



PRVA SLOVENSKA ŠOLA PROFESIONALNIH COACHEV

ŠOLA ZA COACHE

Kolegialni coaching -

Izgradnja učinkovitega zavezništva, podporništv in sodelovanja na delovnem mestu

Peer coaching -

Building an Effective Alliance, Support, and Cooperation at the Workplace

Informacije:

Mojca Koren
Tel.: 01/52 00 671
GSM.:041 742 748
mojca@glottanova.si, info@glottanova.si,
www.coaching.si; www.glottanova.si

Spoznajte neslutene razsežnosti coachinga in obogatite svoje delo z ljudmi

V zadnjih petdesetih letih je bilo že veliko rečeno na področju upravljanja s človeškimi viri, motiviranja ljudi za delo ter pomenu uspešnega vodenja. Osrednja pozornost je bila in je usmerjena v to, kako povečati uspešnost organizacije ter vedno znova z manj ustvariti več. Vedno bolj pa postaja očitno, da je največ razvojnega potenciala v ljudeh (Svetlik, 2002)¹.

Dejavnike učinkovitega delovanja je raziskovalo že precej raziskovalcev in jasno je, da odgovor na to vprašanje ni enoznačen. Vendar pa se je v mnogih raziskavah pokazalo, da sta počutje ljudi na delovnem mestu ter vpliv vodenja tista elementa, ki v veliki meri navdihujeta tudi učinkovitost organizacije. Ključna pri tem je dimenzija medsebojne podpore, ki pomeni, da se zaposleni v dobro delujočem timu oziroma delovni skupini lahko zanesejo na pomoč nadrejenega ali sodelavcev. Pri tem je pomembno medsebojno zaupanje med zaposlenimi v organizaciji in tudi priznanje za dobro opravljeno delo. Kar pa organizacije pri tem, ko stremijo predvsem k doseganju rezultatov, pogosto prezrejo.

Raziskave govorijo tudi o tem, da v organizacijah v slovenskem delovnem okolju ni toliko poudarka na samostojnem reševanju problemov in iniciativnosti posameznikov za to, da naredijo stvari po svoje. Kar posledično vpliva na nižjo produktivnost in nižje poslovne rezultate celotne organizacije.

Da bi zaposleni svoje delo opravljali z navdihom - tako, da bi jim drugi sledili in bi jim bili za zgled, je redke dar, ki odlikuje uspešne, inovativne in ustvarjalne delovne time, ki ustvarjajo presežke. In vendar ima vsak od nas izjemno moč vplivanja - veliko večjo, kot se morda zavedamo. Vsaka naša misel ima moč, da se udejanji, če vanjo usmerimo svojo pozornost in ji damo energijo. Vsaka beseda, ki jo izrečemo, ima svoj odmev in sled, ki jo pustimo na drugih. In nikoli ne vemo, kdaj smo izrekli nekaj, kar bo za nekoga, ki bo ujel našo misel, spremenilo odnos do nečesa, s čimer se prav ta hip ukvarja, do dela, do soljudi ali do njega samega. Zato je bolje, da ne podcenjujemo lastnega vpliva v delovnem okolju, kjer delujemo, tako pozitivnega kot tudi negativnega.

Ste že kdaj vstopili v pisarno z občutkom lahkotnosti in z navdušenjem, pozdravili pa so vas mrki obrazi, "težka" energija v prostoru, napetost in nezadovoljstvo? Včasih ni potrebno niti, da si izmenjamo besede ... nebesedna govorica je dovolj zgovorna. Ali ste zadovoljni s tem, kako tudi v takih trenutkih vplivate na druge?

V trenutkih stiske in v trenutkih zmagoslavja se ustvarjajo zaveznitva, ki je pogoj za uspešno sodelovanje zaposlenih v tem hitro spreminjajočem se poslovnem svetu, ki od zaposlenih terja ne le zavezanost k rezultatom in strateškim ciljem podjetja, pač pa tudi k skupni rasti in nenehnemu razvoju organizacije.

In gotovo ste radovedni, kako vam pri tem lahko pomaga kolegialni coaching?

¹ Svetlik, I.(2002): Management kadrovskih virov (HRM), Zalozba FDV Ljubljana, co-author.

Kaj je kolegialni coaching²?

