

# Izziv coachinga: veliko vodij, premalo voditeljev?

**O**b uvajanju modelov upravljanja delovne uspešnosti zaposlenih in modelov kompetenc v poslovno prakso slovenskih podjetij se mnoga med njimi odločajo, da v okvirih teh prizadevanj sočasno opredelijo tudi ključna delovna mesta in identificirajo ključne ter ključne perspektivne kadre – tako imenovane zvezde. Slednje praviloma izbirajo na osnovi tehničnega znanja in kompetenc, usklajenih s strategijo in (trenutno) organizacijsko kulturo, torej vedenjskimi normami in pričakovanji, kako naj bi se vedli zaposleni v teh podjetjih, da bi bili pri svojem delu uspešni. Povedano drugače – spodbujajo le enake oblike vedenja, ki kratkoročno sicer lahko privedejo do določenih rezultatov, vendar pa so pogosto precej drugačne ali celo v nasprotju z opevanimi vrednotami in vizijo podjetja – s tem (kar vsaj na deklarativni ravni) podjetja pravijo, da želijo doseči. Za strokovnjake na kadrovskem področju to zlasti pomeni, da morajo dobro preveriti merila in prakso, povezane z določanjem perspektivnih kadrov, z namenom ugotoviti in razviti potenciala, ki bi podjetjem dolgoročno omogočili uresničevanje vizij, vrednot, poslovnih strategij in ciljev. To lahko omogoči predvsem coaching ključnih kadrov in seveda vodij, saj klasično usposabljanje ponuja skromne možnosti za uspeh.



Med *ključna delovna mesta* (mesta v podjetjih, ki odločilno prispevajo k uspešnosti poslovanja), se najprej praviloma uvrstijo vodilna delovna mesta. To, do kod v vodstveni hierarhiji sežejo, je sicer stvar odločitve vodstva podjetja. Če sežemo neselektivno preveč navzdol v organizacijo, dobimo (pre)veliko število vodstvenih delovnih mest. S tem se povečajo stroški (potrebni za coaching) in obseg dela, saj je treba s kadri na teh mestih intenzivneje delati, več vlagati vanje in jih boljše nagrajevati. Če »odrezete« preveč na vrhu, izgubljate to, kar ti lahko prispeva. Odvisno od višine in širine organizacijske hierarhije se je zato smotrno odločati med prvo in drugo ravno pod vršnim managementom. Pri vsem tem vloge vodij in managerjev ter njihovega *vpliva* na to, ali se zaposleni vedejo v skladu z organizacijsko kul-

turo in vrednotami, ne bo več mogoče prezeti ali zanemarjati.

*Vrednote so skriti vzgibi (motivatorji), ki jih ni mogoče zlahka opaziti in identificirati ter usmerjajo stališča, mnenja in vedenje. Če jih poznamo, lahko gradimo na prednostih zaposlenih, saj nam pomagajo razumeti, čemu nekaj počnemo.*

*Perspektivni kadri* (navadno so to mlajši zaposleni na začetku delovne kariere, ki jih ob-

ravnava kot bodoče ključne kadre ali mor-da zvezde, zato posebej skrbimo za njihov razvoj in možnosti napredovanja) pa so zaposleni, ki (še) ne zasedajo ključnih delovnih mest, vendar dosegajo nadpovprečne delovne rezultate, imajo nadpovprečne razvojne sposobnosti in *izkazujejo vedenja, ki vzorno odražajo organizacijsko kulturo in vrednote* (HBR, junij 2010, str. 80). Ta ugotovitev predvideva, da je *trenutna* (dejanska, sedanja) *organizacijska kultura*, torej to, kako se v podjetju zaposleni vedejo in kaj se od njih pričakuje, usklajena s poslanstvom, vizijo in vrednotami podjetja ali njegovo *idealno kulturo*. Po dosedanjih izkušnjah in že opravljenih številnih raziskavah, tudi pri nas, seveda še zdaleč ni tako. Še več, razlik med trenutno in idealno kulturo se podjetja ne zavedajo, jih ne poznajo, pogosto sploh ne vedo,

