

Izziv coachinga:

Veliko vodij, premalo voditeljev?

Dejan Gruban

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

www.dialogos.si

Vse pravice pridržane.

Nobena del tega gradiva ni dovoljeno ponatisniti, reproducirati ali posredovati s kakršnimkoli sredstvi, elektronskimi, mehanskimi, s fotokopiranjem, zvokovnim snemanjem ali kako drugače, brez pisnega dovoljenja avtorja.

DIALOGOS

Veliko vodij, premalo voditeljev?
Ljubljana, november 2012

© DIALOGOS, Strateške komunikacije, d.o.o., 2012

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

Veliko vodij, premalo voditeljev?

Ob uvajanju modelov upravljanja z delovno uspešnostjo zaposlenih in modelov kompetenc v poslovno prakso slovenskih podjetij, se mnoga med njimi odločajo, da v okvirjih teh prizadevanj sočasno opredelijo tudi *ključna delovna mesta* in identificirajo *ključne kadre* ter *ključne perspektivne kadre* – t.i. zvezde. Slednje podjetja praviloma izbirajo na osnovi tehničnih znanj in kompetenc, ki so usklajena s strategijo in (trenutno) organizacijsko kulturo, torej obstoječimi vedenjskimi normami in pričakovanji, kako naj bi se vedli zaposleni v teh organizacijah, da bi bili pri svojem delu uspešni! Ali povedano drugače – spodbujajo samo ena in ista vedenja, ki kratkoročno sicer lahko pripeljejo do določenih rezultatov, vendar pa so ta pogosto precej drugačna ali celo v nasprotju z visoko opevanimi vrednotami in vizijo podjetja – s tem kar vsaj na deklarativni ravni podjetja pravijo, da želijo doseči! Za strokovnjake na kadrovskem področju to predvsem pomeni, da morajo dodobra prevetriti kriterije in prakse povezane z določanjem perspektivnih kadrov, z namenom ugotoviti in razviti prave potenciale, ki bi podjetjem dolgoročno omogočili uresničevanje njihovih vizij, vrednot in poslovnih strategij ter ciljev. To lahko omogoči predvsem coaching ključnih kadrov in seveda vodij, saj klasična usposabljanja ponujajo le skromne možnosti za uspeh.

Med *ključna delovna mesta*, to so tista mesta v podjetjih, ki odločilno prispevajo k uspešnosti njenega poslovanja, se najprej praviloma uvrstijo vodilna delovna mesta. Do kam v vodstveni hierarhiji selejete vodstvena ključna delovna mesta je sicer stvar odločitve vodstva slehernega podjetja. Če selejete neselektivno preveč navzdol v organizacijo, dobimo (pre)veliko število vodstvenih delovnih mest. S tem se povečajo tako stroški (potrebni za coaching) kot obseg dela, saj je s kadri na teh mestih treba bolj intenzivno delati, vanje več vlagati in jih bolje nagradjevati. Če "odrežete" preveč na vrhu, izgubljate tisto kar ti ključni kadri lahko prispevajo. Odvisno od višine in širine organizacijske hierarhije se je zato smotrno odločiti med prvo in drugo ravni pod vršnim menedžmentom. Pri vsem tem pa vloge vodij in managerjev ter njihovega vpliva na to ali se njihovi sodelavci vedejo v skladu s (trenutno) organizacijsko kulturo in vrednotami, enostavno ne bo več mogoče prezreti ali zanemarjati!

Perspektivni kadri, navadno so to mlajši sodelavci na začetku delovne kariere in jih obravnavamo kot bodoče ključne kadre ali morda zvezde in zato posebej skrbimo za njihov razvoj in možnosti napredovanja, pa so tisti 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). Slednja ugotovitev predvideva, da je *trenutna* (dejanska, sedanja) *organizacijska kultura*, torej to kako se v posamezni organizaciji sodelavci vedejo in kaj se zares od njih pričakuje, vsklajena s poslanstvom, vizijo in vrednotami te organizacije, ali njeno *idealno kulturo*. Po dosedanjih izkušnjah in številnih opravljenih številnih raziskavah, tudi v Sloveniji, temu seveda še zdaleč ni tako. Še več, razlik med trenutno in idealno kulturo se organizacije ne zavedajo, jih ne poznajo, v veliko primerih, sploh ne vedo kakšna je razlika med obema, sem ter tja pa kulturo še vedno enalijo s klimo - ki s kulturo sicer ima številne skupne elemente, vendar pa gre za *dva popolnoma različna koncepta*. Pri klimi gre za posameznikovo *individualno doživetje* in opisovanje socialnega okolja, katerega del je, kako se v tem okolju počuti, pri kulturi pa gre za dejanska *skupinska vedenja*, pri čemer konceptu, ki meri pričakovanja zaposlenih v organizaciji pravimo *idealna kultura*, tistemu, ki meri kako se stvari v naši organizaciji dejansko odvijajo pa *trenutna ali dejanska kultura*. Slednja praviloma ni direktno determinirana z vrednotami organizacije (ali idealno kulturo), prav tako ne s poslanstvom ali filozofijo organizacije. Bolje rečeno, na norme in pričakovanja, ki se pojavljajo neposredno vplivajo trenutna organizacijska struktura, sistemi, tehnologija, veščine in zahtevane kompetence. Dodatno, raziskave vpliva managerjev in vodij, ter tudi potencialnih kadrov, kažejo na to, da tudi oni sami na sodelavce vplivajo in jih spodbujajo na načine, ki so precej bolj vsklajeni s trenutnimi organizacijskimi kulturami, kot pa z njenimi vrednotami. Z namenom, da bi bila trenutna kultura čim bližja idealni, je potrebno dobro definirati posamezne *organizacijske vrednote* in jih vskladiti s pričakovanji zaposlenih ter jih vključiti v organizacijske programe za povečevanje zavzetosti zaposlenih.

