

Management By Coaching:

Prenehajte biti managerji, postanite coachi

Brane Gruban, ABC

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

www.dialogos.si

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.

DIALOGOS

Prenehajte biti managerji, postanite... coachi!
Ljubljana, 4. november 2014

© DIALOGOS, Strateške komunikacije, d.o.o., 2014

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

Prenehajte biti managerji, postanite... coachi

Kar 2/3, po mnenju nekaterih poznavalcev pa celo **90%** poslovnih strategij, se nikoli ne uresniči tako, kot so bile zastavljene! Razlog za to pa ne leži zgolj v vse večji negotovosti in nepredvidljivosti globalnega poslovnega okolja, ampak v dejstvu, da je **organizacijska kultura** (skupna stališča in mnenja vseh zaposlenih, njihovi skupni občutki o lastni organizaciji, nenapisana »pravila igre«, vrednote, identifikacija zaposlenih s poslanstvom in vizijo organizacije, itd.), tista, ki lahko odločilno **prispeva** ali pa **zavira uresničitev poslovnih strategij in vizij!** Ocene iz 27 pomembnih slovenskih podjetij glede idealne (želene) in dejanske (trenutne) organizacijske kulture v teh podjetjih, kažejo dramatično sliko: namesto zelenih konstruktivnih vedenj med zaposlenimi, v slovenskih podjetjih prevladujejo pasivno in agresivno obrambna vedenja zaposlenih, kot sta »izogibanje« in »nasprotovanje«! To usodno zaznamuje možnosti za uspešno implementacijo poslovnih vizij in strategij ter sploh, možnosti za izhod iz krize! Kaj storiti na ravni posameznikov, podjetij in družbe nasploh? Kako pri tem lahko pomaga coaching vodij, ki v največji meri (so)oblikujejo takšna vedenja zaposlenih? Odgovor je na dlani: prenehajmo biti **managerji** in postanimo... **coachi!** Temu pritrjujejo trendi v globalnem poslovnem okolju in v veliki meri tudi nadaljevalna raziskava, ki smo jo opravili med slovenskimi podjetji po že omenjeni oceni organizacijske kulture. Vzrok za problematično organizacijsko kulturo leži namreč v precejšnji meri na anahronem vodenju in ravnanju s sodelavci, pri tem pa glede sposobnosti vplivanja vodij in njihove učinkovitosti, posebej izstopajo prav coaching kompetence vodij!

Organizacijska kultura je predpogoj zavzetosti in delovne uspešnosti zaposlenih?

Navkljub opazni gospodarski, finančni in krizi vrednot (ki pa vse skupaj zgolj skrivajo pravo krizo, krizo vodenja in krizo ravnanj z zaposlenimi!), vse številnejši krog zaposlenih zanimajo vprašanja, ki presegajo zgolj varnost njihove zaposlitve! Zato ne čudi ogromna pozornost, ki jo je recimo deležen koncept **»zavzetosti«** zaposlenih, nekakšen »sveti gral« kadrovske profesije zadnjih nekaj let! Študija za študijo največjih svetovnih raziskovalnih inštitucij in navsezadnje tudi raziskave iz slovenskih logov, namreč nedvoumno dokazujejo **visoko stopnjo korelacije** med zavzetostjo zaposlenih in **finančno uspešnostjo organizacij!** Vsepovsod je torej opaziti številna preučevanja zavzetosti na ravni mikro organizacijskih enot z uporabo različnih metodologij in vprašalnikov. Ti zdaj poskušajo detektirati zakaj podjetja delujejo tako, kot delujejo in kako lahko zagotovijo prepotrebne spremembe za izboljšanje rezultatov, saj so podatki o stopnji zavzetosti zaposlenih naravnost **depresivni** in kažejo, da so klasični modeli ravnanja z ljudmi (*»upravljanja človeških virov«*) nesporno povsem odpovedali! Dokaz za to je objava Gallupove globalne študije, ki kaže, da je **zgolj 13%** zaposlenih po svetu zares zavzetih!

