

# Primerjava vloge managerja primera in coacha v kadrovski praksi

## Vsebinska in terminološka predstavitev profila manager primera

V kadrovski praksi so številni izzivi, ki se s sistemskega vidika zožajo na obravnavo posameznikov, ki sestavljajo družbeno entiteto, zato je Evropska unija podprla razvoj profila manager primera. Od sorodnih profilov se razlikuje po izpolnjevanju meril, ki jih opredeljujemo v nadaljevanju in diferenciramo slabo znan profil managerja primera v primerjavi z dobro znano vlogo coacha v slovenskem poslovnem okolju.



### Mesto coachinga v kadrovski praksi

*Coaching je ena najhitreje rastočih panog v poslovnem svetu. Ko je pred leti direktorja Googla Larryja Pagea poklical eden od lastnikov in mu svetoval, naj si najame coacha, je bil ta nekoliko presenečen, zato je vprašal: »Ali je kaj narobe?« Dobil je odgovor: »Prav nič, odlično ti gre. Toda s coachem ti bo šlo še bolje.«*

Dr. Klemen Podjed (2014, str. 83)

Mednarodna federacija coachev (ICF, 2014) opredeljuje coaching kot interaktivni proces partnerstva, v katerem coach z uporabo posebnih metod sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in timom h hitrejšemu doseganju rezultatov. Pri nas je bilo aprila

2014 ustanovljeno Slovensko coaching združenje, ki skrbi za nenehen razvoj coachinga kot stroke, ureja njen status in si med drugim prizadeva za razvoj njenih standardov, njeno certifikacijo in sistematizacijo poklica coach. Združenje je tudi opredelilo coaching: vloga coacha je povesti posameznika na podlagi uporabe razvojnih orodij od točke A do zaželenene točke B (zastavljenega cilja). Srečanja med coachem (Whitmore, 1996; Zidar Gale, 2011) in zaposlenimi temeljijo na partnerskem odnosu, pri katerem coach spodbuja razmišljanje o delovnih izzivih na podlagi vplivnih vprašanj in drugih metod coachinga (zgodb, metafor ipd.). Tako spodbuja posameznike h konkretnemu delovanju in doseganju ciljev, ki si jih zastavijo. Strokovnjaki dojemajo vlogo coacha (Knights & Poppleton, 2007; Parsloe, 1999; Veale & Wachtel,

1996) kot izzivalca misli in ustvarjalnosti. To stranke spodbudi k maksimalnemu doseganju poklicnih in osebnih ciljev. Chartered Institute of Personnel Management (Podjed, 2014) poroča, da kar 90 odstotkov organizacij v ZDA uporablja coaching, 51 odstotkov od njih pa ga vidi kot ključ za strategijo. V Nemčiji so leta 2012 ugotovili njegovo 52-odstotno rast. Revizijska hiša PriceWaterhouseCoopers in mednarodna federacija coaching pa navajata, da podjetja, ki najemajo coache, dosegajo 700-odstotni donos na naložbo v coaching (Inštitut za produktivnost v: Podjed, 2014).

### Opredelitev pojma management primera

Management primera je odnos, pri katerem strokovnjak na določenem področju sodeluje

s stranko, ki potrebuje pomoč pri dostopu do storitev, pojasnitvi ciljev in razvoju veščin, ki vodijo k tem ciljem (Eisenberg, 2003).

Gre za večstopenjski kolaborativni proces, zasnovan z namenom identifikacije potreb in njihove pravočasne, podprte in koordinirane zadovoljive (NYC MHA, b. l.). Poetzsch (2007) opozarja na vlogo managementa primera kot ključno pri strateškem managementu, denimo zmanjšanju brezposelnosti. Združenje Case Management Society UK ga je opredelilo kot sodelovalni proces, ki tvorno oceni, načrtuje, udejanji, koordinira, nadzira, ovrednoti možnosti, potrebne za zadovoljive zdravstvenih, izobraževalnih ali zaposlitvenih potreb stranke (Harrison, 2009). Pri tem optimizira razpoložljive vire.