Za lažje razumevanje se najprej ustavimo pri izrazu **coaching**, ki je proces, v katerem pomagamo posameznikom ali skupinam, ki so lahko tudi timi, da dosežejo boljše rezultate. Ta proces se opira na notranje vire, to je na dane sposobnosti in na osebno moč posameznika ali skupine in pomaga hitreje dosežati želene rezultate. Metode in tehnike coachinga so usmerjene k rezultatom/ciljem; k spodbujanju razvoja novih strategij mišljenja in delovanja in k iskanju možnosti, rešitev in novih poti za doseganje uspešnih sprememb. Coaching je usmerjen v prihodnost in je zato izjemno učinkovito razvojno orodje za podporo posameznikov in skupine znotraj organizacije.

Tako kot coaching pa je tudi **kolegialni coaching** namenjen podpori zaposlenim, da bi znali bolje in lažje izrabiti svoje potencialne in preseči omejitve, ki jim preprečujejo, da bi bili lahko tako učinkoviti, kot so lahko. Kot izhaja že iz samega poimenovanja, gre za proces med dvema sodelavcema ali članoma iste delovne skupine oziroma, med sodelavcema (kolegoma) iz istega ali različnih delovnih timov. Skupno jima je to, da delo drug drugega poznata in da delujeta v istem delovnem okolju. S pomočjo posebnih tehnik, metod in orodij lahko zaposleni svojega sodelavca podpre v ključnih trenutkih, ko ta potrebuje podporo, bodisi pri reševanju zahtevnih medosebnih situacij s strankami, pri komuniciranju z vodjo ali drugim sodelavcem, ali pa pri srečevanju z izzivi, ki so povezano z delovno nalogo in terjajo takojšnje učinkovite rešitve. Kolegialni coaching prispeva k izgradnji medsebojnega zaupanja in trajnega zavezništva in tako sodelovanje med sodelavci dvigne na višjo raven profesionalnega sodelovanja.

Pri kolegialnem coachingu gre torej za dvojni proces:

- za razvoj (učenje) veščin coachinga, ki so uporabne v najrazličnejših delovnih okoliščinah (facilitacija procesov razmišljanja in ustvarjanja s pomočjo postavljanja vprašanj in drugih coaching orodij, izgradnja stimulativenega in ugodnega delovnega vzdušja, doseganju hitrejših in boljših rezultatov, hitrejšo doseganje ciljev...)
- ter za delo na sebi, oziroma osebni izgradnji poklicne identitete zaposlenega (v vlogi coacha ali izbirno, v drugih vlogah: uravnavanje lastnih čustev, usmerjenost k rešitvam in ciljem, prevzemanje odgovornosti za svoje delo in za hitrejšo doseganje ciljev in rezultatov, razvoj podjetniške naravnosti posameznika, podpora samoiniciativnosti, ustvarjalnosti, ciljni naravnosti, podpora etičnemu ravnanju ipd.)...

² Izraz kolegialni coaching izhaja iz angleškega jezika in se nanaša na t.i. Peer Coaching. Izraz coaching še nima ustrezne slovenske različice. Pojavljajo še že poskusi slovenskega zapisa (kovčanje, kovč) in nekateri prevodi, kot so (učno) krmiljenje, svetovalno mentorstvo, osebni svetovalec – ker se ti izrazi še niso uveljavili, v tej ponudbi uporabljamo izraze coaching, coach in kolegialni coaching.

Komu je program namenjen?

Zaposlenim v različnih delovnih skupinah ali delovnih timih, ki želijo okrepiti medsebojno sodelovanje, ustvariti pogoje za bolj učinkovito reševanje problemov in ustvariti podporno in stimulatívno delovno okolje, v katerem se bo vsak posamezni zaposleni lahko zanesel na učinkovito podporo, izmenjavo znanja in pomoč svojega sodelavca (v delovnih skupinah za pospeševanje inovativnosti v podjetju, v prodajnih timih, v timu vodij, strokovnih aktivih...).

Kakšne koristi usposabljanje prinaša organizaciji?

Namen usposabljanja je razvijati in razviti uspešno in učinkovito zavezníštvo in sodelavnost med zaposlenimi v organizaciji in s tem krepiti vzajemno podporo pri doseganju želenih rezultatov in ciljev (posameznika, oddelka, delovne skupine, podjetja...).