kakšna je razlika med obema, ponekod pa kulturo še vedno enačijo s klimo, ki ima s kulturo sicer številne skupne elemente, vendar gre za *dva različna koncepta*. Pri klimi gre za posameznikovo *individualno dojetje* in opisovanje socialnega okolja, katerega del je, kako se v njem počuti, pri kulturi pa za dejanske oblike *skupinskega vedenja*, pri čemer koncept, ki meri pričakovanja zaposlenih, imenujemo *idealna kultura*, koncept, ki meri, kako stvari v podjetju dejansko potekajo, pa *trenutna ali dejanska kultura*.

*Bistveno bolje je uporabiti orodja in uveljavljene metode, ki merijo sposobnost vplivanja vodij, managerjev in potencialnih ključnih kadrov na vedenje in uspešnost zaposlenih, ne le testirajo managerske kompetence vodij.*

Slednja praviloma ni direktno determinirana z vrednotami podjetja (ali idealno kulturo), pa tudi ne z njegovim poslanstvom ali filozofijo. Bolje rečeno, na norme in pričakovanja, ki se pojavljajo neposredno, vplivajo organizacijska struktura, tehnologija, sistemi, večšine in zahtevane kompetence. Raziskave vpliva managerjev in vodij ter tudi potencialnih kadrov kažejo, da tudi oni sami na zaposlene vplivajo in jih spodbujajo na načine, ki so precej bolj usklajeni s trenutno organizacijsko kulturo kot pa z vrednotami. Da bi bila trenutna kultura čim bližja idealni, je treba dobro definirati *organizacijske vrednote*, jih uskladiti s pričakovanji zaposlenih in jih vključiti v organizacijske programe za izboljšanje zavzetosti zaposlenih.

## Vrednote imajo ... vrednost

Motivacija, da bi v podjetju nekaj spremenili, izvira iz dojetja dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko učinkovitost: nemotiviranost, pomanjkanje sodelovanja, iniciativ in predlogov ipd. Osnovna napaka pri tem je, da večino časa in energije porabimo za ukrepanje proti tem rezultatom, ne proti dejavnikom, ki jih determinirajo. Vodje pogosto želijo vplivati na te organizacijske vidike (recimo nemotiviranost), toda ne razumejo, da so ti rezultati (izidi) posledica kulturnih razlik med organizacijskimi vrednotami in dejavniki, ki jih je treba spremeniti na kulturni ravni.

*Organizacijske vrednote naj bi podpirale in izražale poslanstvo ter vizijo podjetja in se osredotočale na njegovo dolgoročno uspešnost, ne le na kratkoročno doseganje rezultatov.*

Ukrepanje proti rezultatom bo imelo (lahko) le kratkoročne učinke. Ko vodstvo recimo ni zadovoljno z motivacijo zaposlenih, tega navadno ne pripisujejo organizacijski kulturi in skušajo ta problem rešiti z nagradami (denarnimi in nedenarnimi), dejansko pa je najboljša rešitev za ustvarjanje motiviranih zaposlenih oblikovanje *konstruktivne organizacijske kulture*. Če so notranja struktura podjetij, njihovi sistemi, tehnologija, večšine in posamezne kompetence (denimo postavljanja ciljev) ter poslanstvo in filozofija usklajeni z *vrednotami podjetja*, bo dejanska kultura postala kar njena idealna in podjetja bodo tako dosegala večjo in boljše delovno uspešnost ter učinkovitost. Zato je treba definirati pred-

vsem vrednote, ki podpirajo in izražajo poslanstvo ter vizijo podjetja in njegovo dolgoročno učinkovitost. Vrednote so skriti vzgibi (motivatorji), ki jih ni mogoče zlahka opaziti in identificirati ter usmerjajo stališča, mnenja in vedenje. Če jih poznamo, lahko gradimo na prednostih zaposlenih, saj nam pomagajo razumeti, *čemu* nekaj počnemo.

