

Individualni vedenjski coaching (IVC):

Inovacija ali imitacija v razvoju managerjev in vodij?

Brane Gruban, ABC

© DIALOGOS, Strateške komunikacije, d.o.o.

www.dialogos.si

Vse pravice pridržane.

Nobena dela tega gradiva ni dovoljeno ponatisniti, reproducirati ali posredovati s kakršnimikoli sredstvi, elektronskimi, mehanskimi, s fotokopiranjem, zvokovnim snemanjem ali kako drugače, brez pisnega dovoljenja avtorja.

DIALOGOS

Individualni vedenjski coaching (IVC): Inovacija ali imitacija v razvoju managerjev in vodij?
Ljubljana, maj 2009

© DIALOGOS, Strateške komunikacije, d.o.o., 2009

Vse pravice pridržane.

Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno ponatisniti, reproducirati ali posredovati s kakršnimikoli sredstvi, elektronskimi, mehanskimi, s fotokopiranjem, zvokovnim snemanjem ali kako drugače, brez pisnega dovoljenja avtorja.

Pripravil:

DIALOGOS, Strateške komunikacije, d.o.o.

Smoletova 12, 1000 Ljubljana

tel. +386 (0)1 510 32 30

<http://www.dialogos.si/>

E-mail: info@dialogos.si

Inovacija ali imitacija v razvoju managerjev in vodij?

Coaching deluje! O tem, ob kar 500% stopnji rasti panoge po letu 1990, navsezadnje tudi ne more biti posebej resnega dvoma. Vseeno pa je dejstvo, da je disciplina poimenovana še vedno z izvornim angleškim izrazom coaching, na precejšnjem prepihu in pred številnimi izzivi ter spremembami! Te bodo morali zlasti znati nasloviti tisti (pre)številni akterji, ki preveč zlahka in lahkomišleno vstopajo v posvečene svetovalske segmente, kjer so vstopne ovire in pragovi očitno prenizki! S precejšnjo mero cinizma bi lahko celo pritrdili misli poznavalca, ki coaching poimenuje kot "vmesno dejavnost posameznika med dvema službama" ali kot prikladno nadomestilo za... nezaposlenost!? Sposodimo si Murphyjev zakon... preden se lotite česarkoli, se morate prej lotiti še nečesa drugega! Tudi s coachingom je tako... a česa se torej pri coachingu lotiti prej, da bi lahko računali na uspeh?

Sedim v močvirju in razmišljam

O vsem tem premišljam, ko sedim v prestižnem ljubljanskem gostinskem lokalu, ki velja za zbirališče poslovne (in marsikatero druge!) elite in kjer čakam na poslovno kosilo z Andrejem, mladim diplomiranim inženirjem računalništva in MBA diplomantom, ki mu bo v kratkem, po večletni uspešni karieri direktorja razvoja v hitro rastoči slovenski podjetniški gazeli, zaupano odgovorno mesto enega od dveh članov Uprave v podjetju velike multinacionalke. Vrvež v restavraciji se je ob tej rani popoldanski uri šele začel in tako si lahko privoščim še nekaj hitrih premislekov... Na mizi pred mano so zbrane prve beležke o Andreju, ki ga lastnik družbe, velika mednarodna korporacija, želi pospešeno usposobiti za to, povsem novo vlogo. Prejšnji teden se je prijazno odzval na moj predlog, da vnaprej izpolni nekatere diagnostične teste o svojem kompetenčnem profilu. Izkazalo se je, da je njegov psihometrični profil ESTJ po t.i. MBTI (Myers-Briggsov tipski indikator) vprašalniku, da ga po motivacijskem profilu zaznamuje ta moč in denarne spodbude, njegov profil za delo v timu je tehnik- specialist (po t.i. Belbinovem testu). Komunikacijski test ga prikazuje kot "borca", ki ga sodelavci utegnejo pogosto zaznati kot arogantnega, agresivnega in brezkompromisnega. Zanimiv je tudi njegov profil reševanja konfliktnih okoliščin - t.i. Thomas Killmanov test kaže, da ga še posebej zaznamuje tekmovalnost, pri situacijskem slogu vodenja pa se je izkazalo da (pre)rad zaupa in prisega na ukazovalno-direktivni slog vodenja!

Priranje sloga coachinga osebnostnim značilnostim

Osebnostne preference tako coacha kot tistih, ki so deležni coachinga, so dragoceno izhodišče za snovanje medsebojne kemije. Med številnimi tržno dosegljivimi psihometričnimi orodji je tipologija MBTI, ki opisuje osebnostne značilnosti posameznikov na pozitiven način, ki ne ogroža ali izpostavlja posameznika - ta zgolj spoznava svoje prednosti ob sočasnem prepoznavanju osebnostnih tipov, ki se od njegovega lahko tudi bistveno razlikujejo! Čeprav MBTI inštrument razvit že leta 1962 ne pokriva prav vseh razsežnosti osebnosti (recimo inteligence, nevrotičnosti, samozaupanja, ipd.), je dragoceno orodje za razumevanje dinamike medsebojnih odnosov.

Moje poznavanje lastnega MBTI profila (ISTJ) in Andrejevega (ESTJ) mi omogoča vpogled v najine podobnosti in razlike ter zagotavlja modro prilagajanje coaching sloga njegovim osebnostnim preferencam. Tako vem, da si bo Andrej želel več časa za debate, dajal prednost hitremu odzivanju pred počasno analitiko, da ga okupira sedanost in realnost preden se je pripravljen prepustiti debatam o novem in o prihodnosti. Njegov ESTJ profil kliče po adaptaciji znanega GROW modela coachinga, navsezadnje pa si bo zaradi tistega T v svojem ESTJ profilu želel tudi sam veliko vedeti o procesu coachinga, tehnikah, modelih! Prav zato tudi ne bo pripravljen kar tako in sam od sebe razkrivati čustva - zelo verjetno je tudi, da mu bo bolj ustrezen strukturiran in ciljno naravnan coaching proces in ga bo potrebno precej spodbujati k preučevanju možnih alternativ pred končnimi odločitvami.