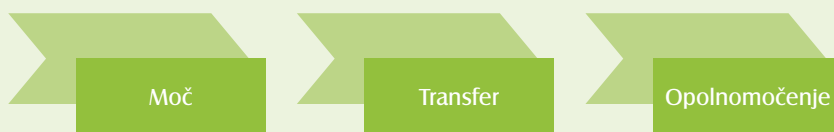
***Bistvena pri delu managerja primera je sposobnost komuniciranja, sodelovanja, koordiniranja, reševanja konfliktov, delovanja v interdisciplinarnem okolju, mreženja in empatije (v smislu reševanja, ne življenja).***

Pri nas se profil in področja dela šele uveljavljajo. V strokovni javnosti se je to uveljavilo kot vodenje primerov in je opredeljeno (Boljka, 2014) kot pristop, usmerjen k uporabniku, pri čemer je posamični primer obravnavan od t. i. vstopne točke, kjer se ocenijo potrebe uporabnika, do končne rešitve primera. Vodja primera deluje kot »zagovornik« uporabnika proti sistemu in nekdo, ki sistem dobro pozna in zna (v soglasju z uporabnikom) učinkovito sestaviti načrt rešitve. To je pristop, ki je skrajno sistematiziran in dosledno izčrpa resurse, ki so uporabniku na voljo v sistemu, hkrati pa ga skuša motivirati, da vidi lastne resurse (znanje, veščine, socialno mrežo itd.) s ciljem učinkovite rešitve problema.

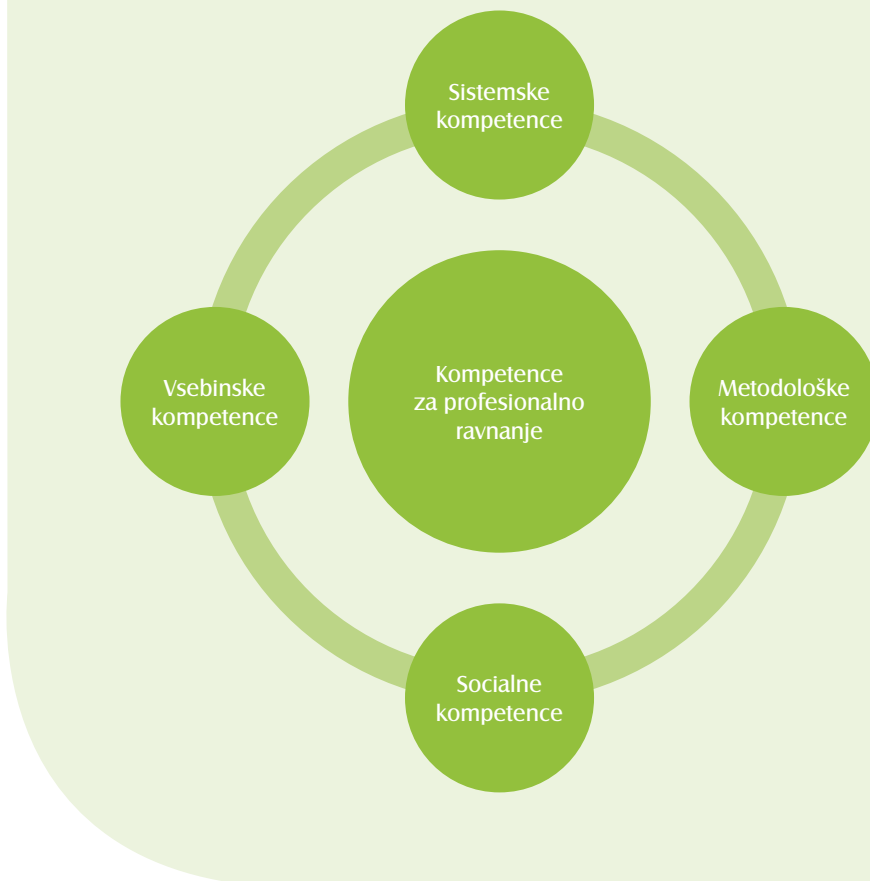
## Kako lahko management primera izboljša kadrovske prakso

Evropa je pred hitrimi in dolgoročnimi izzivi (globalizacijski pritiski na resurse, staranje prebivalstva in zagotavljanje konkurenčnosti), ki so vse intenzivnejši (European Commission, 2010). Ekonomska in politična negotovost, hiter prenos informacij, dinamičen trg, stalne spremembe, pogoste naravne katastrofe, družbeni nemiri, globalizacija, vse večje kulturne razlike, upadanje natalitete industrijsko razvitih ekonomij, omejeno število zmognih za delo in naraščanje starejše popu-

Slika 1: Razmerje aktivator – akter v procesu managementa primera



Slika 2: Kompetence managerja primera



lacije zahtevajo od kadrovskih strokovnjakov, da usvojijo specifične profile managerja primera, ki zna svetovati in opolnomočiti zaposlene za inovativno in celovito spoprijemanje s kompleksnimi izzivi, tako da k temu vključi tudi širše deležnike, da bi se zagotovila dolgoročno naravnana rešitev, ne le začasna umiritev stanja.