*Pri klimi gre za posameznikovo individualno dojetje in opisovanje socialnega okolja, katerega del je, kako se v njem počuti, pri kulturi pa za dejanske oblike skupinskega vedenja, pri čemer koncept, ki meri pričakovanja zaposlenih, imenujemo idealna kultura, koncept, ki meri, kako stvari v podjetju dejansko potekajo, pa trenutna ali dejanska kultura.*

Vrednote niso podstavek za miško računalnika ali le to, kar podjetja praviloma objavljajo v zvezi z oblikovanih zgibankah, letnih poročilih ali na spletnih straneh. Biti morajo jasno definirane in relevantne, zato je za njihovo opredelitev in uveljavitev najbolj smiselno uporabiti katero od relevantnih raziskovalnih orodij (recimo svetovno najbolj uveljavljeno metodologijo *Organizational Culture Inventory® – OCI®*). Prednost takšnega pristopa je, da pridobite podatke od razmeroma velikega števila zaposlenih, hitro in stroškovno optimalno. Že res, da vrednote praviloma določa najvišje vodstvo, toda tako se lahko prepričate, ali se zaposleni (uporabniki?) z njimi

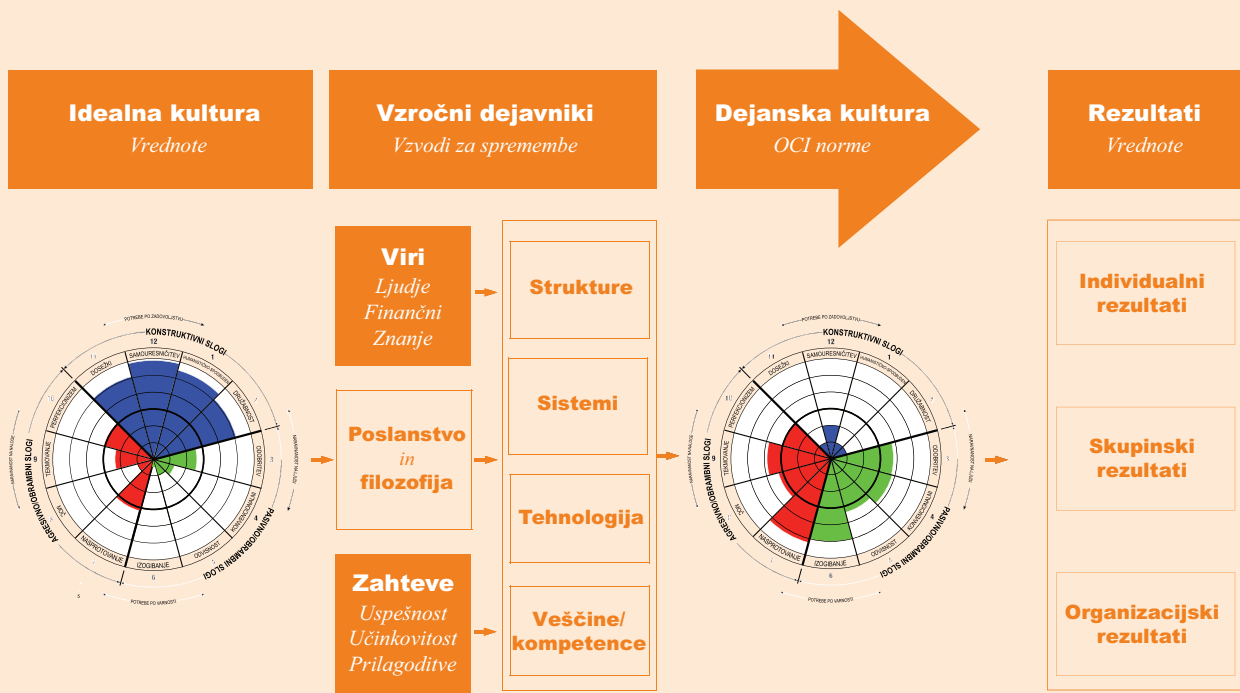
### Ključna delovna mesta

- Odločilno prispevajo k uspešnosti poslovanja.
- Določamo jih na osnovi dveh meril: centralnost in organizacijska specifičnost.
- **Centralnost:** umeščenost v sistem komunikacije in odločanja, običajno vodilna in vodstvena delovna mesta.
- **Organizacijska specifičnost:** oblikovano delovno mesto je takšno le v tem podjetju, predvsem razvojna delovna mesta, za katera se zahtevajo posebne, delovno specifične kompetence.
- Ključna delovna mesta praviloma zasedejo **ključni kadri**, ki dosegajo nadpovprečno delovno uspešnost.