Nesporno pa so v poslovnem okolju osebnostni profili, kot je Andrejev (ESTJ), precej pogosti in zanje velja, da se morajo bolje zavedati kakšne spremembe bi bile primerne v njihovem vedenju in ravnanju s sodelavci, da bi znali nanje bolje vplivati, z njimi učinkoviteje komunicirati, obvladovati konflikte ali pa jih motivirati! Razumeti bo moral, da njegovi sodelavci utegnejo funkcionirati bolje, če bolj upošteva njihove lastne razvojne načrte, deluje po načelu drobnih, zaporednih korakov, bolj pa bo moral tudi obvladati tehnike odločanja, burjenja možganov in generiranja idej preden se o čem resnem odloči.

Skratka, hvaležen sem materi in hčerki Briggs-Myers, ki sta po slovitom Carlu Jungu razvile to dragoceno psihometrično orodje za boljše snovanje medsebojnih odnosov. Ne le da mi bo prišlo prav pri grajenju in vzdrževanju razmerja a Andrejem, ampak bo v veliko pomoč tudi njemu, pri tem, da bo lahko boljši... vodja! Da se bo bolje razumel in si znal kakšno reč tudi recimo velikodušno odpustiti. In da ne bo padel v skušnjava mnogih neizkušenih vodij, ki zaradi iskanja voditeljske odličnosti, ne dosežejo niti povsem uresničljive... povprečnosti. Željivo biti idealni v vsem za vse, namesto, da se osredotočijo v prvi vrsti le na to kar počnejo... najbolj! Svoje šibke strani lahko nevtralizirajo z izbiro primernih sodelavcev!

S presenečenjem tako ugotavljam, da je Andrej precej drugačen kot sem sam - če pa v zgodbo vpeljem še dejstvo, da je pripadnik mlajše generacije, da se bo na kosilo pripeljal s svojim Porsche Cayennom, na zapestju se mu blešči prestižna Breitlingova ura, Pal Zileri pa je njegova priljubljena znamka oblek, bo torej najino soočenje prav posebne vrste...

Bo najina "kemija" coach : naročnik uspela? Bom znal premostiti značilnosti dolgoletnega managerskega svetovalca in se preleviti v osebnega coacha, kar je lahko nov vrh moje dolgoletne svetovalske kariere? Oba z Andrejem sva torej na nekem povsem novem terenu, ki ga nisva povsem vajena, a sva se za to prostovoljno odločila. To seveda ni dovolj, ni pa slabo za začetek profesionalnega odnosa, katerega namen je:

- usposobiti Andreja za novo obdobje v kariieri
- omogočiti mu, da razume kje se nahaja glede kompetenc, vedenj, učinkovitosti, odnosov, kje v procesu strokovnega in osebnega razvoja;
- maksimirati njegove prednosti;
- usmerjati ga skozi številne analitične podatke... v dobrem in slabem;
- odpraviti nekatera "nefunkcionalna" vedenja, kot jih percipirajo njegovi sodelavci;
- omogočiti mu zgraditi zmagovalno ekipo in obvladovati odnose s sodelavci, na način, ki bi zagotovil njihovo čim večjo zavzetost in motiviranost.

Zakaj sploh potrebujemo coacha - strokovnjaka?

Naročnik išče coacha zaradi precej enostavnih motivov - da mu pomaga (1) jasno artikulirati cilje v treh življenjskih segmentih (kariera, družina, osebno življenje), (2) odločno opredeliti prioritete na omenjenih treh področjih in mu (3) pomagati pri osebnostnem razvoju!

Če sta prvi dve izbiri razmeroma samoumevni - pri prvi je v ospredju kakovost življenja, pri drugi obvladovanje časa in življenja, je tretja - sicer najbolj iskana, tudi najbolj... delikatna! Mnoge na poti k uspehu namreč opazno zavirajo njihove osebne značilnosti ali pa veščine, ki jih preprosto - ne premorejo. Včasih so zaznani kot agresivni, drugič kot arogantni, nepotrpežljivi, grobi, prezahtevni. Naloga coacha je opredeliti področja na katerih bi izboljšave zagotovile drugačne percepcije ali rezultate. Slediti morajo usmeritve in spodbude kako tovrstne vedenjske spremembe doseči v praksi. Sam ne dvomim, da je poslanstvo coacha pravzaprav prav tu, na tem področju! A vsak dober coach naj bi začel najprej pri sebi! Da bo vedel kako lahko pomaga drugim...

Najino prvo delovno kosilo se začneja s precejšnjo zamudo, saj Andrej sporoča, da ga zaradi zastoja na primorski avtocesti ne bo še vsaj 30 minut. To mi omogoča še nekoliko bolj urediti misli o tem kaj me čaka v tej novi, zahtevni vlogi osebnega vedenjskega coacha. Prepričan sem, da je to prava pot, saj se za psihološki pristop coachingu nisem odločil iz povsem izkustvenih razlogov - ne verjamem namreč, da se odrasli, zreli osebi, kot je Andrej, da pomagati z razlago **zakaj** se vede tako, kot se vede, ampak le z usmerjanjem vedenj od sedanjih k tistim... "pravim"! Pač ne verjamem, da se lahko pri teh letih izgovarjamo na "starše", ampak zasluge in krivdo lahko pripišemo le lastnim vedenjem in odgovornostim zanje!