***O managementu primera lahko govorimo, ko je problem kompleksen in se v njegovo reševanje vključijo tudi druge organizacije.***

Coach se osredotoča na izboljševanje uspešnosti posameznika/managerja/tima (Armstrong, 1994), manager primera pa se posveča kompleksnim problematičnim primerom, ki nam jih z dosedanjimi orodji reševanja izzi-

vo ni uspelo rešiti.

Strogo gledano je manager primera nekako asimetričen coachu, zato ni nenavadno, da se najpogosteje pojavlja v neprofitnem sektorju, zdravstvu, šolstvu ipd. V tem prispevku želimo opozoriti na podobnosti in razlike med profilom coacha, ki je že dodobra uveljavljen v (slovenskem) poslovnem okolju, in profilom managerja primera, ki se je v ZDA uveljavil v 90. letih, pri nas pa se strokovna javnost šele seznanja s potenciali razvoja takšnega profila, zato je že na začetku treba opozoriti na terminološko zagato pri prevajanju strokovnega termina *case management*, ki se je v pri nas za zdaj uveljavil kot vodenje primera. Slovenska akademija za management si zelo prizadeva za uveljavitev tujih terminov, zato je treba opozoriti, da termina vodenje in management nista sopomenki. Če razliko ponazorimo le z Daftovo (2012) terminologijo, management sestavljajo štiri funkcije in vodenje je ena od njih, torej je podponenka termina ma-

Tabela 1: Ovrednotenje dela managerja primera po metodologiji CHARISM – »case management for unemployed youth«

| Faza ovrednotenja dela managerja primera                 |
|--|
| Ali sem pravilno izbral vpletene deležnike?              |
| Sem dobro ocenil kompetence in pričakovanja uporabnika?  |
| Katere mreže partnerjev imam?                            |
| So bili doseženi cilji v managementu primera?            |
| Ali obstaja podporni načrt?                              |
| Ali vedno delujem v skladu z željami uporabnika?         |
| Ali so moja dejanja razumljivo dokumentirana?            |
| Je moja dejanja mogoče zlahka primerjati in ovrednotiti? |
| Ali vem, kdaj je moje delo kot manager primera končano?  |

Tabela 2: Primerjava med coachem, svetovalcem in managerjem primera

| Značilnosti | Coach  | Svetovalec                                   | Manager primera                                 |
|-------------|--|--|---|
| Vloga       | Izpraševalec                                 | Usmerjevalec                                 | Zagovornik                                      |
| Simbol      | Vprašaj                                      | Smerokaz                                     | Kopilot   |
| Delovanje   | Postavlja vprašanja in možnost introspekcije | Svetuje                                      | Informira in predstavi možnosti                 |
| Specifika   | Uspešno narediti še uspešnejše               | Strokovna specifičnost z določenega področja | Problematično spremeniti v »normalno« delovanje |
| Fokus       | Akcija                                       | Dolgoročen razvojni učinek                   | Akcija in proces                                |
| Obdobje     | Kratkoročna obdobja/epoke                    | Specifično                                   | Srednjeročno                                    |

nagement. Ker manager primera glede na pregled teorije in praktične implementacije opravlja vse štiri funkcije managementa, ne le vodenja, smo v prispevku uporabili termin manager primera, zavedajoč se, da je v splošni javnosti po pregledu njegove implementacije v praksi, ki ga je opravil dr. Urban Boljka z Inštituta za evropske raziskave EuroCoop, bolj uveljavljen termin vodja primera.

Management primera se pri nas izvaja kot metodologija deloma že v nevladnih organizacijah in socialnem sektorju, toda na delavnicah, ki jih je organiziral Inštitut za evropske raziskave EuroCoop maja 2014 v sodelovanju s partnerji, se je pokazalo, da ne tako dosledno, kot je definiran profil manager primera. O njem lahko namreč govorimo, ko je problem kompleksen in se v njegovo reševan-

je vključijo tudi druge organizacije.