### Ključni kadri

- **Ključni kadri** ali **vlečni konji** so tisti, ki dosegajo nadpovprečno delovno uspešnost in **zasedajo ključna delovna mesta**. Imajo pa praviloma manjše razvojne potenciale.
- **Zvezde:** ključni kadri, ki imajo hkrati nadpovprečno delovno uspešnost, nadpovprečne razvojne sposobnosti in so zaradi možnosti razvoja ter pomena deležni posebne pozornosti.
- **Perspektivni kadri:** dosegajo nadpovprečne delovne rezultate in imajo nadpovprečne delovne sposobnosti, vendar ne zasedajo ključnih delovnih mest. Praviloma so na začetku kariere.
- **Potencialni kadri:** trenutna delovna uspešnost ali rezultati še niso veliki, vendar imajo velike razvojne potenciale (mlajši od 40 let, delovna doba do 2 let).

Slika 1: Ključna delovna mesta in ključni kadri



Copyright © 1997 by Robert A. Cooke, Ph.D.

Slika 2: Kako »deluje« organizacijska kultura

strinjajo. V najuspešnejših podjetjih je namreč vedenje zaposlenih uglašeno s strateškimi cilji, vrednotami in organizacijsko kulturo. Raziskava *Corporate Executive Board* celo trdi, da je med 2/3 zaposlenih le 33 odstotkov produktivnih do ravni, do katere bi lahko bili, če bi res razumeli, kaj se od njih pričakuje. Zato je osnovno poslanstvo podjetij usposobiti zaposlene za uresničevanje ciljev in zlasti uveljavitev vrednot, ki se jim zdijo smiselne in relevantne.

*Da bi bila trenutna kultura čim bližja idealni, je treba dobro definirati organizacijske vrednote, jih uskladiti s pričakovanji zaposlenih in jih vključiti v organizacijske programe za izboljšanje zavzetosti zaposlenih.*

Organizacijske vrednote naj bi tako podpirale in izražale poslanstvo ter vizijo podjetja in se osredotočale na njegovo dolgoročno uspešnost, ne le na kratkoročno doseganje rezultatov.

Zanimivo pri tem je, da se lahko razmeroma hitro na vrhu tega seznama vrednot znajdejo *konstruktivni načini razmišljanja in vedenja*, ki vključujejo pričakovanja do zaposlenih, da

spodbujajo medsebojno sodelovanje in pristop zaposlenih k delovnim nalogam tako, da uresničijo potrebe posameznikov na višji ravni hierarhije *zadovoljstva in osebnega razvoja* (vključujejo pričakovanja glede dosežkov, samouresničitve, humanistično-spodbudnih oblik vedenja in družabnosti). Teoretična podlaga za takšen pristop je vsem dobro znana hierarhija potreb Abrahama Maslowa. V organizacijskem okolju to pomeni usklajeno osredotočenost na *naloge in odnose* med zaposlenimi – naloge morajo biti usklajene in dobro opravljene, odnosi pa pristni in produktivni. Zato so prizadevanja za vgrajevanje vrednot v dejansko organizacijsko kulturo tako zelo pomembna, celo usodna. Raziskave, podkrepjene z oprijemljivimi statističnimi analizami, namreč kažejo močno in izrazito pozitivno korelacijo med konstruktivnimi slogi vedenja oziroma *konstruktivno organizacijsko kulturo* in *poslovnimi izidi*, kot so donosnost, kakovost izdelkov in storitev, rast prihodkov, pa tudi večje motivacija, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