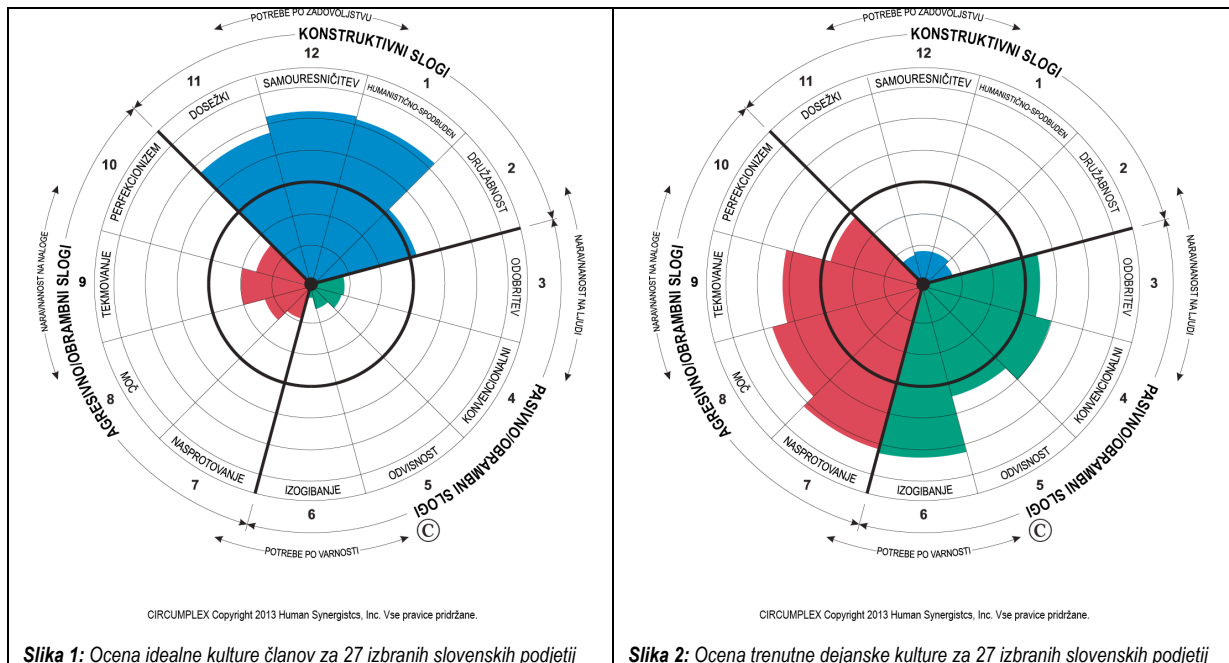
Vse bolj pa se izrisuje, da obstaja **dejavnik**, ki je podlaga tako zadovoljstvu zaposlenih, njihovi zavzetosti, organizacijski klimi tudi kot poslovni uspešnosti! To pa je **organizacijska kultura!** Zato se bo potrebno veliko več **sistemsko** ukvarjati z vzroki za težave, ne več samo s... posledicami, kot je recimo organizacijska klima, ki je zgolj vidna refleksija organizacijske kulture! Vzroki za težave so torej v veliki meri prav v organizacijski kulturi, kjer v Sloveniji dominirajo namesto konstruktivnih, pozitivnih vedenj (npr. *»rezultatne usmerjenosti«* in *»humanističnega sloga upravljanja mesebojnih odnosov«*), pasivno in agresivno obrambna vedenja, kakršna sta recimo *»izogibanje«* in *»nasprotovanje«*! Vse to pa je usodno povezano z vprašanji vodenja, natančneje voditeljev in voditeljstva!

