

Manager kot coach

Za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti smo odgovorni predvsem managerji

Trditev »manager kot coach« odpre vrsto vprašanj in dilem. Od tega, kaj so naloge in kompetence sodobnega managerja, do tega, kaj sploh je coaching in kako lahko deluje oboje skupaj pri upravljanju zaposlenih. Ker gre pri coachingu pri nas za razmeroma mlado disciplino (o tem priča šele 3. konferenca o coachingu), je razumevanje temu primerno slabo in večinoma stereotipno. O coachingu vedo veliko povedati kolegi, zato se bom sam osredotočil predvsem na sodobne trende na področju managementa in lastne izkušnje s coachingom.



Novi izzivi

Brez pretiravanja lahko trdimo, da živimo v prelomnih časih. Svet se je v preteklosti globaliziral in ustvaril odprte trge, mednarodno konkurenco, soodvisnost, predvsem pa nestabilnost, ki se je v najslabši luči manifestirala ravno ob izbruhu zadnje finančne krize. V okolju velike negotovosti je ključ za uspeh in preživetje organizacij v večji učinkovitosti, kreativnosti in inovativnih izdelkih ali storitvah. Da bi preživeli in da bi bili uspešni v tovrstnih izzivih, se mora organizacija naučiti spreminjati in se prilagajati novim razmeram. Taka (učeča se) organizacija temelji predvsem na učečem se vodstvu, ki razume, da učenje pomeni drugačno vedenje. Organizacijsko vedenje pa je seštevke profesionalnega znanja pod vplivom vedenjskih vidikov, kot so prepričanja, vrednote, navade, motivacija in misli posameznika. Če želimo zadržati ali izboljšati socialne pri-

dobitve in standard, ki ga živimo v Sloveniji in EU, je nujno, da znamo ustvariti nadpovprečno dodano vrednost. Te ne bomo dosegli z nizko ceno delovne sile, temveč z diverzifikacijo izdelkov in storitev. Za to pa potrebujemo ustvarjalnost vsakega posameznika. Z reorganizacijo, reinžiniringom poslovnih modelov, prilagajanjem in prestrukturiranjem poteka nenehni proces sprememb za zaposlene in organizacijo. Spremembe ljudem niso blizu in posameznik se lahko odzove z malodušjem, nezainteresiranostjo, pasivno pozicijo čakanja, to pa najbolj škoduje prav procesu ustvarjalnosti. Ustvarjalnost posameznika, ki v urejenem procesu vodi v inovativnost, je ključ do uspeha, v organizaciji in tudi širše v družbi.

Ustvarjalnost je presežek, ki nas povede čez ovire, ustaljene okvire, stagnacijo in nelagodje do uresničitve vizije. Za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti smo odgovorni pred-

vsem managerji – s svojim zgledom in ustvarjanjem kulture učeče se organizacije, ki ceni in podpira inovativnost.

Uvajanje kulture učeče se organizacije v hierarhično organizirani družbi, obsedeni s kontrolo, je težavno ali celo nemogoče. Zato morajo vodje prevzeti iniciativo, stopiti med zaposlene, jasno komunicirati vizijo družbe, posebljati vrednote in spodbujati, razvijati in navdihovati zaposlene, da razvijajo in dosežejo maksimalni potencial. Zaposlene je treba vključiti v odločanje in ustvariti spodbudno okolje za učenje, razvoj in napredek. Coaching pa je platforma, ki managerju pomaga pri razvoju posameznika in v seštevku privede do zelenih organizacijskih sprememb. Na podlagi coachinga bodo zaposleni dosegli resnični potencial, na osebni ravni in v korist družbe. Coaching v poslovnem okolju zagotavlja pravo mešanico osebnega razvoja, z učenjem na izkušnjah drugih.

Manager coach?

Morda boste presenečeni, vendar večino coachinga v zahodnem svetu opravijo že sicer »prezasedeni« managerji in le manjši del zunanji coachi.

