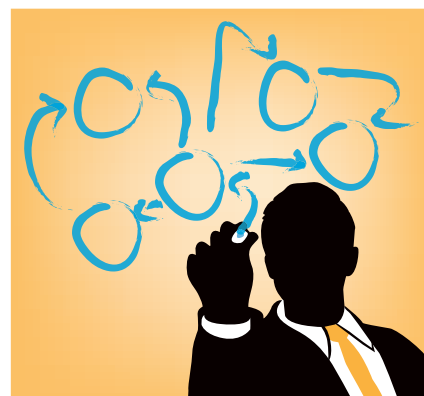


Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije

Ustvarjanje energije z zunanjo integracijo in notranjo dezintegracijo

Organizacijska energija (OE) kot sila, ki jo pri doseganju ciljev sprosti podjetje, je v spremenjenih razmerah delovanja sila, ki odloča o tem, ali bo podjetje izpeljalo spremembe, ali jih bo izpeljalo pravočasno ali pa jih morda sploh ne bo. OE izraža mobilizacijo kognitivnega, intelektualnega, čustvenega in vedenjskega potenciala podjetja, njena smer ter intenziteta pa določa štiri stanja energije: produktivna energija, energija udobne inertnosti, korozivna energija in energija ravnodušne inertnosti, ki morajo biti za uspešno preobrazbo podjetja v določenem sorazmerju. Avtorica se v prispevku osredotoča na vlogo coachinga pri uravnoteženju optimalnega stanja OE, pri čemer izhaja iz dveh raziskav, ki jih je izvedlo podjetje Planet GV pri nas leta 2007 in leta 2011 na vzorcu več kot 130 podjetij, in tudi iz lastnih raziskav o merjenju osebne energije vodij, s čimer je nadgradila koncept OE.



Uvodne misli

V reviji HRM smo že večkrat pisali o fenomenu OE, torej najprej le na kratko predstavljam koncept z namenom ustrezne umestitve coachinga pri spodbujanju optimalne OE.

OE je sila, ki jo pri doseganju ciljev sprosti podjetje. Njena moč kaže, koliko čustvene, umske in vedenjske energije se sprosti pri doseganju ciljev. Giblje se v smeri od pozitivne proti negativni, po intenziteti pa je lahko močna ali šibka. Smer gibanja ter intenziteta določata prevladujoče stanje energije v podjetju (slika 1).

Do učinkovitega uvajanje sprememb z optimalnim indeksom OE

V podjetju sočasno obstajajo vse štiri vrste energije, za doseganje potrebnih sprememb pa je pomembno pravo razmerje med njimi:

- produktivne energije naj bi bilo 75 odstotkov ali več;
- energija udobne inertnosti naj bo zastopana do 70 odstotkov, toda ob predpostavki, da je tudi produktivna energija vsaj tolikšna, sicer je v podjetju veliko tveganje za nastanek izgorevanja (sindrom *burn-out*);
- energija ravnodušne inertnosti ne sme biti večja od 25 odstotkov, sicer obstaja razlog za skrb in je treba dobro proučiti silnice, ki pehajo zaposlene v ravnodušje;
- korozivna energija naj ne bi bila večja od 20 do 25 odstotkov, sicer je čas za skrben pregled destruktivnih silnic podjetja.

Količina energija v odvisnosti od notranje dezintegracije

Kakšna je torej vloga coachinga pri upravljanju OE? Preden odgovorimo na to vprašanje,

naj povem, da coaching razumem kot proces, pri katerem posameznika, time ali podjetje vodimo od trenutnega k zelenemu stanju, od trenutnih vzorcev vedenja k učinkovitejšim vzorcem – takšnim, ki bodo prispevali k uspešnosti podjetja, tima in posameznika. S tega vidika je treba osvetliti tudi definicijo uspeha. Najboljšo definicijo uspeha, kar sem jih v zadnjem času zasledila, navaja Ichak Adizes, ki je uspeh izrazil v obliki matematičnega ulomka, pri čemer v števcu nastopi zunanja integracija, v imenovalcu pa notranja dezintegracija. Zunanja integracija pomeni sposobnosti in priložnosti podjetja, notranja dezintegracija pa stopnjo konfliktnosti v podjetju, pri čemer je treba razlikovati dve vrsti konfliktov: konflikte z drugimi, še pogosteje pa konflikte s samim seboj.