Vpliv vodij in vodenja na organizacijsko kulturo

Dolgoletno raziskovanje podkrepjeno z oprijemljivimi statističnimi analizami, je pokazalo močno in izrazito **pozitivno korelacijo** med konstruktivnimi slogi vedenj oz. **konstruktivno organizacijsko kulturo** in **poslovnimi izzidi**, medtem, ko je v primeru agresivno/obrambnih in pasivno/obrambnih slogov vedenj ta korelacija mešana, **negativna** ali pa celo sploh **ne obstaja!** Z ignoriranjem dejavnikov organizacijske kulture torej in osredotočanjem zgolj na fenomen zavzetosti zaposlenih, zamujamo dragocene priložnosti razkrivanja **pomembnih vzvodov**

zavzetosti, istočasno pa tudi doseganje »prijemljivih« poslovnih izvidov, ki jih včasih zmotno vežemo zgolj na zavzetost zaposlenih!

Nedavna preliminarna analiza s katero smo primerjali stanje **idealne** (zelene) org. kulture in oceno **dejanskega stanja** (trenutna org. kultura) v 27 pomembnih slovenskih podjetjih (sl. 1 in 2), je pokazala na naravnost dramatično vrzel med zelenim in dejanskim stanjem! Razlike namreč niso bile le očitne, so naravnost... porazne!



Iz **slike 1** je opaziti, da naj bi bila idealna organizacijska kultura tista konstruktivne narave, pri čemer naj bi za uspeh poslovnih strategij posebej izstopala primarna konstruktivna vedenja, ki jim pravimo »samouresničitev«! Za tovrstna vedenja je izrazito značilno, da se od sodelavcev pričakuje, da komunicirajo ideje, vzdržujejo osebno integriteto in razmišljajo na inovativen in neodvisen način! Poleg tega primarnega sloga v oceni dominira na sekundarni ravni še ti. »humanistično spodbuden slog« za katerega je značilno, da sodelavci konstruktivno rešujejo probleme, so dobri poslušalci in dajejo pozitivne spodbude drugim! Dejanska praksa pa kaže (**slika 2**) povsem **nasprotno** sliko! Teh vedenj je izrazito malo zastopano med slovenskimi podjetji, dominirata pa dva skrajno problematična vedenja: »izogibanje«, za katerega je značilno, da zaposleni prelagajo odločitve osebam na višjih položajih, sprejemajo priljubljene in ne potrebne odločitve, redko tvegajo, se potuhnejo, ko gre kaj narobe, niso pripravljeni prevzemati odgovornosti... Na drugem mestu pa se pojavlja slog vedenj, ki mu pravimo »nasprotovanje«, za katerega je značilno, da zaposleni nasprotujejo tudi nepotrebnim spremembam, zgolj opozarjajo na pomanjkljivosti, se distancirajo od določenih situacij, dvomijo v vse in vsakogar ter vedno »do onemoglosti« secirajo in preverjajo tuje odločitve. Upravičeno se poraja vprašanje kaj to pomeni in kako ukrepati? Je vzrok za to gospodarska kriza ali vsesplošno nezaupanje v pravno državo? Kaj tretjega?

Kaj vse to pomeni s stališča vodenja?

Temeljni namen programov raziskovanja organizacijske kulture in poslovne učinkovitosti je **prilagajanje zaposlenih strategiji organizacije**, z namenom spodbujanja procesa sprememb: od kulture osredotočene na »funkcionalno ali tehnično« odličnost do kulture osredotočenosti na deležnike (kupce, odjemalce, stranke, komitente, ipd.) in kulture odnosov med samimi zaposlenimi! Pri tem ni potrebno veliko ugibati, da prav vodje s svojim slogom vodenja in ravnanja v veliki meri zaznamujejo tvorjenje zelene organizacijske kulture in vedenj zaposlenih. Nedavna Gallupova študija recimo zatrjuje, da imajo vodje kar neverjeten, **70%** vpliv na zavzetost sodelavcev! Presoja uspešnosti vodij je zato velikanski izziv in zapleteno strokovno vprašanje, algoritem, ki ga že desetletja (ne)uspešno poskuša nasloviti kadrovska stroka. Vprašanje pa je celo ali **sploh rabimo vodje!**? S prestižnih poslovnih šol kot sta Harvard in London Business School prihaja sporočilo, da rabimo... **coache** in ne