S kolegialnim coachingom spodbujamo spontano in nenehno učenje med sodelavci in prispevamo k uspešni skupni rasti delovne skupine in posameznikov v njej, saj program odgovarja na vprašanje, kako vzpostaviti učinkovito komunikacijo med zaposlenimi - z načrtnim ustvarjanjem kanalov in postopkov za izmenjavo informacij in idej. Zato je potrebno zagotoviti take kadre, ki komunikacijo spodbujajo in podpirajo, ti pa se lahko razvijajo zgolj s pomočjo ustreznega usposabljanja. Coaching je za to idealen, saj je zelo učinkovit, hkrati pa se ga relativno hitro priučijo tudi posamezniki, ki v osnovi niso strokovnjaki za delo z ljudmi, pa vendar vsakodnevno z ljudmi sodelujejo - s sodelavci, podrejenimi ali strankami.

Kot primer učinkovitosti uporabe kolegialnega coachinga lahko navedemo primer iz tujine iz šolskega okolja. Showers in Joyce (2002) sta primerjala učitelje, ki so bili vključeni v kolegialni coaching, s tistimi, ki niso bili vključeni v kolegialni coaching. Med učitelji so bile pomembne razlike, saj so učitelji, vključeni v kolegialni coaching pogosteje uporabljali nove tehnike poučevanja, imeli so tudi bolj razvite veščine za uporabo novih tehnik in učnih tehnologij. Če izsledke prenesemo v druga organizacijska okolja, lahko z uvajanjem kolegialnega coachinga upravičeno pričakujemo tudi večjo samoiniciativnost zaposlenih, inovativnost in večjo pripravljenost za uvajanje novosti.

Katere cilje bomo zasledovali pri usposabljanju?

- Zaposlene naučiti osnov coachinga, da bodo izboljšali svoj lastni način učenja in znali voditi coaching pogovore s sodelavci,
- opremiti zaposlene s tehnikami in orodji za učinkovito podporo sodelavcev v zahtevnih situacijah, ki so povezane z njihovimi delovnimi nalogami, medosebnimi odnosi in odnosi s strankami,

- razvijati nove osebne in komunikacijske veščine, ki bodo nadgradile kakovost dela zaposlenih (zlasti veščine, ki vzpodbujajo medsebojno podporo, sodelovanje, zaveznštvo...),
- razvijati sposobnost prepoznavanja najboljše možne rešitve v danem trenutku in hitrega iskanja poti za udejanjanje teh rešitev,
- ustvarjati pogoje za učinkovito podajanje povratnega sporočila, ki krepi medosebne odnose in gradi medsebojno zaupanje.

S pomočjo kolegialnega coachinga bo organizacija razvijala delovno okolje, usmerjeno k učenju in stalnemu razvoju posameznikov in celotne organizacije.

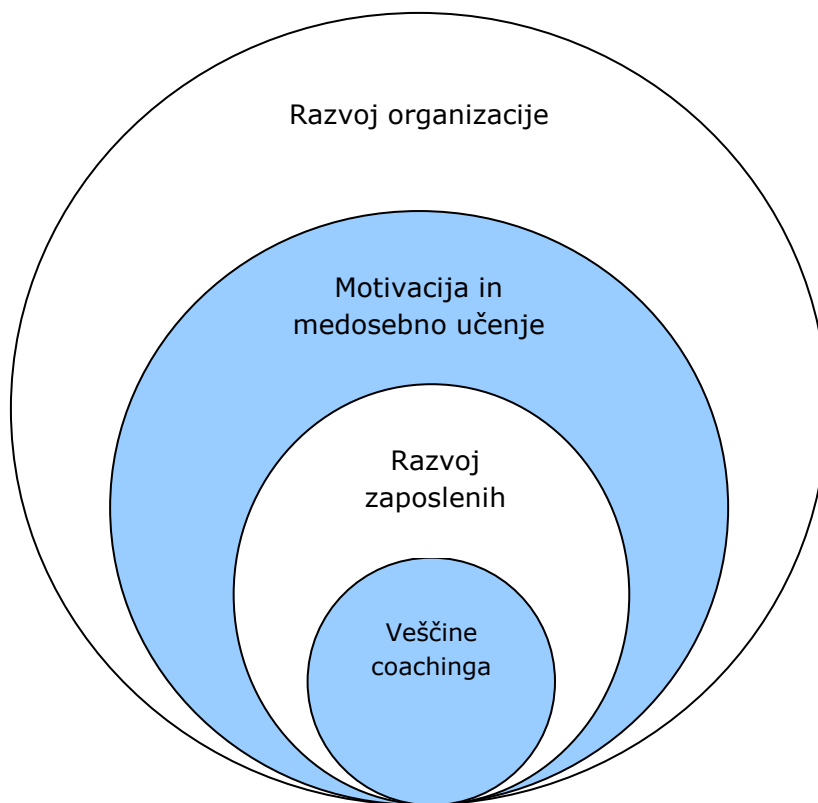
Kaj pridobijo zaposleni, ki se udeležijo usposabljanja?