Ustvarjalnost posameznika, ki v urejenem procesu vodi v inovativnost, je ključ do uspeha, v organizaciji in tudi širše v družbi.

Tradicionalno so managerji imeli predvsem vlogo kontrolorjev poslovnih procesov. Sedanje poslovno okolje je preveč kompleksno, da bi manager lahko imel informacije in odgovore za prav vsa področja. Zato so ključni partnerski odnos z zaposlenimi, opolnomočenje in delegiranje pristojnosti ter odgovornosti. V ta namen je potreben nenehen in sistematičen razvoj zaposlenih. V sodobnem delovnem okolju managerji sprejemajo izziv, kako postati coach sodelavcem. Z novimi znanjem o coachingu in uspešnim nadomeščanjem nekaterih starih kontrolnih metod pridobijo in razvijejo večjo samoiniciativnost, samozavest, kreativnost, odgovornost in produktivnost. Coaching je ena od pomembnejših odgovornosti managerja, saj ni le v funkciji korekcije trenutnih problemov, ampak preprečuje nastajanje novih.

Coaching ni le investicija časa in energije za pomoč drugim pri doseganju njihovih ciljev in reševanju njihovih problemov, temveč koristi tudi managerjem.

Vsekakor kot proces traja dlje kot reševanje trenutnih težav, vendar ima dolgoročnejši učinek. In ob pravilni uporabi ustvarja novo in boljše organizacijsko kulturo. Delovno okolje, kjer prevladuje kultura coachinga, je bistveno bolj pozitivno, spodbuja kakovost ter dodano vrednost in je tudi bolj človeško.

Največje darilo, ki ga lahko izkažemo zaposlenemu, je, da verjamemo vanj, in mu dokažemo, da si je to tudi zaslužil.

Nekateri strokovnjaki dvomijo v zmožnost delovanja managerjev kot coachev, predvsem zaradi pozicije avtoritete, ki jo imajo nad timom. Slednje je lahko pomembna ovira, vendar ne nepremostljiva, če vladata v poslovnem odnosu zaupanje in spoštovanje. Predvsem pa ima manager coach kar nekaj prednosti v primerjavi z zunanjim coachem:

- poglobljeno poznavanje in razumevanje zaposlenih in organizacije,
 - dolgoročnejši odnos z zaposlenimi in
 - več priložnosti za vpliv na tim.
- Za čim boljšo izrabo vseh možnosti, ki jih

ponuja coaching, morajo biti izpolnjeni nekateri dejavniki: pravilno usposabljanje managerjev, formalen postopek, podpirne strukture in učinkovita orodja za zagotovitev zanesljivosti, trajnosti in uspešnosti.

Coaching v poslovnem okolju zagotavlja pravo mešanico osebnega razvoja, z učenjem na izkušnjah drugih.

Managerji in vodje morajo ponotranjiti na novo opredeljene vloge. Ta obogatena vloga sodobnega managerja je zelo pomembna za njegovo delovanje in pogovor z zaposlenim bi moral vsebovati tudi nekatera od teh vprašanj:

Sliši se zanimivo. Mi lahko poveste več?

Kaj vas najbolj navdušuje pri tej ideji?

Kaj je bistvo vaše ideje?

Kako si predstavljate koristi, ki jih bodo zaradi vaše ideje imeli drugi v organizaciji?

Kako se vaša ideja ujema z vizijo podjetja?

Če bi imeli na voljo mesec dni za predstavitev vaše ideje, kako bi to naredili?

Katere informacije potrebujete?

Kdo so vaši verjetni sodelavci?

Ali obstaja že kaj podobnega na trgu?

V čem je vaša ideja drugačna?

Kakšno podporo pričakujete od mene?

Delovno okolje, kjer prevladuje kultura coachinga, je bistveno bolj pozitivno, spodbuja kakovost in dodano vrednost in je tudi bolj človeško.