Svoj coaching slog bom že od samega začetka moral prilagoditi podatkom, ki jih imam o Andreju (o njih pa se sicer šele nameravam prepričati!). V ospredju bo tako predvsem podporni slog coachinga, ki ga lahko previdno kombiniram s premisleki zakaj ga drugi vidijo drugače kot se vidi sam? V čem bi bile prednosti adaptacije vedenj zanj in za njegove sodelavce? Jih je pripravljen postopoma prevzeti? Kje vidi ovire? Kako bi se videl, slišal ali občutil uspeh? Se tega da tudi meriti?

Kaj coaching pravzaprav sploh je?

Resnost dileme s katero se sooča disciplina coachinga, ponazarja že težava s slovenjenjem zapletenega pojma **coach**, saj se poskusi uveljavljanja izrazov vaditelj, trener s predponami osebni, managerski, poslovni, ipd., (še) niso obnesli! Težava je pri tem, da nečesa pač ni mogoče ustrezno poučevati ali preučevati, če je precejšnja zadrega že na definicijski ravni! Izvor pojma coaching pa je precej manj enigmatičen - gre za star angleški izraz za kočijo, ki se premika iz točke A v točko B. Za najuspešnejša potovanja pa je značilen dober pristop, skrbno načrtovanje, potrpežljivost in čas, ob ustreznem zemljevidu, ki pove kam nameravamo priti ob jasnem izhodišču od kod prihajamo! Če pa ne veš kam, te pač tja, vodijo... vse poti! Vendar vse poti le niso prave! Posebnost izraza coach je, da ta ni zgolj glagol, ampak tudi samostalnik! Kot samostalnik pomeni konkretno osebo, ki

inštruira, razvija in usmerja druge; kot glagol pove, da gre za akt, proces učenja. Bistvo in poslanstvo poslovnega coachinga je podobno coachingu v športu, teatru ali glasbi; v poslovnem okolju omogočiti vodjem, da se izvijejo iz številnih dilem s katerimi se v kompleksnem globalnem okolju soočajo in jim pomagati ter jih podpreti pri transferju njihovih individualnih učnih spoznanj v oprijemljive organizacijske poslovne rezultate! Coaching ne pomeni delati za druge ali delati namesto njih, ampak zgolj pomagati drugim, da bo delo uspešno opravljeno! Pri vsem tem pa je končni izid pravzaprav najlažji del, izziv je v prvi vrsti razumeti problem, kako ta zadeva posameznika ali organizacijo in ustvariti zmožnosti ter spodbude na poti k rešitvi. Lahko bi celo dejali, da je coaching prej proces upravljanja sprememb kot pa program usposabljanja! To kar me osebno najbolj zanima ob prehodu iz vloge svetovalca v vlogo coacha, je obvladati sam strateški proces, ki zagotavlja vrednost in koristi tako posamezniku kot organizaciji! Vzpostavljati mora zdrave medsebojne odnose, omogočati prihajanje zadev na površje (**analitično zbiranje podatkov**), naslavljanje zadev (**sistem povratnih informacij**), reševanje problemov (**akcijsko načrtovanje**) in nenazadnje samo upravljanje zadev (**doseganje rezultatov**). To zagotavlja razvoj posameznikov in odstranitev ovir, ki jih doživljajo sami in njihove organizacije na poti do uspeha. Coaching je torej **proces transformacijskih sprememb**, kjer spremembe vedenjskih vzorcev posameznikov, v prvi vrsti vodij, spreminjajo tudi podobo celotne organizacije in zagotavljajo tisto, kar je poslovno najpomembnejše, to pa je zavzetost zaposlenih! Proces vedenjskih sprememb pomeni uglasčevanje, sinhronizacijo vedenj posameznika viziji in vrednotam organizacije in odgovarja na dileme *kaj, kako in zakaj* to storiti.

Tu pa me kot dogoletnega "zapriseženega" managerskega svetovalca čaka tudi najtrši oreh pri tranziciji v coacha - odreči se dajanju nasvetov! Coach je namreč v prvi vrsti mislec, raziskovalec in praviloma nikoli ne deli nasvetov (prej sem slepo verjel, da so nasveti za to, da jih damo drugim, saj za nas same niso uporabni!). Vloga coacha se torej od vloge svetovalca bistveno razlikuje in s tem tudi nameravam začeti - določiti in razmejiti vlogo coacha in si jasno izrisati omejitve! To bo tlakovalo sposobnost izrisati tudi misli naročnika, jih artikulirati in organizirati kot ideje ter jih pomagati izpeljati v rešitve! Moja stara vloga svetovalca pri vsem tem ne sme kontaminirati procesov; kot coach se moram odreči presojanju in vrednotenju, vzpostaviti "kemijo" in zlasti... poslušati in spraševati! Sistemski agent sprememb - kar individualni coach pravzaprav je, mora torej biti v prvi vrsti **mislec** sposoben razumevanja globljih vzročno-posledičnih povezav, čustvenega in ne le razumskega sveta naročnika, sposoben mora biti bogatega opisa tako sedanjosti kot pričakovanj. V drugi vlogi, vlogi **raziskovalca** mora coach znati zbrati številne podatke, informacije, dokaze, vzpostaviti tehtna izhodišča, validirati predloge, analizirati ključne deležnike naročnika. Znati mora testirati meje, izzvati in provocirati na način, ki ne ogroža. V tretji vlogi, vlogi **hibridnega coacha**, združuje poslanstvo razvoja poslovnih, tehničnih in funkcionalnih znanj naročnika, z razvojem njegovih vedenjskih kompetenc. Hibridnost je v spoznanju, da je management kompleksen socio-tehnični sistem, da sleherni organizacijo ni mogoče razumeti kot mehanski sistem, ampak je najbližja metafora organizacije... živ organizem! O vsem tem premišljam ob pogledu na uro - Andreja ne bo še vsaj nekaj minut... Uresničitev skupnih ciljev, ki si jih bova zastavila z Andrejem, je pač samo... rezultat! Osebno me namreč bolj veseli dejstvo, da lahko pomagam drugim - ta strast, to poslanstvo, to je tisti pravi dosežek in pravo zadoščenje. V to iskreno verjamem in to je razlog, ki me navdaja z optimizmom, da se bom dobro znašel tudi v tej novi vlogi. Vendar pa poudarek ni na meni... in v določeni meri tudi ne na Andrejevi osebnosti, kar so značilnosti psihološkega coachinga, ampak na vedenjskem upravljanju odnosov z Andrejevimi ključnimi deležniki, kar mu bo zagotovilo uspeh. Razmišljam o tem kdo ti so? Tudi Andrej je zadnje dni o tem na mojo pobudo veliko premišljeval, najbrž bo kmalu priložnost, da skupaj izriševa njihov zemljevid, določiva cilje, preveriva kriterije in merila uspeha za vsakega med njimi posebej.