- Naučijo se izluščiti potrebne informacije in prepoznati, katere strategije vedenja so v danem trenutku najbolj ustrezne,
- izboljšajo lastno sposobnost sprejemanja odločitev in znajo pri tem bolj učinkovito podpreti druge,
- povečajo svoje zavedanje o tem, kaj je zanje pomembno in kaj jim pomaga pri njihovem delu, da bodo lažje in hitreje dosegali želene cilje,
- bolje obvladujejo svoj čas in znajo bolje poskrbeti za ohranjanje ravnovesja med poklicnim in osebnim življenjem,
- znajo prepoznati situacije, ki lahko vodijo v izgorelost in se nanje ustrezno odzvati,
- izboljšajo svoje veščine timskega sodelovanja in komuniciranja z drugimi,
- povečajo zaupanje v lastne sposobnosti in sposobnosti svojih sodelavcev ter znajo razvijati bolj kakovostne medosebne odnose.

Kje lahko zaposleni uporabijo veščine kolegialnega coachinga?

- Pri določanju prioritet, da bodo svoje delo lažje dobro organizirali in ga učinkoviteje izvajali,
- pri prepoznavanju lastnih prepričanj, da bi se znali usmerjati k iskanju rešitev pri izvajanju delovnih nalog in znali črpati iz prepričanj, ki jih podpirajo,
- za uspešno podajanje povratnih informacij, ki so temelj dobrega sodelovanja, da bi znali preprečevati dvoumnosti v komunikaciji in prispevati k jasnosti in razumljivosti medosebne komunikacije,
- pri spodbujanju sebe in drugih, da bi znali povečati lastne možnosti in zmožnosti in zmožnosti svojih sodelavcev do meja možnega in prevzemati iniciativo,
- za krepitev svoje samozavesti in samozavesti drugih pri izvajanju delovnih nalog, v komunikaciji z nadrejenimi in pri vsakodnevni komunikaciji s svojimi sodelavci, poslovnimi partnerji in strankami,
- za več osebne moči in dvig osebne karizme, da bi znali svoje delo opravljati z navdušenjem in prispevati k pozitivnemu vplivu nase in na druge,
- za učinkovito načrtovanje in izvajanje načrtov, odprto sprejemanje sprememb in tvorno sooblikovanje uspešne organizacijske kulture podjetja...

Kolegialni coaching - od posameznika k razvoju organizacije



Kolegialni coaching v duhu Gandhijeve misli, "Postanimo sprememba, ki jo želimo.", gradi na razvoju veščin coachinga posameznikov, ki bodo skozi vzajemno učenje in medsebojno podporo osebno in strokovno rastle, dosegali boljše rezultate in s tem krepili skupno rast in razvoj organizacije.

Sprehod skozi vsebine in načine dela

- Kaj lahko kolegialni coaching prinese organizaciji in kakšne so koristi kolegialnega coachinga za posameznike: *študije primera, demonstracija, delo v skupinah in skupinska diskusija*
- Kako razvijati veščine izvajanja kolegialnega coachinga in se opremiti z orodji za proces, ki je usmerjen k doseganju želenih rezultatov: *študije primera, delo v parih in v skupinah, predstavitev z diskusijo, praktične vaje, demonstracije coachinga, coaching vaje*
 - postavljanje pravih vprašanj za doseganje ciljno usmerjene komunikacije (spremljanje sogovornika, refleksija in jezikovno zavedanje),
 - ustvarjanje zaupanja,
 - spodbujanje delovanja,
 - prevzemanje odgovornosti,