V Nemčiji obstaja profil (nacionalna poklicna kvalifikacija) *case manager*, pri nas pa te kvalifikacije oziroma razpisa za to delovno mesto (še) ni. Za to, zakaj potrebujemo profil managerja primera, obstajajo zunanji (učinkovita poraba javnega denarja) in notranji razlogi (etičnost, dodaten angažma, ustvarjalno delo in reševanje izzivov). Definicija managementa primera pri nas šele nastaja, ključna razlika v primerjavi s klasičnim svetovanjem pa je, da poteka bolj celovito, ustvarjalno in angažirano. Pomeni torej konstruktivno reševanje problemov na podlagi zaupanja. Manager primera skupaj z uporabnikom raziskuje možnosti reševanja problema, tako da ustvari strukturo, kako se bo dosegel zastavljeni cilj, pri tem pa uporablja prilagojene metode

mehkih veščin, s katerimi iščemo tacitno in eksplicitno znanje.

## Značilnosti managementa primera

Obstaja pet pogojev, da lahko kadrovske prakso imenujemo management primera: 1. problemske okoliščine morajo biti zelo kompleksne; 2. treba je koordinirati več ponudnikov storitev, pravic, programov, ki privedejo do rešitve; 3. uporabnik je po ustaljenih poteh že skušal rešiti problem, zato želi inovativnejši način reševanja problemov; 4. pomanjkanje virov – (ne)finančnih – pri uporabniku in 5. posameznik se strinja z vključitvijo v management primera.

*Coach se osredotoča na izboljševanje uspešnosti posameznika/managerja/tima, manager primera pa se posveča kompleksnim problematičnim primerom, ki nam jih z dosedanjimi orodji reševanja izzivov ni uspelo rešiti.*

Manager primera je aktivator razvoja in doseganja cilja, uporabnik pa akter (slika 1), tako da lahko kot ključne vloge managerja primera navedemo mediatorstvo, informiranje in zagovornišvo. Odnos med uporabnikom in managerjem primera temelji na brezpogojnem spoštovanju, pozitivni naravnosti, empatiji, zanesljivosti in avtoriteti managerja primera. Pri tem je treba omeniti tudi, da se že na začetku sodelovanja kljub večjemu izhodiščnemu sistemskemu znanju managerja primera poudari zavedanje opolnomočenja uporabnika in njegovega lastnega delovanja ter doseganja partnersko zastavljenega cilja.

*Management primera je odnos, pri katerem strokovnjak na določenem področju sodeluje s stranko, ki potrebuje pomoč pri dostopu do storitev, pojasnitvi ciljev in razvoju veščin, ki vodijo k tem ciljem.*

Ključne kompetence managerja primera (slika 2) so profesionalno samozavedanje, pozitivni odnos do deležnikov v primeru, sposobnost ustvarjanja mrež, poznavanje pristojnosti, etičnost delovanja in ciljna usmerjenost v

zagotavljanje (ne)finančnih virov.

Bistvena pri delu managerja primera je sposobnost komuniciranja, sodelovanja, koordiniranja, reševanja konfliktov, delovanja v interdisciplinarnem okolju, mreženja in empatije (v smislu reševanja, ne življenja).

Sistematiziran management primera ima devet faz: 1. promocija programa/storitev managementa primera (uporabnik mora vedeti, da storitev obstaja); 2. dostopnost (pod kakšnimi pogoji bo storitev dostopna); 3. ocena primera (vstopna točka); 4. ocena potreb (ali primer izpolnjuje pogoje za management primera – ob prvem srečanju se ne gre pregloboko v problem, da bi uporabnik do naslednjega srečanja razmislil, ali dejansko potrebuje pomoč); 5. skupna zastavitev cilja; 6. oblikovanje individualnega načrta; 7. mreženje; 8. monitoring in 9. ovrednotenje (tabela 1).

## Primerjava profila manager primera in coacha

Obema vlogama je skupen cilj *empowerment* (krepitev notranje moči; Bizjak, 2014), opredeljen kot sposobnost notranjega vodenja ali samousmerjanja, ki ustvarja zaupanje v odnosu (Carmichael, Collins, Emsell & Haydon, 2011) oziroma zaupanje v lastne zmožnosti za odgovorno dosego cilja (Sánchez, 2011). Doseganje krepitve notranje moči sestavlja šest komponent: 1. zaupanje v lastne zmožnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009); 2. odločanje o svojem življenju; 3. smisel, ki ga posameznik doživlja pri delu in se ujema z njegovimi vrednotami; 4. občutek, da s svojimi odločitvami vpliva na svoje življenje; 5. identiteta, ki je pozitivna naravnost do sebe, in 6. naravnost k sodelovanju v skupnosti (Dimovski, Penger, Peterlin, Černe, Marič & Uhan, 2013); spodbujanje zavedanja, da smo med seboj odvisni in potrebujemo eden drugega. Pri krepitvi notranje moči ne gre le za krepitev moči zaposlenih, pomembni so faza razmišljanja o sebi in metakognicije (tj. razmišljanje o razmišljanju), uvajanje notranjega nadzora in doseganje samostojnosti. To omogoča večjo stopnjo lastne izbire in večjo uspešnosti pri delu. Pri krepitvi notranje moči gre tudi za oblikovanje okolja, ki omogoča krepitev pozitivnega psihološkega kapitala, ta pa se razvija v odnosu med vodstvom in zaposlenimi. V tabeli 2 je celovita primerjava značilnosti vlog coacha, svetovalca in managerja primera.