Jasno je, da spremembe uspešno upravljajo podjetja, ki imajo števec čim večji, imenovalac pa čim manjši.

Dezintegrirano podjetje večino energije pora-

bi samo zase. Njegova uspešnost pa se kaže v tem, koliko pozitivne energije prenese na okolico.

Matematični ulomek ne velja le za uspeh podjetja, temveč tudi za posameznika in tima. Posameznik uspešno spreminja sebe, čim večja je njegova zunanja integracija, torej čim večje so njegove sposobnosti in priložnosti in čim manjša je njegova notranja dezintegracija, torej čim manjši so konflikti z drugimi in samim seboj.

Uspešna podjetja oddajajo v okolje veliko pozitivne energije.

To je zapisal avtor formule takole: *Iz fizike smo se naučili, da je energije, kakršnekoli že, na voljo le določena količina, torej v jeziku fizikov lahko rečemo, da je energija fiksna. Tezo prenašam na področje podjetja in njegovih zaposlenih. Vidimo, da ima celo najproduktivnejše človeško bitje na voljo le 24 ur na dan in da večina ljudi fiksno energijo izrablja ter locira na dve različni dejavnosti – za reševanje notranjih in reševanje zunanjih konfliktov (konfliktov z sodelavci, strankami, vodstvom...). Presežek energije, če je kaj še ostane, pa posameznik uporabi za doseganje ciljev podjetja. Iz tega ni težko napovedati, da bo voditelj prihodnosti tisti, ki bo znal upravljati organizacijsko energijo.* (Adizes, 2012) Kje torej nastaja OE? Več kot očitno je, da v podjetju pri sodelovanju med zaposlenimi ter člani tima in med zaposlenimi ter vodstvom organizacije. Pri tem je treba poudariti, da lahko podjetje ustvari in pridobi le določeno količino energije, viri namreč niso neomejeni: najprej jo porabi za notranjo dezintegracijo, če je še kaj ostane, pa še za zunanjo integracijo.

Ukvarjanje s samim seboj je velik porabnik energije.

Tudi pri posamezniku je podobno. Kar spomnite se, koliko energije, ki vam jo je uspelo ustvariti, lahko oddate, ko ste bolni. Najbrž je večino porabite za boj z boleznijo oziroma za to, da lahko sploh funkcionirate.

Adizesova teza o porabi fiksne energije postavlja coaching na pomembno mesto pri upravljanju OE. Iz formule izhaja, da je imenovalec ulomka, torej notranja dezintegracija, precej bolj predvidljiv kot števec, torej zunanja integracija. Slednja je vse prej kot predvidljiva, saj se nanaša na vprašanja tehnoloških trendov, sprememb nakupnih navad, političnih razmer ...

Lahko pa toliko bolj vplivamo na količino ustvarjene energije, za katero smo že ugotovili, da se oblikuje v podjetju in se del tudi porablja v njem. Na njeno ustvarjanje vpliva predvsem ožji vodstveni tim, na njeno izrabo

| | |
|--------------------------------|----------------------------|
| Korozivna energija | Produktivna energija |
| Energija ravnodušne inertnosti | Energija udobne inertnosti |