več klasičnih managerjev s tradicionalno ukazovalno direktivnim slogom vodenja. Razloge za to pri teh ustanovah vidijo v prehodu od hierarhične ureditve današnjih organizacij v **holakracijo** (samoorganiziranost), v vse večjem vplivu Y generacije, povečani transparentnosti delovanja in poslovanja, novih in novih tehnoloških in inovacijskih izzivih, ipd., ki posledično narekujejo povsem nove prijeme na področju motiviranja zaposlenih, njihove zavzetosti, razvoja, delitve informacij. Skratka pravila igre imenovane management so se povsem spremenila!

*“Sploh še rabimo managerje? Je odgovor v samorganiziranosti timov, v ti. **holakraciji**? Vodje vsekakor potrebujemo, a zgolj še kot coache in ne avtokrate, ki vse najbolje vedo... sami!”*

London Business School

Vodenje po malce poenostavljeni definiciji ni pravzaprav nič drugega kot doseganje rezultatov s pomočjo sodelavcev, ali povedano drugače, kot proces, da bi iz svojih sodelavcev uspeli “izvleči” tisto najboljše! Zato so povratne informacije o uspešnosti posameznikov (vodij) iz zgolj enega samega vira, pogosto neobjektivne in pristranske, povzročajo odpore in le malo prispevajo k pripravljenosti vodij za potrebne spremembe vedenj in prevzemanje odgovornosti za lasten razvoj. Za mnenje je torej smiselno povprašati tudi njihove sodelavce in neposredno podrejene. Med trendi, ki vedno znova prihajajo v osredje na tem področju je torej že sicer znana t.i. **360°** metoda povratne informacije o osebnem razvoju ali delovni uspešnosti vodij, managerjev.

1. **Gallup:** podjetja kar v **82%** za vodje določijo napačne... ljudi! Ki nimajo pravih **vodstvenih kompetenc!**
2. Posledice takšnega kadrovanja so merljive v milijardah US\$.
3. Najboljša **obramba** pred tem? Učinkovit napad, ne mirno spanje!
4. Vodje namreč kar s **70%** vplivajo na **zavzetost** zaposlenih!
5. Slednja je že desetletje globalni izziv HRM **št.1**, saj je delež zavzetih po svetu le (pre)skromnih **13%**!
6. Takšno stanje traja manj ali več že celo desetletje, kar pomeni, da osrednji problem ni gospodarska kriza, ampak **kriza vodenja!**
7. Kaj zaznamuje vodje **nove generacije**? Katere sposobnosti, kompetence, lastnosti, vzgibi, motivacijski dejavniki?
 - Sposobnost **motivirati sodelavce** in jih **zavezati viziji** in poslanstvu organizacije.
 - Prepričljivost in **sposobnost vplivanja** na **uresničevanje ciljev** ter **nevtralizacije odporov** in nasprotovanj.
 - Ustvarjanje klime in **kulture odgovornosti**.
 - Upravljanje **medsebojnih odnosov**, ki zagotavljajo **zaupanje, odkritost, transparentnost**.
 - **Sposobnost odločanja** na osnovi kriterija **produktivnosti** in ne “hišne politike”.
8. Samo **eden** od **desetih** vodij ima vseh naštetih pet sposobnosti. Vendar pa ti vodje prispevajo kar **48%** k dobičku več, kot tisti, ki teh sposobnosti ne premorejo!
9. Po podatkih Gallupa **še dva** od **desetih** premorejo vsaj **kakšno** od naštetih sposobnosti, če se vlaga v njihov razvoj in zlasti... **coaching!**