- model coachinga za učinkovito reševanje problemov (GROW model).
- Kako prepoznati svoje sposobnosti, "tiho" znanje in osebnostne potencialne in znati pri tem podpreti tudi svoje sodelavce:
 - model za prepoznavanje potencialov in motenj pri doseganju uspešnosti (formula coachinga: *demonstracija coachinga, coaching vaja s povratnim sporočilom in skupinska diskusija*,
 - prepoznavanje osebnostnih lastnosti, vrednot, čustev in prepričanj, ki usmerjajo naše delovanje (teorija zavedanja odnosov): *predstavitev z diskusijo na osnovi vprašalnika (ali brez), demonstracija coachinga in coaching vaja s povratnim sporočilom*.
- Kako krepiti lastno motivacijo in motivacijo svojih sodelavcev s pomočjo kolegialnega coachinga: *predstavitev z diskusijo, demonstracija coachinga in coaching vaja s povratnim sporočilom, študije primera iz vsakdanje prakse, samocoaching s pomočjo vprašalnika*:
 - povečevanje osebne moči in krepitev osebne karizme s pomočjo modela osebnosti Roberta Diltsa
 - prepoznavanje možnosti in priložnosti za nove oblike delovanja (prepoznavanje stanja in oblikovanje ustreznega pristopa)
 - načrt uporabe coachinga v lastnem delovnem okolju.
- Kakšno je povratno sporočilo, ki ustvarja zaupanje in vodi k uspehu (*primeri vsakdanjih povratnih informacij, primeri dobrih povratnih informacij iz prakse, razlaga z diskusijo, coaching vaja*):
 - opazovanje uspešnosti pri izvajanju nalog in razvijanje samorefleksije pri svojem delovanju (prepoznavanje vrlin in priložnosti za izboljšave),
 - potencialne ovire pri podajanju učinkovitega povratnega sporočila,
 - moč učenja s povratno informacijo - usmerjenost v prihodnost namesto v preteklost,
 - vizualizacija uspešno opravljenih nalog in oblikovanje modela odličnosti za uspešno delovanje v delovnem okolju.

Trajanje in organizacija programa

Program je štiri dnevni, obsega **24 pedagoških ur** in poteka dvakrat po 2 dni.

Med obema moduloma udeleženci vadijo kolegialni coaching vsaj 2-krat v vlogi coacha, 2 krat v vlogi stranke in 2-krat coaching pogovor v vsakodnevnih delovnih situacijah. Pri tem svoje učne izkušnje v vlogi coacha udeleženci zapisujejo v poročila.

Metode in oblike dela v programu ter podpora udeležencem

Kot je razvidno iz vsebinskega predstavitve programa, prevladujejo aktivne oblike dela in uporaba najsodobnejših dosežkov na področju učenja, usposabljanja in izobraževanja (delo v manjših skupinah, dvojicah, diskusije, igre vlog, prezentacije in demonstracije, analize, pogovori, simulacija in analiza primerov, coaching, ...). Program je oblikovan kot

skupek treningov, pri katerih udeleženci interaktivno trenirajo veščine, ki so vezane na vsebine.

Izvajalci programa in koordinatorji programa

Učinkovitost vsakega programa izobraževanja ali usposabljanja je v največji meri odvisna od izobraževalnega trenerja (izobraževalnega tima), od njegove strokovnosti, od usposobljenosti za prenos znanja, veščin in kompetenc in od njegovega profesionalnega odnosa do udeležencev in vsebine, ki jo podaja. Pri tem ne smemo spregledati pomembnosti izkušenj, ki jih posamezni predavatelj v timu ima.

Glotta Nova veliko skrb posveča izboru ustreznih trenerjev in njihovemu šolanju, saj so trenerji naše dragoceno bogastvo in ključ do izjemne učinkovitosti.

Tim trenerjev v programu Kolegialni coaching sestavljajo coachi, ki so poznani v slovenskem prostoru in so nenehno vpeti v različne aktivnosti, projekte in študij, v razna usposabljanja in raziskave, v nenehno osebno, strokovno in poklicno rast ter izvajajo tudi coaching za različne posameznike, time in organizacije.

Blanka Tacer, mag. Blanka Tacer je psihologinja in ekonomistka, ki se strokovno posveča izobraževanju, psihologiji dela in organizacij ter podjetništvu. Deluje kot coach, trenerka in svetovalka. Pozna trg dela Jugovzhodne Evrope. Pokriva razvoj kadrov, iskanje novih sodelavcev in organizacijsko rast. Sodeluje z gospodarstvom in šolstvom. Pri Društvu psihologov Slovenije opravlja delo predsednice Sekcije za psihologijo dela in organizacij. Je tudi članica American Society for Training & Development. Svoj osebni in strokovni razvoj stalno nadgrajuje z izobraževanjem doma in v tujini. Zaključila je usposabljanje iz coachinga na University of Cambridge. Je NLP mojster praktik in kvalificirani SDI uporabnik.