Slika 1: Ključna delovna mesta in ključni kadri

<p>Ključna delovna mesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odločilno prispevajo k uspešnosti poslovanja • Določamo jih na osnovi dveh meril: centralnost in org. specifičnost • Centralnost: umeščenost v sistem komunikacij in odločanja, običajno vodilna in vodstvena del. mesta • Organizacijska specifičnost: oblikovano DM je takšno le v tej organizaciji, predvsem razvojna del. mesta za katere se zahtevajo posebne, delovno specifične kompetence • Ključna delovna mesta praviloma zasedejo ključni kadri, ki dosegajo nadpovprečno delovno uspešnost 	<p>Ključni kadri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ključni kadri ali vlečni konji so tisti, ki dosegajo nadpovprečno delovno uspešnost in zasedajo ključna delovna mesta. Imajo pa praviloma manjše razvojne potencialne. • Zvezde: ključni kadri, ki imajo hkrati nadpovprečno DU in nadpovprečne razvojne sposobnosti in so zaradi možnosti razvoja in pomena deležni posebne pozornosti. • Perspektivni kadri: dosegajo nadpovprečne delovne rezultate in imajo nadpovprečne delovne sposobnosti, a ne zasedajo ključnih delovnih mest. Praviloma so na začetku kariere. • Potencialni kadri: trenutna delovna uspešnost ali rezultati še majhni, vendar imajo velike razvojne potencialne (npr. mlajši od 40 let, delovna doba do 2 let)
---	--

Vrednote imajo... vrednost!

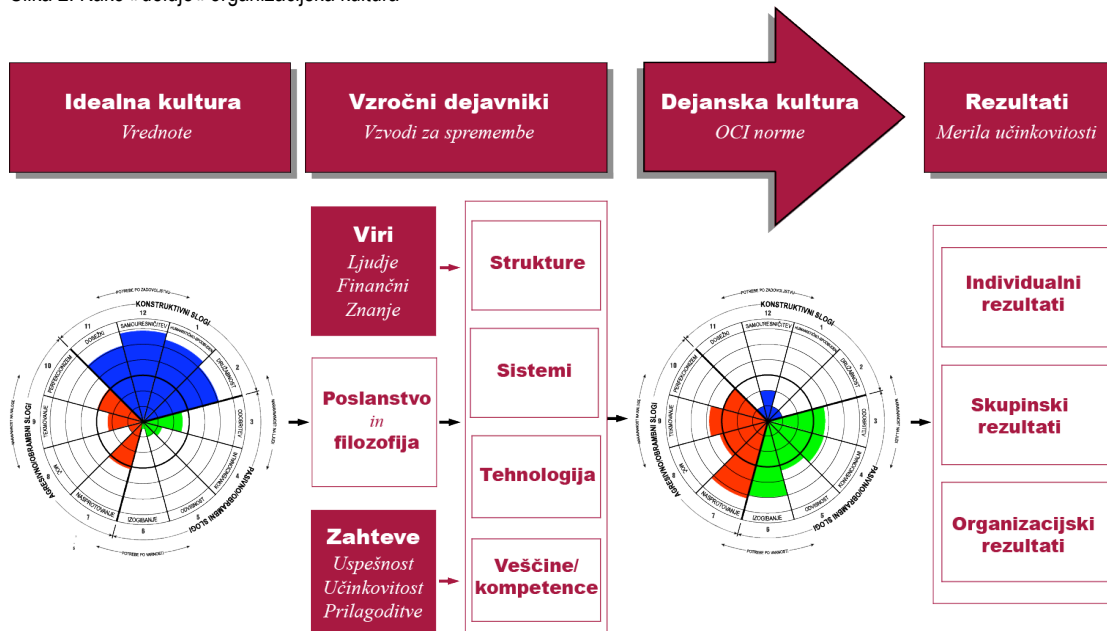
Naša motivacija, da bi znotraj organizacije nekaj spremenili izvira iz dožemanja dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko učinkovitost: nemotivirani sodelavci, pomanjkanje sodelovanja, novih iniciativ in predlogov, ipd. Osnovna napaka pri tem je, da veliko našega časa in energije porabimo za ukrepanje proti tem rezultatom in ne proti dejavnikom, ki te rezultate determinirajo! Vodje pogosto želijo vplivati na te organizacijske vidike (npr. nemotiviranost), vendar ne razumejo, da so ti rezultati (izzidi) posledica kulturnih razlik med organizacijskimi vrednotami in dejavniki, ki jih je potrebno spremeniti na kulturnem nivoju!