Sploh se mi zdi, da je v sicer zapletenem coaching procesu priprava strateške mape, zemljevida deležnikov eno od ključnih opravil, ki utegne cel proces narediti preglednejši in transparentnejši. Pogosto si pri tem pomagam z nadvse uporabno "igračko" Dave Ulricha, vrhunskega coacha in guruja sodobnih kadrovske praks. Njegov "protokol" zapoveduje, da v prvem koraku najprej opredelimo *strateški kontekst organizacije*, ki usmerja premislek o tem kaj želi posameznik pravzaprav doseči. Drugi korak je *opis osebnega sloga posameznika*, tretji pa jasno *definiranje deležnikov* (podrejeni, nadrejeni, kolegi, stranke, ipd.). V četrtem koraku nato sledi *specificiranje ciljev za vsakega deležnika* posebej, ki mu (samoumevno?) sledi peti korak, *prioretizacija seznama deležnikov in ciljev*. Šesti korak zapoveduje nedvoumno *alokacijo časa*, ki ga bomo posvetili posameznemu deležniku - in prav čas je najpomembnejše premoženje slehernega med nami! Zadnji, sedmi korak, nas opozarja, da se strategije in cilji uresničijo le če so... merjeni! Izzidi morajo *biti specificirani v obliki rezultatov* (kaj se je naredilo) *in vedenj* (kako so se reči zgodile!). Tale "igračka" bo zelo prav prišla tudi Andreju!

Strateška mapa deležnikov



Zapletena vloga coacha

Namen najinega sodelovanja z Andrejem je navidez preprost - povratne informacije, ki si jih je pridobil že pred časom z metodo 360 st. povratnih informacij, kažejo na deficit v kompetencah t.i. čustvene inteligence, kar ima pogosto za posledico nemotivirane in nezavzete sodelavce! Moje dosedanje izkušnje kažejo na razmeroma preprosto pot iz zagate v katero se potaplajo številni sposobni vodje ali managerji. Postaviti si je najprej treba (1) jasne cilje in standarde, (2) pričakovati vse najboljše od sodelavcev (pozitivna psihologija motivacije) in (3) poudariti osebni zgled (držati besedo)! Pa je res vse tako preprosto? Da te majhne reči omogočajo tako velike učinke? Bo recimo dovolj že to, da Andrej pokaže kako pomembni so mu sodelavci, da mu ni vseeno zanje, za njihov razvoj, uspeh, za njihovo prihodnost? Verjamem, da je to res (skorajda) vse, a pot do vsega tega v resnici ni ne preprosta, še manj hitra in gladka ali enostavna! Kakšna je vloga coacha v vsem tem? Tega gotovo ne zmore coach sam, ki lahko zgolj pomaga, da se stvari uresničijo. Nujna je prostovoljna, iskrena želja po spremembah, zaveza. Zato me veseli, da odločitev o sodelovanju z Andrejem, ni nastala z "ukazom od zgoraj", ampak je "naročnik" na nek način Andrej sam, ki ga je prepričal program mini šole vodenja, ki sem ga pred leti izvajal v njegovem podjetju. Toda ali je to lahko tudi že zadostna referenca za mojo novo karierno pot nasploh? Merilo uspeha coacha ni namreč to kar zna, ampak to, ali to kar zna, lahko res prinese spremembe tistega, kar znajo... drugi! Za to je potrebno zaupanje, integriteta, poštena in nepristranska povratna informacija, sposobnost kontinuirane konfrontacije, usmerjenost v prihodnost in ne na preteklost, saj se slednje ne da spremeniti! Kako bova z Andrejem reševala konflikte, ko in ne če do njih pride? Me lahko skrbi njegov preferenčni slog reševanja konfliktov na testu, ki nakazuje na izjemno tekmovalnost?

Pri sebi na hitro preverjam še nekaj vprašanj za Andreja, ki sem si jih na hitro skiciral v pripravah za današnje srečanje. Namenjena so Andrejevi samorefleksiji: Kaj si res želiš doseči? Kakšne alternative so na voljo? Kateri bi lahko bili prvi koraki? Kako boš vedel, da ti je uspelo? Katera odločitev te pelje naprej? Zdi se mi, da bodo odgovori na ta vprašanja odprli priložnosti za naslednja srečanja, vzpostavili začetno ravnotežje, zaupanje, pristnost in sproščenost. In to je tisto, kar v odnosu coach: naročnik res **šteje**, tudi če se tega ne da vedno... **prešteti!**

Coaching kot posel: presenetljivi in osupljivi trendi

Coaching deluje. Številke o rasti pa še zdaleč ne povedo vsega, kar pretresa industrijo coachinga, ki počasi stopa iz adolescence na pot zrelosti in polne uveljavitve. Seveda me zanima kako bodo tržni trendi utegnili zaznamovali tudi mojo osebno kariero coacha, saj mi že pošteno presedajo popačenja in ponesrečene modnosti poklica