### Identifikacija perspektivnih kadrov na podlagi organizacijskih vrednot

Pri identifikaciji ključnih in perspektivnih kadrov velja načelo, da za ključne kadre pra-

viloma ne moremo šteti zaposlenih, ki ne zasedajo ključnih delovnih mest. To so lahko le perspektivni kadri. Vsakdo, ki zaseda ključno delovno mesto, ne spada me ključne kadre. To pomeni, da slednjih ne moremo preprosto »pobirati« po ključnih mestih, ampak moramo imeti za to posebna merila. **Perspektivni kadri** so zato praviloma kadri, ki (še) ne zasedajo ključnih delovnih mest, vendar dosegajo visoko stopnjo delovne uspešnosti in imajo velike razvojne možnosti. Kar zadeva **delovno uspešnost**, dobimo podatke zanjo razmeroma preprosto s podsistemom upravljanja delovne uspešnosti. Pri tem bi se sicer morali odločiti med različnimi metodami oziroma njihovimi kombinacijami (metoda kritičnih dogodkov, 360-stopinjska povratna informacija itd.), vendar praviloma vse skupaj ostane na ravni ocene vodje na tako imenovanem letnem razgovoru. Več težav imamo z merilom **razvojne možnosti**. Lahko so različne, odvisne tudi od volje posameznikov, in jih ne kaže ugotavljati kar tako, na splošno, temveč glede na bodoče delovno okolje. Skratka, opredeljene naj bi bile kot kombinacija objektivnih in volativnih dimenzij posameznika, možnosti in potreb podjetja. Vendar podjetja pri tem praviloma naredijo dve ključni napaki (*Janet L. Szumal, 2010, High Potential ... to Do What, Talent Management*). Osredotočajo se na rezultate dela in *predvidevajo* (ugibajo?), da so se potencialni kadri vedli na načine, usklajene z njihovimi organizacijskimi vrednotami – spomni-

Omejevalni pristopi	Spodbujevalni pristopi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodijo jih lastni interesi</li> <li>• Osredotočeni na procese ali rezultate</li> <li>• Osredotočeni na kratkoročne rezultate</li> <li>• Defenzivni v svoji naravi in vplivu</li> <li>• Ovirajo in omejujejo sodelavce</li> <li>• Praviloma vodijo do nedoslednih in slabih rezultatov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodijo jih skupni interesi</li> <li>• Osredotočeni na procese in rezultate</li> <li>• Osredotočeni na dolgoročno učinkovitost</li> <li>• Konstruktivni v svoji naravi in vplivu</li> <li>• Spodbujajo in podpirajo sodelavce</li> <li>• Praviloma vodijo do doslednih in dobrih rezultatov</li> </ul>

Slika 3: Spodbujevalni in omejevalni managerski pristopi

te se primera Enron –, in se zanašajo le na oceno neposredno nadrejenega in v najboljšem primeru še sodelavcev. Kako se vodje in managerji ter tudi potencialni kadri vedejo v navzočnosti nadrejenih in sodelavcev, ni nujno enako vplivu, ki ga imajo na podrejene. Bližje smo spoznanju, da *vzhajajoče zvezde* niso ravno sodelavci, ki bi nasprotovali nadrejenim, torej tistim, ki jih lahko povzdignejo na višjo organizacijsko raven, ampak se vedejo bolj v skladu s trenutno organizacijsko kulturo, če ta je ali pa, kot smo prej omenili, ni v skladu z idealno kulturo, ki temelji na organizacijskih vrednotah.

### Merjenje vpliva managerjev in vodij na sodelavce

Vodenje po malce poenostavljeni definiciji ni nič drugega kot doseganje rezultatov ob pomoči zaposlenih ali, povedano drugače, proces, da bi nam iz njih uspelo »izvleči« najboljše. Zato so povratne informacije iz zgolj enega samega vira, od vodje, nadrejenega, pogosto neobjektivne in pristranske, povzročajo odpor in le malo prispevajo k pripravljenosti posameznika za potrebne spremembe vedenja in prevzemanje odgovornosti za lasten razvoj. Za mnenje je torej treba vseeno vprašati tudi sodelavce in neposredno podrejene. Med trendi, ki znova in znova prihajajo v osredje na področju ravnanja z ljudmi pri delu, je tako vnovič tako imenovana 360-stopinjska metoda povratne informacije o osebnem razvoju ali delovni uspešnosti posameznikov, zlasti vodij, managerjev. Njeno izvorno uporabnost v razvojne namene in namene usposabljanja zdaj