Ukrepanje proti rezultatom bo imelo (lahko) le kratkoročne učinke. Naprimer, ko vodstva organizacij niso zadovoljna z motivacijo sodelavcev, tega dejstva ponavadi ne pripisujejo organizacijski kulturi in poskušajo ta problem rešiti z raznoraznimi nagradami (denarnimi in nedenarnimi), medtem, ko je dejansko najboljša rešitev za ustvarjanje motiviranih sodelavcev oblikovanje *konstruktivne organizacijske kulture!* Če so notranja struktura organizacij, njeni sistemi, tehnologija, veščine in posamezne kompetence (npr. postavljanja ciljev) ter poslanstvo in filozofija, usklajeni z **vrednotami organizacije**, bo dejanska kultura, v večji meri postala kar njena idealna in organizacije bodo na ta način dosegale veliko večjo in boljše delovno uspešnost in učinkovitost. Zato je v prvi vrsti potrebno definirati vrednote organizacije, ki podpirajo in odražajo poslanstvo in vizijo posamezne organizacije ter njeno dolgoročno učinkovitost. Vrednote so tisti skriti vzgibi (motivatorji), ki jih ni mogoče zlahka opaziti in identificirati in ki usmerjajo naša stališča, mnenja in vedenja. Če jih poznamo, lahko gradimo na prednostih zaposlenih saj nam pomagajo razumeti **zakaj** nekaj počnemo. In ne, vrednote pri tem niso podstavek za miško vašega racionalnika, ali zgolj to kar organizacije praviloma objavljajo v zglede oblikovanih zbirankah, letnih poročilih ali internetnih straneh. Vrednote morajo biti podrobno definirane in relevantne, zato je za njihovo opredelitev in uveljavitev najbolj smiselno uporabiti katero izmed relevantnih raziskovalnih orodij (npr. svetovno najbolj uveljavljena metodologija *Organizational Culture Inventory® - OCI®*). Prednost takšnega pristopa je, da boste pridobili podatke od razmeroma velikega števila sodelavcev, na hiter in stroškovno zares optimalen način. Če res, da vrednote praviloma določajo najvišja vodstva organizacij, vendar pa se lahko na takšen način pripravite ali se sodelavci (uporabniki?) z njimi strinjajo. Najuspešnejše organizacije so namreč tiste, kjer so vedenja zaposlenih uglasena s strateškimi cilji, vrednotami in organizacijsko kulturo! Raziskava *Corporate Executive Board* celo zatrjuje, da je med 2/3 vseh zaposlenih, samo 33% produktivnih do tiste ravni do katere bi lahko bili, če bi zares razumeli, kaj se od njih pričakuje! Zato je poslanstvo št. 1 današnjih organizacij, usposobiti svoje zaposlene za uresničevanje ciljev in predvsem uveljavitev vrednot, ki se jim zares zdijo... smiselne in relevantne!

Organizacijske vrednote naj bi tako podpirale in odražale poslanstvo ter vizijo te organizacije in se osredotočale na njeno dolgoročno uspešnost, ne zgolj na kratkoročno doseganje rezultatov. Zanimivo pri tem je, da se lahko razmeroma hitro na vrhu tega seznama vrednot znajdejo t.i. *konstruktivni načini razmišljanja in vedenja*, ki vključujejo pričakovanja do sodelavcev, da spodbujajo medsebojno sodelovanje in pristop zaposlenih delovnim nalogam, na način, da uresničijo potrebe posameznikov na višji ravni hierarhije *zadovoljstva* in *osebne rasti* (vključujejo pričakovanja glede dosežkov, samouresničitve, humanistično-spodbudnih vedenj in družabnosti). Teoretična podlaga za takšen pristop je vsem dobro znana hierarhija potreb Abrahama Maslowa. V organizacijskem okolju to pomeni usklajeno osredotočenost tako na *naloge* kot na *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! Še več, celo usodna! Raziskave podkrepjene z oprijemljivimi statističnimi analizami, namreč kažejo močno in izrazito pozitivno korelacijo med konstruktivnimi slogi vedenj oz. *konstruktivno organizacijsko kulturo* in *poslovnimi izidi*, kot so dobičkosnost, rast prihodkov, kakovost izdelkov in storitev, kot tudi višja motivacija, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