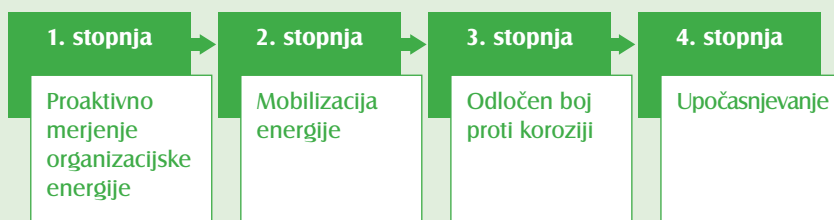
Slika 1: Štiri stanja OE

| | PE – produktivna energija (v odstotkih) | EUI –energija udobne inertnosti (v odstotkih) | ERI –energija ravnodušne inertnosti (v odstotkih) | KE – korozivna energija (v odstotkih) |
|------------------|---|---|---|---------------------------------------|
| Optimalni indeks | 75 ali več | 70 | Do 25 | Do 25 |
| Slovenija 2011 | 69 | 49 | 52 | 49 |
| Benchmarking | 81 | 75 | 12 | 18 |

Tabela 1: Indeks OE pri nas leta 2011 v primerjavi z optimalnim indeksom benchmarkinga (raziskavo je v letu 2011 izvedlo podjetje Planet GV)



Slika 1: Formula uspeha po Adizesu



Slika 2: Štiristopenjski model upravljanja OE

pa vplivata predvsem medsebojno zaupanje in spoštovanje. Nižje ko je, več energije se porablja, višje ko je, več energije ostaja na voljo za zunanjo integracijo in za ukvarjanje s trgov.

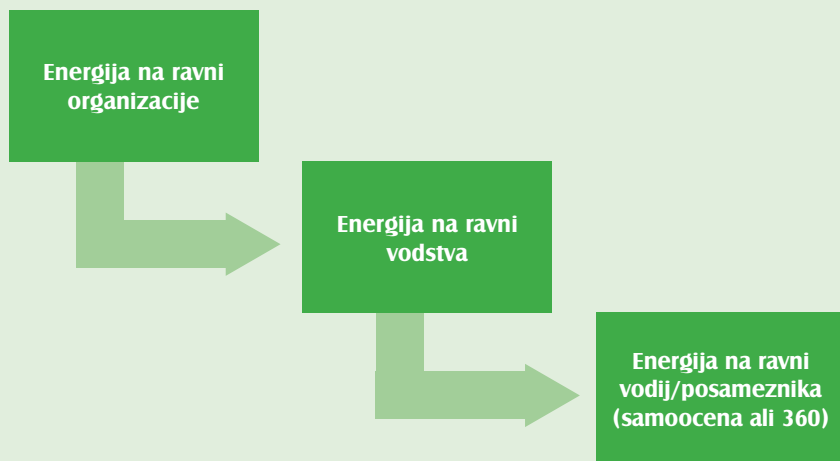
Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije

Koncept OE postavlja pred vsakega vodjo izziv njenega dnevnega ustvarjanja ter upravljanja in tudi naslavlja njegovo osebno raven energije. Ustvarjanje in upravljanje OE zahte-

va od vodje, da gre skozi (samo)coaching in da si postavlja vprašanja kot: *Ali sem dovolj energetski vodja, ali oddajam premalo ali preveč energije? Kako vplivam na druge? Ali sem sposoben prenesti žar v oči na druge ali morda drugim »kradem« energijo in jih celo frustriram?*

Upravljanje OE oziroma vzdrževanje njenih optimalnih ravni je dokaj nezahtevno.

1. stopnja: proaktivno merjenje OE; vodja mora najprej razumeti, izmeriti in diagnosticirati energetsko stanje v podjetju ali oddelku, da pridobi celostno sliko potenciala, ki ga upravlja. Merjenje OE in izra-



Slika 3: Tri ravni merjenja energije

| Vodje povprečno (samooceena) 2012 | Produktivna energija (v odstotkih) 84,5 | Energija ravnodušne inertnosti (v odstotkih) 18 | Energija udobne inertnosti (v odstotkih) 50 | Korozivna energija (v odstotkih) 22,5 |
|-----------------------------------|---|---|---|---------------------------------------|
|-----------------------------------|---|---|---|---------------------------------------|

Tabela 2: Osebna energija 58 vodij iz 14 različnih podjetij in 7 različnih panog, zajetih v merjenje v letu 2012

be človeških potencialov se priporoča vsaj enkrat na leto, enako primerjava z benchmarkingom in najboljšo prakso. Dober vodja meri tudi energijo svojega managerskega tima.