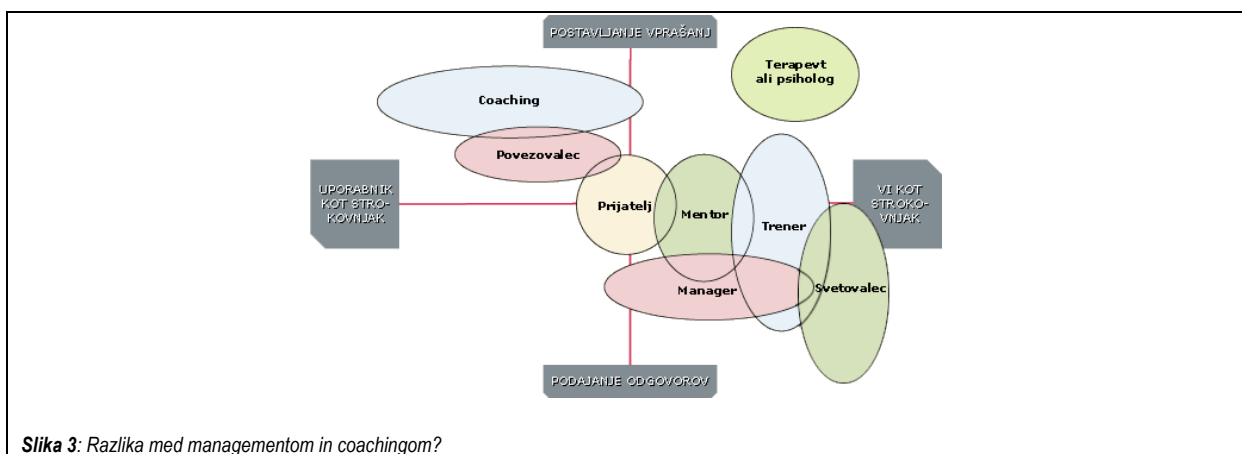
*Na kratko, nujen je prehod od “upravljanja človeških virov” in vodenja na... **coaching!***

Vendar pozor! Pri 360° gre zgolj za metodo, način zbiranja podatkov iz več virov, kakšne podatke zbiramo (vsebina!) pa je lahko povsem neka druga zgodba! Pogosto se takšne 360-stopinjske raziskave namreč (pre)ozko osredotočajo zgolj na managerske veščine in kompetence ter na trenutna vedenja, ki pa praviloma ne spodbujajo idealne organizacijske kulture in niso vsklajena z organizacijskimi vrednotami! Bistveno bolj uporabno je zato uporabiti novejša orodja in že uveljavljene metode, ki merijo **sposobnost vplivanja** vodij na tvorjenje konstruktivnih vedenj in uspešnost svojih sodelavcev in ne zgolj *testirajo* managerske kompetence vodij! Takšna orodja managerjem in drugim z managerskimi vlogami zagotavljajo prave, koristne in zares uporabne povratne informacije o tem kako pristopajo k opravljanju svojega dela in vplivu, ki ga imajo na svoje sodelavce in ali so ti vplivi vsklajeni z vizijami, vrednotami in idealno kulturo organizacije. Iz raziskav vpliva managerjev in vodij na svoje sodelavce je hitro mogoče sklepati, da imajo managerji, ki uporabljajo najbolj **spodbujevalne** pristope v managementu, pretežno *konstruktivni vpliv* na vedenje drugih, medtem, ko je vpliv managerjev, ki uporabljajo bolj **omejevalne** pristope, praviloma *obrambni*! Takšno raziskavo na sicer nereprezentativnem vzorcu vodij v Sloveniji, smo zadnje mesece opravili v Dialogosu in prišli do nekaterih **pomenljivih** spoznanj. V prvi vrsti se je v veliki meri potrdila domneva, da klasični managerski prijemi in prakse pri ravnanju s sodelavci odpovedujejo in da je potreben opazen zasuk od managementa k coachingu, saj je osrednje poslanstvo vodij razvoj sodelavcev in

omogočanje njihove delovne uspešnosti (to spoznanje ni raketna znanost, pravi managerska legenda Tom Peters v nedavnem intervjuju za McKinsey Quarterly, ki pravi, da nima več nobenega potrpljenja z voditelji, ki tega ne dojemajo ali ne uveljavljajo!). To z drugo besedo pomeni, da res rabimo coache in ne več klasičnih managerjev!