“coacha”, ki z njim v resnici nimajo nikakršne povezave. Vsakdo, ki ima pet minut prostega časa, se je kot kaže že odločil in oklical za... coacha!? Mediji, konference, seminarji, literatura...trg preplavljajo cenene imitacije coachinga! Toda tega sem bil vaju že v karieri eksperta za odnose z javnostmi in komunikacijski management, tega sem vaju kot svetovalec za management in HRM ter kompetence vodij. Prave vrednosti se bodo prej kot slej prepoznale, trg bo filtriral diletante in posnemovalce, uveljavil... prave akterje! Oziram se še nekoliko širše v prostor, ki ga ne omejuje Ljubljana, Prekmurje ali slovenska obala. Evropski in svetovni trendi namreč govorijo o nekaterih zanimivih pojavih v industriji coachinga. Najprej je tu dejstvo, da se vsi današnji managerji, ali vodje ne morejo več izogniti temu, da bolje spoznajo in uveljavijo tehnike coachinga pri svojem vsakdanjem delu v praksi (obetavno torej, trg se bo zelo povečal!). Vsi vodje tega namreč ne obvladajo in je zato namreč nujno, da obišejo zdravnika specialista.

Coaching: temeljni voditeljski proces?

S povečanim zanimanjem za coaching managerjev, vodij, so se pojavile tudi številne filozofije, pristopi, slogi ali oblike specializacije tehnik coachinga. Zanje je praviloma značilno, da se odpovedujejo ideji enkratnega izobraževalnega dogodka in se zavezujejo procesom, ki zagotavljajo zmožnost učinkovitejšega delovanja posameznika v njegovem ali njenem "naravnem okolju" ali situacijah pri čemer se proces odvija v "realnem času" in v "realnih interakcijah" s sodelavci! Osrednja pozornost je namenjena temu kaj je treba in kako... spremeniti? Pri tem ni dovolj ozaveščenost, ampak osredotočanje na akcije, nova vedenja, prakse. Ključne kompetence tako coacha samega kot (presenetljivo?) tudi tistega, ki je coachinga deležen so iste:

- sposobnost upravljanja medsebojnih odnosov;
- razmišljanje in vedenja skladna sistemskemu pristopu;
- odločanje zasnovano na kompromisih in soglasju;
- fleksibilnost;
- čustveno ravnovesje in ekvilibrij;
- jasnost smotrov in namenov;
- sposobnost naučiti se "učiti".

Narašča tudi število internih coachev, ki pa prav tako potrebujejo potrebna nova znanja. Vsaj oni se zavedajo, da coaching ni rešitev za visoko stopnjo nezaposlenih, ki bi naj nenadoma zdaj postali... coachi!? Navsezadnje tudi ni "šole za coache"! Prav to je realen izziv, kar bi ob sistemu akreditacij seveda, preprečilo, da zaradi nizkih vstopnih pragov, v ta prestižni poklic vstopajo naivneži ali "prevaranti".

Širi se tudi trg za res vrhunske coache, za osebni, individualni coaching zgornjega managementa, direktorjev, predsednikov in članov uprav. Tu šele ni prostora za "coaching široke potrošnje" ali "coaching ene konfekcijske številke za vse". Prav je, da bodo "bogati coachi" še "bogatejši", ko gre za pravo vrednost, saj imajo ti coachi opravka z elito managementa, ki pogosto odloča o stotinah milijonov evrov! Navsezadnje se nekateri izmed vrhunskih coachev odločajo, da zaračunajo svoje storitve le, če so bili zares uspešni in je njihovo sodelovanje prineslo napovedane rezultate! Tisti "coachi" z dna so kot kaže obsojeni, da bodo še naprej ponavljali osnovnošolsko napako neustrezne tržne segmentacije - ne prepoznavajo namreč ne potrebe po specializiranih znanjih, vendar teh tudi apliciranih v specializiranih segmentih! Ta *dvojna tržna niša* je determinanta za uspeh coachev, dasiravno je zaradi majhnosti coaching trga v Sloveniji, ni mogoče enako strateško uveljaviti kot v tujini. Skratka, trendi in trg še nekaj let ne bodo nobena ovira. Nasprotno, možnosti kot kaže omejuje le... nebo!

Coaching kot proces: model vedenjskih sprememb

Poslanstvo coachinga je nedvoumno in eksplicitno: omogočiti pozitivne, trajne in merljive spremembe vedenja! Ta proces sam po sebi ni več nobena neznanka in sem ga že v svetovalski praksi pogosto uporabljal, tako, da mi tudi pri sodelovanju z Andrejem, ob ustrezni previdnosti seveda, ne bi smel beliti (že itak nekoliko) sivih las! Z Andrejem bova tako najprej naredila **(1) inventuro ključnih vedenj**, ki imajo največji vpliv na njegovo učinkovitost vodje, voditelja. V drugem koraku **(2)** pa bova skupaj določila ključne deležnike (*angl. stakeholders*), ki bodo razsodili ali so želene vedenjske spremembe glede kritičnih kompetenc tudi dosežene! S tem se bova izognila možni enostranski ali pristranski presoji o uspešnosti najinega sodelovanja, saj se bodo o uspehu izrekli tisti, ki bodo sami neposredno občutili vedenjske spremembe v Andrejevem voditeljskem slogu. Povsem odvečni bodo razmisleki koliko je coach zaznan kot "všečen", štelo ne bo tudi koliko časa sva porabila, ampak bodo štela zgolj

preverljiva dejstva in percepcije. Ocene o času potrebnem za "prave" vedenjske učinke, so vedno močno deljena in se praviloma gibljejo za kompleksnejše programe od 6 do 18 mesecev (nekaterim naročnikom to ni "všeč!"). Mnogi coachi se pri tem odločajo zgolj za projekte, kjer so plačani, le če dosežejo rezultate. Coaching ključnih vodij pa je praviloma dobra naložba, saj prav ti naročniki pogosto odločajo o milijonih evrov! In čas je zato tu ključni dejavnik- Andrejev v novi vlogi bo precej bolj dragocen kot moj, zato se bova morala o tem dejavniku, času, najbrž še veliko pogovarjati.