Medsebojno spoštovanje in zaupanje ustvarjata nove zaloge energije.

- stopnja: mobilizacija energije;** vodja lahko uporabi strategije, kot so »premagovanje zmaja« in »osvajanje princese«, pri čemer je zlasti pomembno, da mobilizira energijo okrog temeljnega cilja oziroma prioritete, ki so jasne vsakomur v podjetju. Poskrbeti mora tudi, da zaposleni čutijo, da lahko prispevajo k podjetju in da to računa na njih. Pri uresničevanju vizije pa mora poskrbeti za uravnotežen preplet obveznosti in tudi zaupanja.
- stopnja: odločen boj proti koroziji;** vodja se mora neposredno spopasti z negativnimi in destruktivnimi silami. To je stvar volje, ne časa. V realnosti pa mnogo vodij zanika pojav negativne energije. Vodja, ki bije odločen boj proti koroziji, si postavlja vprašanja: *Ali zaznam že najmanjša znamenja korozivne energije? Kako se spopadam z njo? Ali je odprava virov negativne energije moja prioriteta naloga? Ali re-*

dno iščem povratne informacije o svojem vedenju, da si odgovorim, ali sem morda jaz del negativnih in destruktivnih sil v podjetju?

- stopnja: upočasnjevanje;** kar 50 odstotkov podjetij je žrtev preobremenjenosti. Izgubijo fokus, delujejo na robu zmogljivosti in tonejo v kolektivno izgorevanje oziroma kolektivni burn-out. Vprašanja za (samo) coaching na tej stopnji: *Ali redno preverjate, ali podjetje kaže znamenja izgorevanja? Ali dajete nove pobude potrpežljivo in oblikujete realne ter dosegljive cilje? Ali dopuščate, da se podjetje danes upočasnjuje z namenom, da bo jutri lahko poslovalo hitreje? Ali si vzamete »pit-stop« za refleksijo prioritet podjetja in si napolnite baterije?*

Vloga coachinga pri učinkoviti (iz)rabi OE

Oglejmo si še izrabo OE – za reševanje notranjih sporov in sporov s samim seboj. Pri opazovanju tako imenovanih dnevnihtegob vodij pri ustvarjanju OE se je sama po sebi porodila misel, da koncept merjenja OE nadgradimo z merjenjem energije ožjih vodstvenih timov ter merjenjem osebne energije vodij, ki hkrati zagotavlja tudi 360-stopinjsko povratno informacijo in daje vodji odlično diagnostično orodje za oblikovanje načrta ter

ciljev timskega oziroma individualnega (samo) coachinga.

Tri ravni merjenja energije dajejo jasno sliko o tem, kako vodja izrablja svoj energetski potencial, izkazuje premalo ali preveč energije in kako vpliva na druge.

Na področju merjenja energije na ravni vodstvenih timov je tudi že narejenih nekaj raziskav, ki pa še ne dajejo zadosti trdnega vzorca, da bi jih lahko predstavili kot relevantne. Vsekakor merjenje OE na ravni vodstvenih timov daje celostno sliko medsebojnega zaupanja in spoštovanja ter sodelovanja vodstva pri uresničevanju ciljev podjetja, ki močno odsevajo navzdol po hierarhični strukturi.

Precenjevanje energetskih zalog podjetja vodi v kolektivni burn-out.

Na področju osebne energije vodij je narejenih nekaj več meritev, ki v splošnem kažejo na povečano tveganje za nastanek izgorelosti oziroma na to, da vodje celo oddajajo preveč energije in premalo spodbujajo njeno ustvarjanje med zaposlenimi. Tabela prikazuje povprečje samooceene osebne energije 58 vodij iz 14 podjetij ter 7 različnih panog in kaže pri vodjih premajhno zastopanost energije udobne inertnosti.

Model coaching za upravljanje organizacijske energije in osebne energije vodij

Na podlagi trisopenjskega modela merjenja OE se izdelata indeks OE in diagnosticira stanje na ravni podjetja, vodstvenega tima in posameznega vodje. Na tej podlagi se je razvil tudi poseben model coaching za upravljanje OE, uporaben pri tiskem in individualnem coachingu.

