Coaching in nova paradigma vodenja

Kako na podvozju buldožerja razviti električno limuzino z dosegom 800 km/h

Vse kaže, da je v genih Slovencev voditeljstvo dokaj zanemarjena kompetenca. V naši organizacijski kulturi se je v zgodovini kot preživetvena odločitev skoraj vedno večinsko izbirala podreditev, ne pa prevzemanje pobude ali voditeljstvo. Tako se življenjski, geografski prostor skupine, ki ji pripadamo, že stoletja zožuje. Zoževal pa se je tudi naš mentalni prostor. Zdaj smo tam nekje okoli točke preloma in dejavnik majhnega pomena.

V globalizirani svetovni ekonomiji in kulturi smo prežeti s slovensko pasivno-obrambno organizacijsko kulturo izmikanja in umikanja, ne prevzemanja odgovornosti, čakajoč na odločitve in aktivnosti drugih. Močni smo v agresivno-obrambnem vedenju, nasprotovanju, bojih za moč in nadzoru nad člani skupine, ki ji pripadamo. Pri drugih iščemo napake, sami pa ne prevzemamo pobude. Premoremo le kanček konstruktivne organizacijske kulture, vedenja, usmerjenega v dosežke in uresničitev idej, tvorno sodelovanje in spoštovanje med ljudmi. Takšno stanje je bilo ugotovljeno s številnimi raziskavami slovenske organizacijske kulture. Giordano Bruno bi rekel, da so to »fatti brutti« in zažgali bi ga na grmadi.

Pasivnost in avtoagresivnost sta nas privedla na rob izginotja. V skupini prinaša visoko dodano vrednost in prednost pred drugo skupino le konstruktivna organizacijska kultura. V materialnem in tudi mentalnem pomenu. Dvomilijonski populaciji omogoči napredovanje le tvorno sodelovanje. Kako ga doseči?

Gotovo s spreminjanjem pristopov v vodenju. 20. stoletje je za nami. Centralizacija upravljanja z usmerjanjem iz enega centra, ukazovanjem in nadzorom ne prinaša konkurenčne prednosti. Vodilo ni več »Business as usual«. Znanstvena dognanja o vedenju in odnosih med ljudmi so paradigmo taylorizma krepko premaknila v smer, ki jo je definiral Mayo. Iz Mc Gregorjeve teorije X se premikamo v teorijo Y. Iz fetišiziranja procesov in nadzorovanja se je žarišče premaknilo v odnose med ljudmi in izrabo njihovih potencialov. Ljudje naj bi bili ključni dejavnik uspešnosti organizacije. Vodilo 21. stoletja je: »Yes, we can!«, ki v središče doseganja uspešnosti postavlja zavzetost zaposlenih.

Kaj sporoča slovenska paradigma vodenja. Katera so odločilna selekcijska merila za zasedbo vodstvenega delovnega mesta? Katera so odločilna merila za nagrajevanje vodij? Katere vrednote vodje dejansko živijo?

Ob ugotovljeni slabi zavzetosti zaposlenih želi večina vodij samim sebi in drugim zavajajoče pomiriti vest z »argumentom«, da so pač zaposleni leni in notranje nemotivirani. To je pri nas standardna miselna obrambna reakcija vodij. Zato moramo stalno opozarjati na pravi pomen pojma zavzetost. Slednje ne smemo enostavno enačiti z notranjo motivacijo posameznika. Zavzetost zaposlenih je pojem, ki po definiciji vedno opisuje rezultat pristopov vodij pri vodenju zaposlenih.

Zaposleni, odnosi med njimi so prvi ključni dejavnik uspešnosti. Drugi je čas. Mednarodno okolje zahteva nove pristope v vodenju, drugačne voditelje in zamenjavo voditeljske paradigme. Če želimo postati upoštevanja vreden dejavnik, se moramo spreminjati sami, nemudoma. Spremembe se bodo seveda zgodile same po sebi. Slej ali prej. Po »naravni« poti. V ekonomskem prostoru je bankrot brca v spremembo, v zamenjavo pristopov vodenja, v političnem pa je lahko ta brca izguba samostojnosti. Pri spreminjanju paradigme voditeljstva krepko zamujamo. Okolica nas prehiteva. Zaostajamo.

