

Zakaj se coaching spleča

Čas sprememb je pravi za investicijo v razvoj zaposlenih

Za športnika vemo, da vrhunskih rezultatov ne more dosegati brez strokovnjakov in osebnega trenerja. Zakaj bi morali biti managerji izjema? V članku odgovarjam na vprašanje, zakaj se coaching spleča. Poudarjam, da je coaching smiselna investicija, če posameznik pristopi odgovorno, če je kultura podjetja primerna, če je coach usposobljen in sposoben s treniranim dobro uskladiti cilje podjetja ter osebne cilje, prednosti in potrebe posameznika. Rezultati se lahko merijo z dosežki treniranih oseb, ki jih spremljamo v povezavi s cilji coachinga, dogovorjenimi že na začetku. Raziskave kažejo, da je učinek na produktivnost posameznika nadpovprečen.



Ob negativnih gospodarskih gibanjih z dosežki še bolj stopimo v ospredje, saj smo posel ljudje, zato je čas za naložbo v človeški kapital res pravi.

»Ali ste vedeli, da je bil Babe Ruth, znameniti igralec baseballa nekoč lovalec (*pitcher*)? V nekem trenutku se je odločil, da bo prenehal loviti in se osredotočil na »odbijanje« (*bating*). Bil je dober lovalec, a vedel je, da ima sposobnosti in motivacijo, da postane odličen odbijalec.«

Biti dober ni dovolj. Da postaneš odličen, je treba razviti ključne prednosti.

Se jih zavedate? Jih popolnoma izrabite? Izhajate pri svojem delovanju iz njih? Kako se razvijati osebno in poslovno, upoštevaje sebe in svoje ključne lastnosti, ne zavoljo sebe in svojih lastnosti?

S coachingom sem se prvič srečala kot trenirana oseba, ne kot izvajalec. Takrat sploh nisem razmišljala, da bo kdaj v prihodnje postal moj poklic, ker resnično nisem vedela, kaj je to in pri čem mi lahko pomaga.

Izkušnja iz coachinga iz prve roke

Nikoli ne bom pozabila dogodka, ko mi je predsednik uprave BBP (lastnika podjetja, v katerem se bila zaposlena) segel v roko z besedami: »Andreja, delo odlično opravljáš, zato smo se odločili, da ti plačamo 6-mesečni individualni poslovni coaching. Čestitam, samo 2 v skupini 12 držav sta deležna tega darila. Dobro ga izrabi!«

Pravzaprav nisem vedela, kaj naj si mislim, počutila sem se počaščeno in zadovoljno, čeprav prej o tem sploh nisem razmišljala.

S coachem sem se osebno srečala le enkrat, saj je bil tujec. Druga srečanja sva opravila po telefonu.

Na začetku sem bila zadržana, saj sem imela občutek, da me nenehno sprašuje, da večino

časa, ki ga plačujem, govorim jaz. Šele kasneje sem dojela pravo vrednost najinega odnosa. Vsako svojo odločitev sem lahko na glas pretehtala. Vse moje ideje niso zvenele dobro, ko sem jih glasno izrekla.

Biti dober ni dovolj. Da postaneš odličen, je treba razviti ključne prednosti.

Ni mi pomagal z rešitvami, o katerih bi lahko zaradi močnega ega dvomila, temveč mi je odpiral različne poglede. Tako sem lahko izbrala tisto, ki se mi je zdela v danem trenutku optimalna.

Naj iskreno povem, da sem se pri svojih odločitvah počutila bolj **gotovo**, pri uporabljenih pristopih **premišljeno**, pri komunikaciji s po-

drejenimi **prepričljivo** in **neomajno**, v odnosu do lastnika pa predvsem **na varni strani**. Coach mi je postavljaval zrcalo in me spraševal o različnih vidikih, o katerih se prej nisem spraševala.

Coaching uči posameznika ciljno usmerjenega mišljenja, postavljanja relevantnih ciljev in efektivne strategije, ki vodi do njihove uresničitve.

Vedno me je izzival z različnimi pristopi in alternativnimi prijemi, ki bi jih lahko uporabila. Upoštevala sem tudi tiste možnosti, ki bi jih ob ustaljenem načinu razmišljanja lahko spregledala ali podcenila. Abstrahirala sem emocije, povezane z določenimi odločitvami, in zavzela nevtralnno stališče s »ptičje perspektive«. Hvaležna sem bila delodajalcu, ki je v meni spoznal sposobnosti, ki jih je vredno izpopolniti. Tega se podjetja danes lotevajo veliko načrtneje in ustvarjanja talentov za prihodnost ne prepuščajo naključju.

Obujte si čevlje po vaši meri

Coaching uči posameznika ciljno usmerjenega mišljenja, postavljanja relevantnih ciljev in efektivne strategije, ki vodi do njihove uresničitve. Coaching pomeni prevzemanje odgovornosti. *Executive coaching* preverja, ali je delovanje posameznika skladno z njegovimi osebnimi pričakovanji, pričakovanji nadrejenih in podrejenih.