vse pogosteje dopolnjuje tudi uporaba pri ocenjevanju delovne uspešnosti (letni razgovori), planiranju nasledstev, napredovanju ali celo določanju plače oziroma nagrajevanju, vendar to poznavalci odločno zavračajo. Toda pozor! Pri metodi 360 ° gre le za metodo, način zbiranja podatkov iz več virov, kakšne podatke zbiramo (vsebina!) pa je čisto druga zgodba. Pogosto se takšne 360-stopinjske raziskave namreč osredotočajo le na managerske veščine in kompetence ter na trenutno vedenje, kot jih ocenjujejo sodelavci in za katere smo na začetku že ugotovili, da praviloma ne spodbujajo idealne organizacijske kulture in niso usklajene z organizacijskimi vrednotami. Bistveno bolje je uporabiti orodja in uveljavljene metode, ki merijo *spodobnost vplivanja* vodij, managerjev in potencialnih ključnih kadrov na vedenje in uspešnost zaposlenih, ne le *testirajo* managerske kompetence vodij.

Takšna orodja managerjem in tistim z managerskimi vlogami zagotavljajo uporabne povratne informacije o tem, kako pristopajo k opravljanju dela, ter vplivu, ki ga imajo na sodelavce, in ali so ti vplivi usklajeni z vizijo, vrednotami in idealno kulturo podjetja. Iz raziskav vpliva managerjev in vodij na zaposlene je hitro mogoče sklepati, da imajo managerji, ki uporabljajo najbolj **spodbujevalne** pristope k managementu, pretežno **konstruktivni vpliv** na vedenje drugih, vpliv managerjev, ki uporabljajo bolj **omejevalne** pristope, pa je praviloma **obrambni**. Teoretično ozadje za takšno razmišljanje je že več desetletij znana X- in Y-teorija managementa. Razlike med omejevalnimi in spodbudnimi pristopi v managementu pa razložijo tudi opazne razlike z vidika njihove **skupne managerske učinkovitosti** in sposobnosti usmer-

janja podjetij, kjer so zaposleni proti njihovi viziji in ciljem. Tako vodjem in managerjem ter tudi perspektivnim kadrom lahko zagotovimo večje (samo)zavedanje glede lastne učinkovitosti, vpliva, ki ga imajo na sodelavce, in jim določimo konkretne korake za ukrepanje in osebni razvoj. So odlična podlaga za coaching.

### Kako lahko pomaga coaching

Ta prvovrstna raziskovalna podlaga in vedenjsko normirane povratne informacije so seveda prava podlaga za coaching. Na voljo je otipljivo definirano ključno vedenje, potrebno za uspeh, opredeljeno je, kateri spodbujevalni pristopi lahko zagotavljajo spremembe in kakšni vzvodi oblikujejo konstruktivno organizacijsko kulturo, ki imperativno določa uspeh ali neuspeh poslovnih strategij, vizij, ciljev in implementacijo vrednot. Ta mednarodno certificirani model vedenjskega coachinga smo preskusili v nekaterih slovenskih podjetjih in ugotovili, da deluje. Izkušnje potrjujejo, da bo to lahko pripomoglo k temu, da bomo imeli manj vodij in več voditeljev.

■ **Dejan Gruban** je direktor družbe *Dialogos, strateške komunikacije, in prvi slovenski akreditirani\* svetovalec podjetja Human Synergistics International za področja selekcije, ocenjevanja (angl. Assessment) in razvoja kadrov, poslovnega coachinga, izvajanja poslovnih simulacij in vaj ter raziskav organizacijske kulture in klime.*

\* Accredited Human Synergistics International Consultant



Copyright © 2012 Human Synergistics International

Slika 4: Model coachinga za večjo učinkovitost vodij