Slovenski pregovor pravi: »Ura zamujena, ne vrne se nobena«. V naši realnosti je čas dejansko poseben dejavnik. Vir, ki je nenadomestljiv. Časa ne moremo ne shraniti v banki ne si ga izposoditi. Ko imamo opraviti z organizacijo, kjer je disfunkcionalnega vodenja deležnih čez 50 odstotkov timov in delež aktivno nezavzetih zaposlenih presega 50 odstotkov, potrebujemo »orodje« za spreminjanje pristopov pri vodenju, ki je izjemno učinkovito. Le tako lahko zmanjšamo zaostanek in zamudo. Coaching vsekakor je orodje, ki omogoča najhitrejši način doseganja osebnostnih sprememb, sprememb ravnanja vodij. Tudi najmanj boleča možnost. Nekatere velike in uspešne organizacije uporabljajo coaching celo kot glavni pristop pri vodenju: pri vodenju zaposlenih in razvoju vodij.

Coach je razvojni trener, ki z indirektnim pristopom z vprašanji spodbuja razvoj potencialov posameznega vodje in spreminjanje dosedanjih pristopov v smeri konstruktivnega sodelovanja. Tudi vodja z uporabo coachinga ustvarja vzdušje konstruktivnega sodelovanja, zavzetosti in optimalnega delovanja timov.

Vsako obdobje ima svojo paradigmo, svojo zgodbo, svoj način delovanja. Končni cilj vsake teh zgodb je dolgoročna uspešnost. Uspešnost družbe, posameznika v določenem trenutku vsakič presojamo skozi očala splošno sprejete družbene paradigme. Dolgoročna **uspešnost** posameznika, vodje, organizacije, države ali družbe kot celote je v bistvu enostavna funkcija nekaj ključnih dejavnikov, ki jih lahko strnemo v formulo: **Uf = ki * VEM.**

Uspešnost vsake zgodbe določajo te prevladujoče značilnosti – spremenljivke: **karakter, intuicija, verodostojnost, etika** in **motiviranost.** S karakterjem je mišljena značajska naravnanost oziroma razlagalni vzorci, zmagovalcev ali poraženčev. V dejavniku intuicija se skriva intuitivnost ali vizionarstvo. Verodostojnost določa skladnost dejanj z besedami ali integriteto, raven zaupanja. Etika je sposobnost in usmerjenost delovanja v doseganje čim večje skupne blaginje, koristi. Motivacija kaže sposobnost notranje motivacije, pa tudi motiviranja drugih k uresničevanju vizij.

Coaching-pristop k vodenju spada v novo paradigmo vodenja teorije Y, po kateri so zaposleni sami po sebi pripravljeni delati dobro in prave stvari, vloga vodje pa je le, da ustvarja možnosti za razvoj teh njihovih potencialov. Coaching-metode so v bistvu le orodja, ki nas lahko privedejo kamorkoli. Orodje ne razlikuje med dobrin in slabim ciljem. Samo po sebi neposredno ne ustvarja nove paradigme, ampak vedno deluje v prevladujoči.

Dejstvo je, da še vedno živimo v ekonomski paradigmi, katere glavno gonilo so dobiček in osebne koristi. To vodilo določa glavne vrednote in etični sistem, v okviru katerih delujemo. Tu je največja nevarnost za coaching. Če se kot coachi podredimo tej paradigmi, lahko coaching postane le eno od modnih orodij za doseganje večje produktivnosti, večjega dobička. Na rovaš uspešnosti družbe. Tako le učinkoviteje počnemo napačne stvari.

Coaching, ki bo dejanski generator sprememb, zahteva usmeritev skladno z nastajajočo paradigmo. Zahteva globoko etično opredelitev in držo. Coach mora vedeti, kam vodi stranko. Le coachi, ki so v notranji naravnanosti uglašeni z novo paradigmo, lahko tja povedejo tudi svoje stranke. Z indirektnimi metodami in vprašanji iz ljudi izvlečejo potenciale, skladne z novo zgodbo. Coach lahko tako pripomore k dolgoročnemu spreminjanju ali doseganju uspešnosti stranke, organizacije, družbe. Kot je pred 200 leti taylorizem, tako lahko zdaj postane ključen dejavnik spreminjanja zavesti in ekonomskega delovanja tudi coaching. Naj končam z mislijo svojega prijatelja: »God Save the Coaches.«

Roman Kolar