Dodatna dobra lastnost notranjega managerja coacha je, da lahko coaching poteka ob številnih neformalnih priložnostih – nekajminutnem pogovoru ob kavi, med službenim kosilom, na poti ali formalno napovedanem sestanku.

Koristi coachinga za managerje

Si polno zaposlen manager sploh lahko privoščiti čas in trud, potreben za coaching, saj ima že dovolj drugih področij, ki jih mora obvladovati?

Coaching ni le investicija časa in energije za pomoč drugim pri doseganju njihovih ciljev in reševanju njihovih problemov, temveč koristi tudi managerjem.

Bolj angažiran tim

Opolnomočenje je močan motivator. Ko si resnično prizadevate za vključitev ljudi pri določanju njihovih ciljev, sprejemanju odločitev in izvajanju njihovih lastnih zamisli, je zelo verjetno, da bodo postali bolj predani in osredotočeni na delovnem mestu.

Boljša učinkovitost tima

Zaradi dvojne vloge coachinga (upravljanja zmogljivosti in razvoja ljudi) ta vodi k večji uspešnosti, na individualni in kolektivni ravni. Nenehno učenje pa prinaša dolgoročen napredek.

Boljši delovni odnosi

Dober poslovni coaching spodbuja zaupanje ter sodelovanje in vodi v boljše delovne odnose. To ne pomeni, da postanejo vsi najboljši prijatelji, ampak postanejo odnosi na delovnem mestu boljši (ali včasih bistveno manj stresni) za vse udeležence.

Boljše ideje

Ko se navadimo postavljati vprašanja, da spodbudimo ustvarjalnost zaposlenih, bomo prijetno presenečeni nad kakovostjo njihovih idej. Čez nekaj časa morda niti ne bo treba več vprašati – dajanje predlogov in idej jim bo prešlo v navado.

Boljše informacije

Če ste resničen coach, odprtega duha, bodo ljudje bolj zaupljivi ter bodo prihajali k vam s

Manager kontrolor:

- ukazuje; večino časa nameni tistim, ki delajo probleme;
- pazi, da ne gre nič narobe;
- ocenjuje rezultate, komentira napake, je kritičen itd.;
- dobre rezultate ima za samozemne;
- vzdržuje odgovornost in avtoriteto za odločitve pri sebi;
- osredotoča se na pretekle in trenutne rezultate;
- kontrolira delo;
- probleme jemlje osebno.

Manager coach:

- uči, izziva, sodeluje;
- pomaga zaposlenim učiti se na napakah;
- je zaupanja vreden, dober poslušalec, mentor; javno priznava dobre rezultate sodelavcev;
- delegira odgovornosti in pristojnosti;
- razvija zaposlene za priložnosti v prihodnosti;
- spodbuja zaposlene, da ugotovijo in popravijo napake;
- promovira skupne in posamezne zasluge vseh članov tima.

pomembnimi informacijami (tudi slabimi) in imeli boste dovolj časa za ukrepanje.

Vlaganje v čas

Nobenega dvoma ni, da je kratkoročno gledano pogosto veliko hitreje dati navodila in ukazovati namesto uporabljati metode coachinga. To je dobro ob »gašenju požara«, dolgoročno pa se bo vse več ljudi zanašalo na vas in zato boste porabili vse več časa. Če pa boste vlagali svoj čas v coaching, vas bodo potrebovali vse manj, večji del nalog jim boste lahko prepustili, vam pa bo ostal čas za premislek in da se boste posvetili strateškim nalogam.