Coach mi je postavljaval zrcalo in me spraševal o različnih vidikih, o katerih se prej nisem spraševala.

Lahko je videti razliko, ali so posameznikove oblike ravnanja avtentične in ali izvirajo iz njihovih osebnosti. Prepogosto si namreč skušamo obuti čevlje, ki niso narejeni po naši meri in nam zato ne pristajajo. Žalostno je, da sami praviloma to zadnji opazimo.

Pod kakšnimi pogoji investirate

Cilji naj bodo jasni, dosegljivi in povezani s posli. Rezultate ocenjujemo skozi dosežke trenirane osebe, povezane s poslovnimi cilji in dogovorjenimi na začetku. Pri tem se uporabljajo različna orodja, tudi več vrst 360°-vprašalnikov, ki postajajo ponovno aktualnejši. Raziskave pri treniranih osebah kažejo (razi-

skava *Vision Quest Consulting*):

- 100 odstotkov anketiranih opaža večjo sposobnosti reševanja poslovnih izzivov za več kot 75 odstotkov;
- 88 odstotkov anketiranih občuti večje zadovoljstvo z delom za več kot 75 odstotkov;
- 80 odstotkov jih poroča o večji sposobnosti osredotočenja pod pritiskom;
- 78 odstotkov jih opaža večjo produktivnost za najmanj 50 odstotkov.

Tudi praksa pri nas kaže, da je v posameznikih še dovolj rezerve in da je povečanje produktivnosti v primerljivih odstotkih kar hitro uresničljivo.

Zakaj zdaj, ko ni denarja

Ker so zaposleni najbolj cenjen vir za podjetje. Neizrabljene možnosti so večinoma v odnosih, komunikaciji in motivaciji brez velikih materialnih vložkov.

Managerji, mucki, levi, coaching, vrhunski šport in Babe Ruth

Kaj pa posamezniki, ki sestavljajo vrh managementa?

So kot ljudje kaj drugačni?

Se lahko o službenih problemih pogovarjajo s prijatelji, sodelavci, konkurenti, podrejenimi ali nadrejenimi?

Kdaj na glas tehtajo svoje odločitve in ravnaje opazujejo v zrcalu resnice?

Koga v zrcalu vidijo podrejeni – »mucka ali leva«?

Kako vedo, da gredo vedno po najkrajši in najboljši poti do cilja?

Kako vedo, da vodijo podrejene po optimalni poti k rezultatom?

Kako ugotovijo, da pri tem, kar počnejo, niso le dobri, ampak odlični?

Imajo težavo pri iskanju ravnotežja med zasebnim in nezasebnim?

Se znajo sproščati in se napolniti s potrebno energijo?

So samozavestni na vseh področjih?

Ljudje na vrhu sprejemajo ključne odločitve in nosijo breme velike odgovornosti. Ves čas morajo ohranjati vrhunsko kondicijo in formo.

Je res nujno, da »kleni Slovenec« vsa ta bremena nosi sam?

Bi bilo dovolj, da bi Babe Ruth ostal le dober lovilec?

Za športnika vemo, da vrhunskih rezultatov ne more dosegati brez ekipe strokovnjakov in osebnega trenerja. Zakaj bi morali biti managerji izjema?

O tem, ali se investicija splača, pa presodite sami.

Executive coaching preverja, ali je delovanje posameznika skladno z njegovimi osebnimi pričakovanji, pričakovanji nadrejenih in podrejenih.

Dejstva o industriji coachinga

Hitro razvijajoča se panoga, ki se povečuje več kot 50-odstotno na leto, najhitreje v ZDA, v Evropi je najmočnejše razvita v Veliki Britaniji, njen vpliv se hitro širi po vseh evropskih državah in tudi na Bližnji vzhod.

Njen obseg trenutno znaša 2 mld €. Vse države stremijo k temu, da bi uravnale primerljive standarde kakovosti dela. Zato si različne organizacije in združenja prizadevajo uveljaviti certificiranje.

Kje pričakovati dodano vrednost

Podjetja najpogosteje najamejo zunanje coache, da pomagajo razvijati zaposlene na področju, kot so:

- vodenje,
- komunikacija in medčloveški odnosi,
- učinkovitost dela in določanje prioritet,
- strategija, načrtovanje in vizija,
- obnašanje (premagovanje ustaljenih vzorcev),
- razvoj sposobnosti, ki jih podjetje želi zadržati in čim bolj izrabiti,
- karierni razvoj.

Posel smo ljudje (ne proces dela) in prav mi lahko prispevamo k uspehu ali neuspehu organizacije. V času recesije morajo podjetja investirati v ključne posameznike, saj je to odločilni dejavnik, ki podjetjem lahko pomaga najprej preživeti in potem začeti nov gospodarski cikel.