Zakaj klasični vodje niso učinkoviti?

1. Avtorski, ukazovalni vodje so **lahko učinkoviti in hitri** v reševanju problemov!
2. Pa vendar nekaj pri tem **pogosto spregledajo...**
1. Ljudje namreč začnejo **čakati** na ukaze in usmeritve. Ne **prevzemajo pobud** in **ne tvegajo**. Njihova **raven zavzetosti** postopoma **upada**, včasih celo...presenetljivo hitro!
2. Takšni vodje tudi zlahka **prezrejo**, da v **interesu kratkoročnih** poskusov urediti zadeve, zanemarijo **trajnejši vidik** pomagati ljudem k večji **uspešnosti pri delu**.
3. Cilj coachinga je torej **razvijati sodelavce** in s tem zagotoviti njihovo **angažiranost in zavzetost!**
4. Vodje se vsega naštetega lahko.. **naučijo!** Kot tenisa.

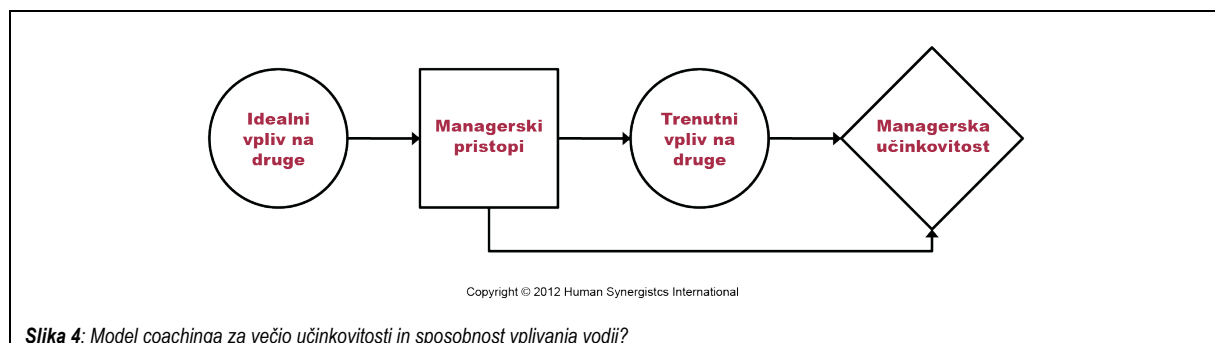


Slika 3: Razlika med managementom in coachingom?