Koristi coachinga za zaposlenega

Možnost za učenje in osebni razvoj na določenem področju
 Različni pogledi na probleme
 Priložnost razmišljanja na glas
 Podpora pri razmišljanju o reševanju problemov
 Možnost za spoznavanje in sprostitvev potencialov
 Povečanje stopnje osebne odgovornosti/lastništvo
 Pripravljenost prevzemanja večje odgovornosti
 Večja jasnost v zvezi z nalogo ali vlogo
 Večje samozavedanje

Pravočasna podpora ob perečem problemu
 Povečanje gotovosti/zmanjšanje dvoma
 Konstruktivno postavljanje ambicioznih in realnih ciljev
 Odkrivanje »resničnih« problemov
 Prenos znanja

Koristi coachinga za organizacijo

Večja učinkovitost in uspešnost zaposlenih
 Bolj dovzetna kultura
 Lažje pridobivanje kadrov, če je coaching na voljo za vse novince
 Dober povratek vložene časa

Konflikt interesa

Ob upoštevanju nove realnosti, ki jo prinašajo spremembe na delovnem okolju, ne moremo tudi mimo konfliktov, ki jih lahko prinese nova vloga managerja. Coaching bo nedvomno nakazal nekatere dileme:

- kako iskren je zaposleni pri svojih prizadevanjih in povratni informaciji;
- ali boste po coachingu pristranski;
- če ne bo napredka, ali je kriv slab coaching;
- zaščitniški odnos do varovanja.

Vsekakor je možno ostati objektivni in biti hkrati tudi učinkovit coach. Če vas vodi osre-

dotočenost na rezultate in zahtevate pozitiven pristop od vseh, da bi jih dosegli, vas ne bodo prevzeli emocije in dvom. Poznatí morate razliko med coachingom in pokroviteljstvom in slednje bodo spoznali tudi vaši zaposleni. Če menite, da je to vaša slabost, pa je bolje, da prepustite coaching podrejenih nekemu, ki ni direktno povezan z vašim timom. Priporočam, da v tem primeru najdete coacha tudi zase in se ukvarjate z lastnim razvojem.

Coaching je ena od pomembnejših odgovornosti managerja, saj ni le v funkciji korekcije trenutnih problemov, ampak preprečuje nastajanje novih.

Izziv sodobnih organizacij je poiskati bodoče vodje, ki imajo potencial coaching za razvoj sodelavcev, in vlagati v njihovo izobraževanje, da bi izboljšali poslušanje, dajanje učinkovite povratne informacije in metode coaching. Zavedati se moramo namreč, da v odprti ekonomiji lojalnost enemu delodajalcu ni velika in le organizacijam, ki bodo vlagale v razvoj zaposlenih, bo uspelo privabiti in zadržati vrhunske kadre. Tako bodo postale še uspešnejše in zelo zaželeni delodajalec.

PLANET
GV



Kadrovske strokovnjake iz javne uprave vabimo, da se nam pridružite na tradicionalnem, jubilejnem srečanju

10. KADROVSKI FORUM JAVNE UPRAVE 2012

14. februarja 2012, Ljubljana

TRADICIONALNI FORUM VAM PRINAŠA

- Primere dobre prakse v javni upravi
- Strokovne vsebine
- Rešitve za boljše delo in ustreznejše ravnanje z ljudmi pri delu v javni upravi

VAŠE STROKOVNO GRADIVO – REVILJA HRM

s strokovnimi in praktičnimi prispevki s področja kadrovskega managementa v javni upravi

IZBRABITE MOŽNOSTI POPUSTOVI!

- **Popust za Vaše sodelavce**
 Povabite na letni posvet tudi vaše sodelavce! Vsakemu drugemu in nadaljnjemu udeležencu iz iste organizacije priznavamo **10-odstotni popust**.
- **Popust za naročnike revije HRM**
 Naročniki revije HRM imajo pri udeležbi **5-odstotni popust**. Če se na revijo naročite hkrati ob prijavi, vam 5-odstotni popust **že priznamo**.

Vabljeni vsi, ki vam bodo pridobitve foruma koristile v praksi!

INFORMACIJE IN PRIJAVE:

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana
 Prijave in računi: 01/30 94 446, prijave@planetgv.si
 Splošne informacije: 01/30 94 444, izobrazevanje@planetgv.si
 Faks: 01/30 94 445
 Spletna stran: www.planetgv.si