Model coaching za upravljanje organizacijske in osebne energije je krožne narave. To pomeni, da se iz polja 4 znova vrnemo v polje 1 in na novo ocenimo razmere. To je v času nenehnih sprememb edini pravi model samoevalvacije uspešnosti podjetja. Na 1. in 2. stopnji je model bolj usmerjen v preteklost, trenutne razmere in raziskovanje, na 3. in 4. pa temelji na oblikovanju (design thinking) in je usmerjen v prihodnost.

Sklepne misli

Upravljanje OE pomeni upravljanje človeških virov podjetja, upravljanje osebne energije pa pomeni upravljanje osebnih virov. Je že tako, da energije ni neskončno veliko, na voljo jo je le določena količina, s katero moramo skrbno in preudarno ravnati. Pri nenehni prizadavanjih za rast in preživetje podjetij se pogosto

zgodí, da v gašenju požarov precenimo naše energetske zaloge. To lahko vodi v osebni ali celo kolektivni *burn-out*. Uspešno podjetje je sposobno v notranjih procesih sodelovanja, medsebojnega zaupanja in spoštovanja ustvariti dovolj velike zaloge energije in jo oddajati navzven v procesih zunanje integracije. Uspešen posameznik pa zmore s čustvovanjem, vrednotenjem in oblikovanjem osebne vizije ustvariti lastne zaloge energije ter jo v pravi meri oddajati navzven. V svojih raziskavah sem prišla do spoznanja, da ima pri upravljanju energije podjetja in osebne energije pomembno vlogo prav coaching kot orodje raziskovanja in razvoja notranjih potencialov. Zaradi tega in na podlagi izkušenj ter dela na področju energetskega coachinga sem razvila tudi model coaching za upravljanje organizacijske in osebne energije vodij.

Dr. Danijela Brečko je direktorica podjetja Planet GV in strokovnjakinja za kadrovske ter strateške management in avtorica modela coaching za upravljanje organizacijske ter osebne energije.

Literatura

Adizes, I. K. 2011. V iskanju vrhunca, BB Svetovanje.

Bass, B. M., in Avolio, B. J. 1994. Improving organizational leadership through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Brečko, D., 2011. Organizacijska energija 2011. Raziskava, Planet GV.

Brečko, D., 2007. Energetski naboj našega podjetja – raziskava o organizacijski energiji. Revija HRM, letnik 5, št. 16: str. 56–58.

Brečko, D., 2011. Energetski naboj našega podjetja – rezultati nacionalne raziskave 2011 in primerjava z letom 2006. Revija HRM, letnik 9, št. 43: str. 48–54.

Bruch, H. 2003. Lufthansa 2003. Energising a Decade of Change.

Case Study at the University of St. Gallen, Switzerland, in cooperation with Lufthansa School of Business.

Bruch, H., in Frei, U. 2004. Tata Steel 2005 – the Vision of Harmonizing Profitable Growth and Social Responsibility. Case Study at the University of St. Gallen, Switzerland.

Bruch, H., Gerber, P., in Maier, V. 2005. Strategic Change Decisions: Doing the Right Change Right. Journal of Change Management, 5 (1): str. 97–107.

Bruch, H., in Ghoshal, S. 2003. Unleashing organizational energy. MIT Sloan Management Review, 45 (1): str. 45–51.

Bruch, H., in Ghoshal, S. 2004. A bias for action: How effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bruch, H., Shamir, B., in Cole, M. S. 2005. Promotion-oriented and prevention-oriented leadership: Two ways of influencing follower motivation. Paper presented at the Academy of Management Conference, Oahu, HI.

Bruch, H., in Vogel, B. 2005. Organisationale Energie – Wie Sie das Potential Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Gabler.

Bruch, H., Vogel, B. Fully Charged, Harvard Business Review Press, 2011.