Seveda pa čas ni edini dejavnik o katerem se v procesu vedenjskih sprememb moramo podrobno pogovoriti. V ospredju bo že takoj na samem začetku razprava kdo je pravzaprav sploh naročnik? Andrej? Nadzorni svet? Lastniki? Kako odločen je zares Andrej, da bo ugriznil v kislno jabolko vedenjskih sprememb? Ima pravo podporo svojih "nadrejenih"? Kdo so njegovi drugi deležniki od katerih je odvisen njegov uspeh? Ga podpirajo, so mu pripravljene pomagati, odkrito povedati kje mu ne gre od rok?

Ljudje se pogosto sprašujejo: se res sploh da spremeniti vedenja tistih z vrha? Odgovor je nedvo(u)mno da! To ima še dodaten simbolni pomen, saj tisti na vrhu z lastnim zgledom determinirajo vedenja številnih drugih, ki so jim "prisiljeni" slediti! Zgledi in dejanja štejejo in utegnejo biti pomembnejši kot to kaj se spreminja! Majhni koraki na vrhu imajo lahko tektonske razsežnosti!

Je težava vedenje ali osebnost?

Koristen pripomoček je preprosta, t.i. *vedenjska analiza*, ki nam bo lahko učinkovito predstavila verjetnost sprememb vedenja pri posamezniku, naročniku, udeležencu coaching procesa (tu se šele opazi kako zapleteno in neizdelano je izrazoslovje glede coachinga, saj nadvse težko opredelimo primeren naziv za tistega, ki je na prejemnem delu procesa!).

Vedenjska analiza ima namen testirati ali so vedenjski vzorci enaki v različnih kontekstih, se manifestirajo v daljših časovnih obdobjih, torej ali gre za enkratno ali pogost vzorec obnašanja ali se "težave" opazijo v vedenjsko različnih situacijah ali zgolj v posamičnih primerih?

Vedenjsko matriko tako sestavljajo **pogostost vedenj** in druga spremenljivka, **zasidranost vedenj**. Če gre za pogosta vedenja in so ta tudi globlje zasidrana, je umevno, da bo proces vedenjskih sprememb zahtevnejši in se ga bomo morali lotiti drugače, predvsem pa (si) zastaviti vprašanja:

- Se vedenje sploh da spremeniti?
- Se ga da tolerirati?
- Kakšne so posledice za druge?
- Se je posameznik prostovoljno pripravljen spremeniti? ipd.

Coaching managerskih in poslovnih vsebin

Čeprav se izogibam vnaprejšnjemu stereotipiziranju vsebin, ki bi bile lahko aktualne pri sodelovanju z Andrejem, pa mi teh nekaj minut pred njegovim prihodom, omogoča še hipno refleksijo dosedanjega generičnega modela, ki sem ga razvil pri prvih primerih praks coachinga managerjev. Zdi se mi uporabni tudi v Andrejevem primeru. Razdelil sem jih v deset časovno si sledljivih modulov - so dobra osnova, ki jo je kasneje mogoče dodatno nadgraditi in individualizirati:

1. Razvoj voditeljske vizije in vrednot (ni "tisto" kar mislite!)
2. 1% model upravljanja časa
3. Dosežki s pomočjo drugih (delegiranje, PAK model)
4. SmartAss model določanja ciljev
5. Pozitivna psihologija (samo)motivacije
6. Učinkovita povratna informacija
7. SWOT analiza samopodobe
8. Model evalvacije življenjskih interesov
9. Samopodoba: naravne danosti in talenti
10. Barve moštva: delo v in s timom

V beležki o tem mojem splošnem modelu coachinga, me trenutno najbolj bega šesta točka: učinkovita povratna informacija. Andrej me je namreč zaprosil, da že danes vsaj nekoliko komentiram do zdaj zbrane informacije o njem. Je to smiselno? Kako dati takšne povratne informacije? Negativno povratno informacijo je nadvse težko povedati na "primeren" način (na srečo teh pravzaprav v tej fazi sploh ni!). Premišljam o svojih dolgoletnih izkušnjah, tveganjih pri dajanju in prejemanju povratnih informacij: napačna informacija podana na napačen način ob nepravem času ima lahko resne posledice - slabše odnose, nemotiviranost, osebne zamere, neproduktivne konflikte. Na drugi strani pa je biti tiho še slabša "rešitev" - ne pomaga nikomur. V številnih svetovalskih projektih sem znal vzpostaviti varnostno mrežo, kontekst, jasne standarde podajanja in sprejemanja povratnih informacij, zato se zdi, da me tu ne čaka nobena nepredvidljiva past in bom znal te izkušnje prenesti tudi na Andreja! Sam bo moral to spretnost podajanja še kako uveljaviti v vsakodnevni praksi. Trda beseda, ki jo je Andrej sicer vaju, namreč še ni dober "feedback"! Ljudje ga morajo tudi (aktivno) slišati, sprejeti, uporabiti, zato pa mora biti... koristen! Osredotočiti se mora samo na nekaj izbranih vedenj, ki jih je mogoče spreminjati. Paretovo načelo 80/20 se tu še posebej obnese, saj 20% vedenj determinira 80% naše uspešnosti! Manj je torej lahko več - bolje je nasloviti eno vedenje kot pet hkrati!

Preproste coaching tehnike ali zlate zapovedi?

Čeprav je coaching zahteven proces, pot in ne zgolj končna destinacija, pa si še vedno lahko omislimo nekaj preprostih pravil, ki bodo tudi začetnikom približali poglobitvene zapovedi coachinga. Poglejmo si jih v nekaj (pre)poenostavljenih korakih:

Aktivno poslušanje

(spraševanje, parafraziranje, preverjanje, spraševanje, sposobnost slišati tudi... dobre stvari!)