**Judita Peterlin** je asistentka za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, redna članica Katedre za management in organizacijo. Raziskovalno in svetovalno deluje na področju razvoja vodenja, managementa učenja in managementa trajnostno naravnane prehranskega sistema.

## Sklepne misli

Okoljsko in družbenoodgovorna podjetja, ne le po svetu, ampak tudi pri nas, proaktivno prevzemajo vlogo partnerja pri reševanju problemov zaposlenih in se trudijo vpeljati kadrovske mehanizme, ki olajšajo osredotočanje na delo. Eden od njih je sistematična implementacija profila managerja primera v organizacijski kadrovski vsakdan. Kadrovska služba je oddelek za ljudi in ti se znajdejo tudi v situacijah, ki zahtevajo znanje managerja primera.

Iz prispevka je razvidno, da imamo v organizaciji uspešne posameznike, ki jim lahko pomaga k še večjemu uresničevanju njihovih potencialov coach, posameznike, ki imajo kompleksne probleme (smrt bližnjega, bolezni, alkoholizem, gerontološka oskrba bližnjega, poplave ipd.) in ki jim v organizaciji lahko pomaga manager primera, ki integrira v reševanje problema mrežo deležnikov in uporabi inovativne pristope k reševanju problema. Pri tem je ključna etična in kompetentna vloga kadrovske službe. Pripravo prispevka je usmerjala poleg predstavitve primerjave značilnosti coacha in managerja primera tudi želja, da strokovna javnost ustrezno zasnuje vsebinsko in terminološko identiteto prakse managementa primera, ki je nastala in se uveljavila v tujini, predvsem v ZDA in Nemčiji, pri nas pa je v fazi seznanjanja s sistematično prakso, pri čemer je treba profil in termin manager primera najprej prilagoditi slovenskemu okolju.

## Literatura in viri

- Armstrong, M. (1994). *How to be an even better manager*. London: Kogan Page.
- Bizjak, E. (2014). *Delovno okolje in psihofizično zdravje zaposlenih*. Ljubljana: Zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev.
- Boljka, U. (2014). *Gradivo usposabljanja managementa primera*. Ljubljana: Inštitut za evropske raziskave EuroCoop.
- Carmichael, J., Collins, C., Emsell, P. & Haydon, J. (2011). *Leadership & Management Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*. 10. izdaja. Australia: South-Western, Cengage Learning.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Černe, M., Marič, M., & Uhan, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Harrison, J. (2009). *Case Management Society UK Standards & Best Practice Guidelines* (2. izdaja). Reading: CMSUK.
- Eisenberg, K. (2003). *Fundamental Skills for Case Managers: A Self-Study Guide*. Oakland: Center for Health Training.
- European Commission (2010). *Communication from the Commission – Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels: European Commission.
- ICF – International Coach Federation. <http://www.coachfederation.org/> (31. maj 2014).
- Knights, A. & Poppleton, A. (2007). *Coaching in Organizations*. London: CIPD.
- NYC Department of Youth and Community Development (b. l.). *Case Management Standards Toolkit*.
- NY: MHA. Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. London: CIPD.
- Podjed, K. (2014). *Coaching kot orodje za upravljanje stresa in dobrega počutja na delovnem mestu*. Ljubljana: Zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev.
- Poetzsch, J. (2007). *Case management: The magic bullet for labour integration? An international comparative study*. Moscow: International Social Security Association.
- Sánchez, K. E. (2011). *Odgovorna sem, torej sem*. HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 9 (41), 64.
- Veale, D. J. & Wachtel, J. M. (1996). *Mentoring and coaching as part of a human resource development strategy: an example at Coca-Cola Foods*. *Management Development Review*, 9 (6), 19–24.
- Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.
- Zidar Gale, T. (2011). *Kdaj bo vodja usposobljen za vodenje s coachingom*. HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 9 (41), 66–67.