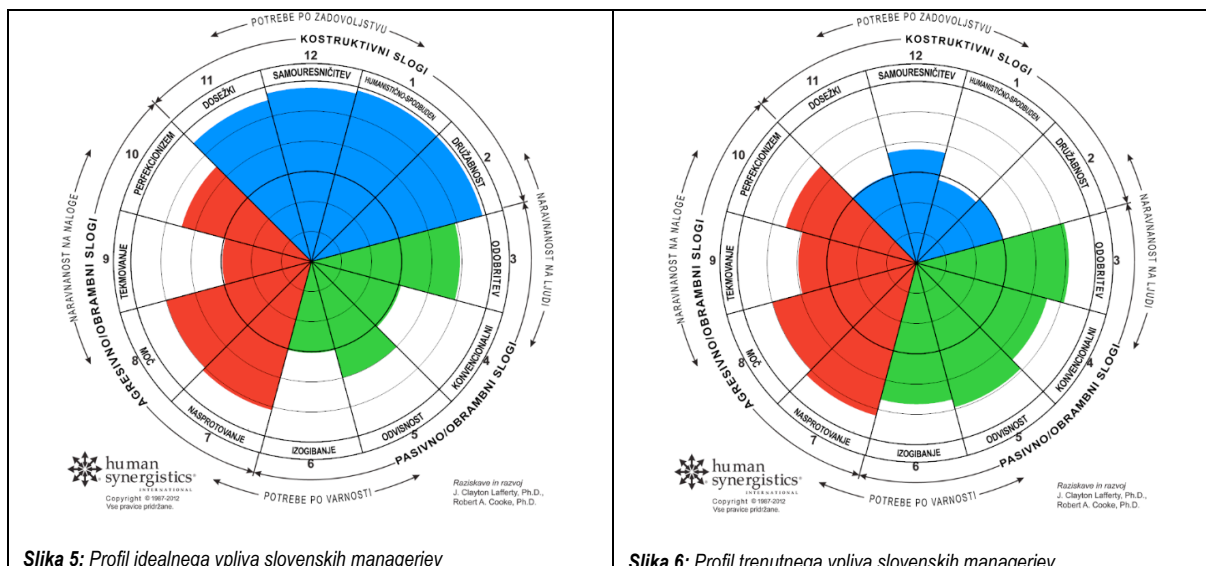
“Rešitev je **ena sama!** Postati moramo **coachi** in prenehati biti **managerji**. To pa zahteva precej več kot **deklarativno** opredelitev in spremembo besed ali nazivov! Čeprav se na začetku ta izziv zdi podoben kot **”bungee jumping”!**”

(Natan Jamail)

Kompleksno raziskovalno podlago nam je omogočilo orodje M/I - Management Impact. Zavedati se je namreč potrebno, da če povprašate vodje ali se prepoznajo v vlogi coacha, bo večina na to odgovorila pritrdilno, saj kot pravita avtorja zanimive raziskave s tega področja J. Zenger in J. Foleman, se jim zdi coaching zgolj **”zrcalna slika managementa, le senca managementu na sončni dan!”** Resnica pa je seveda precej drugačna, saj nekateri managerji sploh niso sposobni izviti se iz prisilnega jopiča direktno usmerjevalnega in nadzornega sloga vodenja sodelavcev, preseči potrebo po mikromanagementu, dihanju za ovrtnik in gledanju pod prste.



Slika 4: Model coachinga za večjo učinkovitosti in sposobnost vplivanja vodij?



Pozorna analiza zgornjih krožnih diagramov izkazuje, da je med slovenskimi managerji zasidrana miselnost o vodenju, ki je (lahko) zelo resen anahronizem časa! Iz idealnega profila (lastne ocene vodij) je namreč opaziti, da so vodje sami pri sebi prepričani, da morajo za učinkovito vplivanje na svoje sodelavce, spodbujati pri njih nekatera dokazano problematična pasivno in agresivno obrambna vedenja kot so "nasprotovanje", "moč", "odvisnost" in "odobritev"! Pri tovrstnem sklepanju sicer kaže biti zelo previden in analizo nadgraditi v konkretnem organizacijskem okolju, saj se lahko izkaže, da za temi zmotnimi razmišljanji v resnici ne stojijo oni sami (vodje), njihova prepričanja, vrednote ali osebnostne značilnosti, ampak specifična org. kultura posamezne organizacije, zahteve najvišjega vodstva ali lastnikov, značilnosti panoge, vloge, ki jih imajo v poslovnih procesih, tradicija in zgodovina organizacije, sistem razvoja vodij, način ocenjevanja njihove uspešnosti in sistemi nagrajevanja, neusposobljenost za sodobne managerske in coaching prakse, ipd.

Pregled ocen sodelavcev potrjuje zmotnost teh razmišljanj in ima nesporne negativne posledice na motivacijo sodelavcev, na njihovo zavzetost in delovno uspešnost, posledično pa seveda na zmožnost tvoriti konstruktivno organizacijsko kulturo! Ta pa, spomnimo se, odločilno zaznamuje ali bo organizacija poslovno uspešna in učinkovita!