Podpora učenju preko akcije in refleksije

(Kaj se je zgodilo? Kaj si naredil v tistih okoliščinah? Kako se je to videlo, slišalo, občutilo? Kaj bi naredil tokrat? Kako si se v obeh primerih počutil? Kako so se odzvali drugi? Kako si to opazil? Kako so drugi doživeli tvoje vedenje?)

Od enostavnega k težjemu

(vmesni dosežki so osnova za naprej, poskusi, učenje iz napak)

Mikrocilji

(postopnost korakov na poti k končnemu cilju)

Varovalka z zamudo

(prešteti do deset preden se odzovete)

Zapisovanje procesa, poteka in preigravanje vlog

(analiza scenarija, scenaristov, igralcev)

Spodbujanje povratnih informacij

(nehote preveč poudarka preteklosti in problemom, namesto prihodnosti in uspehom?)

In kaj gre lahko pri coachingu narobe?

Skozi okno že vidim prihajati Andreja, ki večče vrti volan svojega prestižnega avtomobila in parkira z milimetrsko natančnostjo. Kmalu bo vstopil skozi vrata lokala. V tem trenutku me prešine še misel, kaj v najinem odnosu coach: varovanec lahko gre... narobe?

Coaching je v bistvu razmerje, odnos. Zavedam se, da tudi najbolj bistri in strokovni ljudje še zdaleč niso jamstvo za vrhunski coaching! Ta namreč terja delitev informacij in idej na način, ki omogoča vedenjske učinke. Transfer znanja izvira iz zaupanja! Coachi moramo biti verodostojni in vredni tega zaupanja. Kredibilnost coacha je povezana z zgodovino uspehov, referencami. Tu je skrit kleč- da bi vam zaupali morajo v vas zaupati, zaupanja ni dokler niste že imeli opravka s coachingom drugih!? Zato ni slabo začeti kariere coacha s tistimi, ki jih poznate in ki vas poznajo in si postopoma graditi ime (navsezadnje tudi v športu je večina začela s tem, da so bili pomožni trenerji!). Ko naročnik, vodja spozna, da vam kot coachu zanj niti malo ni vseeno, tudi napake in neprijetne resnice ali negativne povratne informacije ne bodo noben bav-bav! To je trenutek, prebojni premislek, ko se lahko v resnici prične bolj strukturiran, discipliniran proces "pravega coachinga". Spomnim se misli, vrhunskega košarkaškega trenerja: nikoli ne kritiziram svojih igralcev, ne da bi se prej prepričal, da vedo, da jim 100% zaupam! Seveda so prav te občutljive negativne povratne informacije pravi lakmus test medsebojnega zaupanja

coacha in njegovega varovanca. To je včasih tvegano početje, ki ne dviguje "popularnosti"! Konstruktivne povratne informacije se zato osredotočajo na vedenja, tista, ki se jih da nasloviti in spremeniti! Predvsem pa se fokusirajo na prihodnost in ne na preteklost, pri čemer pa edino iskren pogled v ogledalo zagotavlja izboljšave. Sebe vedno presojava po svojih namenih, drugi pa nas presojujejo po naših vedenjih, ki so edini pravi napovednik rezultatov v prihodnje!

Povratne ali vnaprejšnje vedenjske informacije?

Čeprav so vedenjsko koristne, pravočasne in uporabne povratne informacije bistvo in esenca coaching procesa, pa si te zaslužijo tudi nadvse kritično obravnavo!

Njihova inherentna slabost, je da obravnavajo in se usmerjajo v preteklost! Na to kaj se je že zgodilo (in česar se žal ne da spremeniti!), namesto, da bi sledili pestri pahljači številnih priložnosti, ki se ponujajo v prihodnosti! Zato so po spektru učinkov povratne informacije omejene, statične in premalo razvojne. V zadnjem času pa coaching ponuja drugačen tip "povratnih informacij", t.i. **vnaprejšnje vedenjske informacije**! Tehnika se je izkazala za nadvse prepričljivo, saj:

- je prihodnost možno "spreminjati";
- je modreje sodelavcem razložiti, kaj delajo prav namesto vztrajati na tem kaj delajo narobe;
- je posebej uporabna za uspešne ljudi z visoko samopodobo, ki se nanjo bolje odzivajo;
- ne terja predhodnih osebnih izkušenj, ampak se veliko da zvedeti od neznanih ljudi;
- ljudje ne jemljejo tovrstnih informacij tako kritično in negativno kot npr. klasične povratne informacije, ki so (pre)pogost razlog za resne nesporazume ali celo konflikte;
- povratne informacije so često utemeljene na osebnih stereotipih in samouresničujočih se prerokbah;
- ljudje pač ne marajo, prej sovražijo povratne informacije;
- nova vrsta informacij "pokriva" vse aspekte stare, je hitrejša in učinkovitejša, manj vpliva na odnose in ne "vrednoti".

Torej, tudi brez napak in stranpoti na tej poti pač ne gre! Zakaj pravzaprav ljudje recimo tako pogosto opustijo cilje in kako prav slednji lahko vplivajo na uspeh ali neuspeh coaching procesa? Zakaj se cilji tako pogosto ne uresničijo tako, kot so bili zastavljeni? To sem še posebej izkusil kot svetovalec pri letnih razgovorih, kjer so se formalno in fiksno dogovorjeni cilji med vodjo in sodelavci pogosto uresničevali v komajda 30% primerov!? Se kaj takega lahko pripeti tudi v mojem coaching programu z Andrejem? Glede na to, da sem o coachingu prebral "tono" literature, si znam pričarati najpogostejše razloge za neuspeh in tako pripraviti recepte, da se to tudi nama ne bo zgodilo.