Bernarda Potočnik, profesorica angleškega jezika in univerzitetna diplomirana etnologinja, končuje magistrski študij na Fakulteti za podiplomski humanistični študij, smer antropologija. Je NLP coach (mednarodni program – International Coach Federation – ICF) in certificirani karierni coach (licenca Glotta Nove), NLP mojster praktik in NLP trener (licenca mednarodnega združenja za NLP-INLPTA), ter ima mednarodno licenco SDI (Strength Deployment Inventory – Pregled uporabe osebnostnih vrlin), orodja za razvoj človeških virov. Je ADEC® trener (mednarodna licenca) in trener metode Globalno učenje® (licenca Glotta Nove).

Zaposlena je v Glotta Novi in v Glotta Novi izvaja celostne programe usposabljanja za NLP praktike, NLP mojstre praktike, ADEC praktike, izobraževalne trenerje praktike, mentor praktike, coache, prav tako pa tudi specializirane programe za uporabo veščin coachinga pri vodenju, pri kariernem razvoju zaposlenih in vodi coaching programe po meri za osebni in profesionalni razvoj. Je specialistka za osebnostni/življenjski coaching (Life Coaching), karierni coaching in za učni coaching. Na področju coachinga deluje že osmo leto in z njim pomaga posameznikom in skupinam, da izboljšajo svojo učinkovitost in dosežejo zelene cilje na osebnem, kariernem, učnem in poslovnem področju.

Njena izjemna sposobnost je v tem, da zna prebuditi speče potenciale v vsakem posamezniku in okrepi njihovo zaupanje vase, da zmorejo preseči svoje lastne meje.

Zora Rutar Ilc, doktorica sociologije, dipl. psihologinja in NLP coach.

Ima deset let delovnih izkušenj s svetovalnim delom, osemnajst let se ukvarja z raziskovanjem, publiciranjem in razvojem na področju šolstva, med drugim s

spodbujanjem in vpeljevanjem sprememb in s pripravo in izvajanjem programov usposabljanja v ta namen, izvaja podporo timom vključno s timskim coachingom, zadnjih pet let se ukvarja tudi z nevrolingvističnim programiranjem (pridobljen mednarodni certifikat za usposabljanje za NLP coacha) in izvaja individualni ter timski coaching; je koordinatorica projekta »Približajmo coaching širši skupnosti«, ki ga izvaja Sekcija NLP coachev Slovenije v sodelovanju s knjižnicami.

Pri coachingu jo je pritegnilo, da se z njim išče izhod iz težav, da se pri ljudeh prebuja potenciale in odkriva vire ter da se jih podpira pri tem, da lahko na svojo situacijo pogledajo z več plati. Meni, da coaching večšine odlično dopolnjujejo njeno psihološko prakso in pedagoške izkušnje. Posebej navdušena je nad tem, kako z večšo rabo vprašanj lahko ljudi spodbudimo k temu, da sami zase poiščejo rešitve in nove poti.

Mojca Koren je univ. dipl. politologinja. Vključena je v magistrski študij in končuje program Coach za hitro rast podjetij. Je specialistka za svetovanje na področju managementa znanja v organizacijah.

Je strokovni in organizacijski vodja vseh programov usposabljanja in izobraževanja v Glotta Novi.

Jelica Pegan Stemberger je prof. italijanskega in slovenskega jezika ter književnosti s strokovnim izpitom. Vključena je v doktorski študij na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, program Management kakovosti. Je NLP trener (licenca svetovne zveze za NLP INLPTA) ima diplomu True Learning učitelja (mednarodna licenca) in je učitelj Globalno učenje®. Končuje program usposabljanja Coach za hitro rast podjetij. Je specialistka za področje treniranja izobraževalnih trenerjev (Andragoški praktikum®), retorike, javnega nastopanja in učinkovitega komuniciranja. Ukvarja se z internim izobraževanjem Glottinih trenerjev in je njihov mentor.

Winstona Churchilla je ob neki priliki izrekel: "Z najboljšim sem zlahka zadovoljen."

Kolegialni coaching ponuja priložnost za doseganje odličnosti sodelovanja.

Smo se pripravljene zadovoljiti z manj?