ako projekt „bežal“, sa žiadny úraz nestal.

Dôležitosť spätnej väzby v našom projekte

Spätná väzba zo strany podriadených:

- Musel som si sadnúť a normy zopakovať. Vôbec som nemal informácie, ktoré som sa dozvedel pri tomto projekte. Veľa vecí som robil rutinne a na niektoré som aj zabudol.
- Zachytil som zmenu u svojho šéfa v komunikácii. Len mám obavy, či sa to o chvíľu nevytratí.
- Byť prítomný pri každom úkone, ktorý robím, som si silne uvedomil aj dnes. Vďaka tomu som zachytil preťaženie strechy nákladom a hrozilo zosunutie, keby som v tom momente práce nezastavil.

Spätná väzba zo strany manažérov:

- Nedostatok času či obavy z výsledku boli dôvodom, že som dával radšej príkaz a kontroloval. Ďakujem za tento štýl, ktorým som si vytvoril partnerov aj z ľudí, ktorých som doteraz „nemusel“.
- Mrzí ma, keď ja sa snažím a príde „vyššia šarža“, ktorá všetku moju snahu devaluje svojím prístupom a spôsobom komunikácie. Zmena by mala pôsobiť zhora. Stáva sa, že sú to práve oni, ktorí nás nútia kvôli nejakému termínu pravidlo porušiť.
- Často volám po tom, aby naša práca bola vnímaná ako užitočná a mala zmysel. Ďakujem za koučing, týmto som začal u seba.

Spätná väzba od kouča projektu:

- Projekt sa spočiatku javil ako neúčinný. No po priebežnej spätnej väzbe manažérov súhlasili so svojou účasťou v projekte aj „vyššie šarže“ a toto na konci projektu všetci hodnotili ako rozhodujúce z hľadiska výsledku.
- Pri spoločnom vyhodnotení projektu zaznela silná myšlienka agentúrneho manažéra, s ktorou sa stotožnili všetci: Pre nás, manažérov, nie je ani tak dôležité AKO to spraviť (to vedia najlepšie naši podriadení), ale PREČO práve tak.
- Proces koučovania som si vtedy rozložila do štyroch stupňov progresu. Prvý stupeň bol, keď sme uviazli v rutine. Vtedy nechceli nič nové a nevedeli inak. Keď som im vyjadrila podporu, verila, že to dokážu, tak sa podarilo, že vystúpili na druhý stupienok. Niečo už začali robiť, ale ešte nevedeli, aký to má zmysel. Tretí stupeň nastal vtedy, keď ten zmysel našli. Čo vlastne chceli, kam sa chceli dostať a prečo (to bol ten moment, keď sa zapojili aj ich nadriadení). Posledný (štvrtý) stupeň bol, keď už videli dopredu, vyhodnocovali, menili kurz, plánovali a do svojej činnosti vložili aj svoje nasadenie (emócie). Táto filozofia ma sprevádza najmä v momentoch, keď začnem uvažovať, čo urobiť inak, aby bol projekt účinný. Čo myslíte, ktorý stupienok

by ste povedali, že je na tejto stupnici najťažší? Áno. Prechod z prvého do druhého a z druhého do tretieho. Potom sa to už rozbehne. Viete povedať prečo?

Autorka: PhDr. Mgr. Jarmila ZÁBORSKÁ, PCC - ZAKO – Profesionálny externý kouč