Dutton, J. E. 2003. Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Etzioni, A. 1968. Complex Organizations: On power, Involvement, and Their Correlates. New York, NY: The Free Press.

Gouldner, A. W. 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. American Sociological Review, 25 (2): str. 161–178.

Locke, E. A. 2004. Linking Goals to Monetary Incentives. Academy of Management Executive, 18 (4): str. 130–133.

Musič, M. Skrivnost uspeha kateregakoli podjetja, v zborniku Managerski kongres 2012,

Opis modela coaching na področju osebne energije vodje

1. Na tej stopnji se s klientom raziščejo trenutne razmere in njegovo energetske stanje. Pri tem se uporabljajo različna diagnostična orodja, vprašalnik osebne energije vodij, bioresonance, zgodba klienta ... Razvije se zaupanje in ugotovi tudi kompatibilnost energetskega stanja klienta in coacha.
2. Na tej stopnji se raziskujejo viri za uravnoteženje osebne energije in identificirajo največji kradljivci energije.
3. Na tej stopnji se eksperimentira, kateri viri so za klienta najučinkovitejši in optimalni. Upošteva se preizkušeni model grow.
4. Ta stopnja pomeni back to the world oziroma preskušanje v realnih razmerah brez pomoči coacha, po določenem času sledi follow up oziroma ponovno raziskovanje razmer v realnosti, torej vrača se k 1. stopnji. Drugi krog se lahko nadaljuje tudi s samocoachingom, odvisno od zahtevnosti razmer in pripravljenosti klienta.

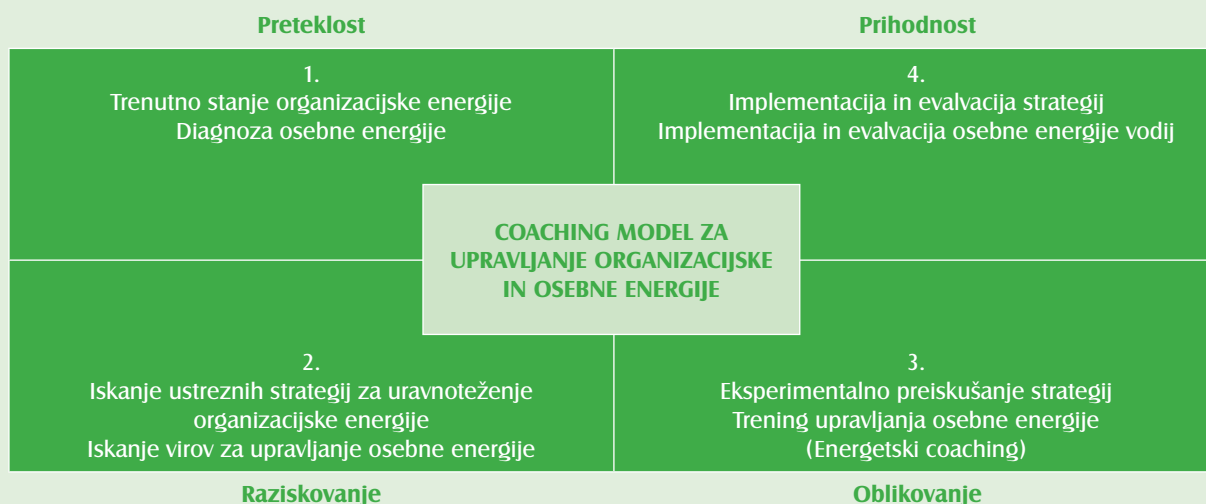
Združenie Manager, 28. 9. 2012 (str. 27–28).

Quick, J. A. 1992. Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines. Organizational Dynamics, 21 (2): str. 45–56.

Munck, B. 2001. Changing a Culture of Face Time. Harvard Business Review, 79 (10): str. 125–131.

Ulrich, D. 1999. Strategisches Human-Resource-Management. München, Wien: Hanser.

Wilensky, R., in Jones, K. M. 1994. Quick response key to resolving complaints. HR Magazine, 39 (3): str. 42–47.



Slika 4: Model coaching za upravljanje organizacijske in osebne energije