Sklepni cilj raziskave po slovenskih podjetjih je bil priprava učinkovitih razvojnih coaching načrtov za vodje. O tem kako uspešni so bili ti programi, bodo odgovorili podatki iz prakse.

Kako lahko pomaga coaching?

Prav ta prvovrstna raziskovalna podlaga in vedenjsko normirane povratne informacije so seveda prava podlaga za coaching vodij, ki za razliko od klasičnih oblik usposabljanja ima stvaren potencial doseči konkretne spremembe vedenja in pristopa vodij! Na voljo so otipljivo definirana **ključna vedenja** potrebna za uspeh, opredeljeni so kateri **spodbujevalni pristopi** lahko zagotavljajo spremembe in kakšni **vzvodi** vzpostavljajo konstruktivno organizacijsko kulturo. Ta seveda imperativno določa uspeh ali neuspeh poslovnih strategij, vizij, ciljev in implementacijo vrednot in v največji meri vpliva na spremembe vedenja zaposlenih, da bi le ta bila bolj konstruktivne narave! Ta mednarodno certificiran model vedenjskega coachinga smo zdaj že preizkusili tudi v praksi nekaj slovenskih organizacij in ugotovili, da... deluje! Izkušnje nam pritrjujejo, da bo to lahko pomembno prispevalo, da bomo imeli manj vodij in več... coachev, ki bodo sposobni vplivati na spremembe vedenja sodelavcev in s tem oblikovati konstruktivno organizacijsko kulturo ter zapirati opazno vrzel med trenutno in zeleno kulturo slovenskih podjetij in organizacij.

V čem so najbolj opazne razlike med managerji in coachi?

1. Manager daje **nasvete**, coach omogoča lastno... **razodetje!**
2. Manager **usmerja**, coach vzpostavlja **sodelovanje!**
3. Manager deluje kot **strokovnjak**, coach kot **enakovreden partner!**
4. **70%** učenja in **razvoja sodelavcev** se zgodi iz **dela** samega in ne zaradi **formalnega** usposabljanja!
5. Ključ: *bolje in več poslušati, več spraševati kot pa govoriti, omogočati razvojno partnerstvo, graditi odgovornost, osredotočati se na pozitiven premik naprej... skratka **coaching!***

Namesto zaključka?

Iskanje svetega grala na področju ravnanja z zaposlenimi torej še zdaleč ni končano! Ideja, da bi že nekaj kapljic iz keliha imenovanega zavzetost zaposlenih, zadostovalo za odpravo številnih trenutnih organizacijskih glavobolov, je naivna in lahkomišeln, vsekakor pa je to zgolj... sveta preproščina! Trenutno modno navdušenje in fascinacija z zavzetostjo zaposlenih je zgrešeno iskanje poti iz zagate krize, saj spominja na nogometno moštvo, ki naj bi šlo na igrišče in zmagovalo, ne da bi vedelo in razumelo kaj za to pravzaprav potrebuje?! Rešujemo namreč posledice (nizka zavzetost), prezremo pa vzroke zanjo (organizacijska kultura in z njo povezano preoblikovanje sloga vodenja vodij, v slog zdaj v stroki že poimenovan **MBC Management By Coaching**). Ena sama posamična spremenljivka kot je indeks zavzetosti, torej še zdaleč ne zadostuje! Prava pot je težja, počasnejša in predvsem zahtevnejša, saj terja skrbno sistemsko preučevanje fenomena organizacijske kulture z namenom diagnosticirati, aktivirati in utrjevati **konstruktivna vedenja zaposlenih**, ki omogočajo pravo zvrst zavzetosti in optimirajo delovno in poslovno uspešnost! Dobra novica pri tem je, da je zdaj na voljo preverjena in uporabna metodologija, ki prvič uspeva integralno povezati na isti platformi vedenja posameznikov, vedenja vodij in organizacijska vedenja! Vse kar je zdaj potrebno je le... uporabiti jo!

Brane Gruban, ABC

Accredited Business Communicator, Los Angeles, 1997