Najprej je tu **(1) lastništvo nad programom**. Nekateri "varovanci" utegnejo razmišljati - že od samega začetka nisem bil prepričan, da se bo vse tole izšlo. Poskusil sem in izkazalo se je za izgubo časa. Zdi se mi, da z Andrejem tega ne bo - sam se je odločil za sodelovanje, ne manjka mu ne poguma in ne discipline, vsega tega ne vidi kot nekaj vsiljenega, idejo je osvojil in "kupil" že od samega začetka! Moja naloga je le potruditi se predstaviti cilje sodelovanja, kot nekaj kar prihaja "od znotraj" in jasno izkazati, da je odgovornost za lasten razvoj in vedenja na strani slehernega posameznika samega. Coach ne more opraviti dela namesto svojega varovanca.

Drugi v seriji pogosto alibičnih izgovorov je **(2) namišljeno ali realno pomanjkanje časa**. "Notranji dialog" v glavah poteka približno takole - nisem si predstavljal, da bo vse to narekovalo toliko časa?! Nisem prepričan, da se vse to splača! Toda spremembe vedenja terjajo prav to - čas, saj se na splošno vedenje spremeni precej prej preden to opazijo naši sodelavci! Navade, ki smo jih prevzemali štirideset let pač ne bodo odpravljene v enem tednu!

Tretji pomislek se nanaša na **(3) težavnost procesa**: vse tole je precej težje, kot se mi je zdelo, da bo! Mislil sem, da bo vse skupaj precej enostavnejše. Toda prave vedenjske spremembe terjajo tudi veliko dela in balkanska šola "nema problema" ne pelje daleč in pogosto povzroča prevelika pričakovanja... ter razočaranja! Ne pozabimo tudi **(4) motenj**! Recimo: trenutno se soočamo v podjetju s krizo in ni časa za moj osebni razvoj. Nadaljevala bova, ko bo za to primernejši čas. Coachi smo tu zato, da pomagamo z boljšim razvrščanjem časa in prioritet ter svoje varovance pripravimo na to, da motnje pač vedno so in bodo in da morajo nanje biti pripravljeni, ko in ne če se pojavijo! Ker se vedno znova bodo!

Med tistimi najbolje elementarnimi razlogi za težave ali celo fijasko, je tudi **(5) denarno nagrajevanje** - pa zakaj bi se toliko obremenjeval z vsem tem, saj denarja itak ne bo bistveno več!? Vsemu temu se lahko pridružijo tudi razočaranja zaradi prvih slabih posamičnih rezultatov. Razmišljanje o naložbah v ljudi ni hiter šprint, tek na kratke proge, lovljenje kratkoročnih profitnih ciljev, ampak praviloma prizadevanje za trajnostne in dolgoročne izzide. O

tem se bova morala tudi z Andrejem odkrito pogovoriti v upanju, da se celotnega procesa ne gre le za to, da bi "kratkoročno" profitiral, napredoval, izpolnil vstopne pogoje za novo delovno mesto, vozil še boljši avto, ipd. Nekaj mi govori, da se za to pri njem ni bati in na svojo intuicijo sem se že večkrat lahko zanesel v dolgoletni karieri managerja in kasneje svetovalca. Me je ta sploh kdaj grdo pustila na cedilu?

Čisto na koncu pa je tu še **(6) vzdrževanje kondicije**: pa kaj, se bom s tem svojim razvojem moral ukvarjati zdaj kar celo življenje?! Vrhunsko vodenje gotovo ni stanje, ampak permanenten proces! Vedno so tu nove in nove tarče, ki so pogosto kot nenehno odmikajoč se privid. Vodenje pač imanentno vsebuje odnose - in ljudje se nenehno spreminjamo, zato se stalnemu "vzdrževanju kondicije" ne moremo izogniti.

Deset božjih zapovedi coachinga...

1. Vedno začnite s tistim, ki jim je coaching namenjen. Bodite brez dvomov o tem kdo je res... naročnik.
2. Preverjajte in ne trdite.
3. Demonstrirajte razumevanje in aktivno poslušanje.
4. "Uokvirjajte", toda pustite varovancu nadzor nad situacijo.
5. Pomoč je opredeljena s tistim, ki jo potrebuje, ne s tistim, ki jo daje.
6. Pustite čas za premislek, zbranost, refleksijo.
7. Ne paničarite ob tišini. Ta ima precejšnjo... moč.
8. Ne dovolite, da vas (povsem) preplavijo čustva.
9. Pomoč vključuje vse dele telesa: **srce** (čustva), **glavo** (koncept in misli) ter **noge** (akcija).
10. Izogibajte se dajanju nasvetov in predpisovanju receptov! Ni tudi enega samega... modela!
11. Ups... še ena zapoved, enajsta! Ne navežite se preveč en na drugega!

Še hipec in Andrej se bo pojavil za najino mizo. Upam, da mu ne bom le "drago plačani prijatelj" in da bom znal prispevati k njegovemu uspehu, uspehu njegovih "deležnikov" in podjetja v katero prihaja. Ne delam si iluzij, da bo lahko. Na srečo nisem "oglaševal" svojih coaching ambicij v slogu, da za "razmeroma malo denarja, lahko kupite revolucionarni izdelek, ki ga je fantastično enostavno in zabavno uporabljati. Dosegli boste izjemne rezultate v neverjetno kratkem času in ne bo vam treba nikoli več nadaljevati z dieto, vaše telo bo mlado, lepo, zeleno!"

"Andrej živjo. Kako si? Veseli me, da sva spet skupaj in bova imela priložnost delati skupaj."

Brane Gruban, ABC

P.S.

Vse osebe v tej zgodbi so izmišljene in fiktivne. Vsaka podobnost s stvarnimi osebami je zgolj naključna in nenamerna.

P.P.S.

Kaj pa, če je vse res?