Slika 2: Kako »deluje« organizacijska kultura



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

Identifikacija perspektivnih kadrov na podlagi organizacijskih vrednot

Pri identifikaciji ključnih in perspektivnih kadrov velja navedeti, da za ključne kadre praviloma ne moremo šteti zaposlenih, ki ne zasedajo ključnih delovnih mest. To so lahko le perspektivni kadri in da ni vsakdo, ki zaseda ključno delovno mesto, ključni kader. To pomeni, da ključnih kadrov ne moremo preprosto "pobirati" po ključnih mestih, ampak moramo imeti za to posebna merila. **Perspektivni kadri** so zato praviloma tisti kadri, ki (še) ne zasedajo ključnih delovnih mest, vendar dosegajo visoko delovno uspešnost in imajo velike razvojne možnosti. Kar zadeva **delovno uspešnost**, jo dobimo razmeroma preprosto skozi podsystem upravljanja delovne uspešnosti. Pri tem bi se sicer morali odločati med različnimi metodami oziroma kombinacijami teh (metoda kritičnih dogodkov, 360 stopinjska povratna informacija, itd.), pa vendar praviloma vse skupaj ostane na nivoju ocene vodje na t.i. letnem razgovoru. Več težav imamo z merilom **razvojne možnosti**. Razvojne možnosti so lahko zelo raznovrstne, 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 ter možnosti in potreb organizacije. Pa vendar organizacije pri tem početju praviloma naredijo dve ključni napaki (Janet L. Szumal, Ph.D., december 2010, *High Potential... to Do What, Talent Management*). Osredotočajo se na rezultate dela in *predvidevajo* (ugibajo?), da so se potencialni kadri vedli na način, ki so usklajeni z njihovimi organizacijskimi vrednotami – spomnite pa se samo primera Enron – ter se, izključno zanašajo na oceno neposredno nadrejenega vodje in v najboljšem primeru še sodelavcev! Kako se vodje in managerji ter tudi potencialni kadri, vedejo v prisotnosti svojih nadrejenih in svojih sodelavcev, ni nujno enako *vplivu*, ki ga imajo na svoje *podrejene*. Bljuje smo spoznanju, da "*vzhajajoče zvezde*" niso ravno tisti sodelavci, ki bi želeli nasprotovati svojim nadrejenim – torej tistim, ki imajo moč povzdigniti jih na višji organizacijski nivo – ampak, se dejansko vedejo bolj v skladu s trenutno organizacijsko kulturo, če ta je ali pa, kot smo predhodno že izpostavili, ni, v skladu z idealno kulturo, opredeljeno na organizacijskih vrednotah.

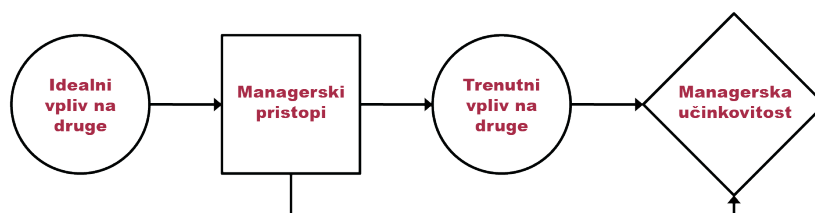
Merjenje vpliva managerjev in vodij na sodelavce

Vodenje po malce poenostavljeni definiciji ni nič drugega kot doseganje rezultatov s pomočjo svojih sodelavcev, ali povedano drugače, kot proces, da bi iz svojih sodelavcev uspeli "izvleči" tisto najboljše. Zato so povratne informacije iz zgolj enega samega vira, od vodje, nadrejenega, pogosto neobjektivne in pristranske, povzročajo odpore in le malo prispevajo k pripravljenosti posameznika za potrebne spremembe vedenj in prevzemanje odgovornosti za lasten razvoj. Za mnenje je torej treba vseeno povprašati tudi njihove sodelavce in neposredno podrejene. Med trendi, ki vedno znova prihajajo v osredje na področju ravnanja z ljudmi pri delu je tako vnovič t.i. 360° metoda povratne informacije o osebnem razvoju ali delovni uspešnosti posameznikov, zlasti vodij, managerjev. Njeno izvorno uporabnost v razvojne in namene usposabljanja, zdaj vse pogosteje dopolnjuje tudi uporaba pri ocenjevanju delovne uspešnosti (letni razgovori), pri planiranju nasledstev, napredovanju ali celo pri določanju plače oz. nagrajevanju, kar pa poznavalci odločno zavračajo! Vendar pozor! Pri 360° gre zgolj za metodo, način zbiranja podatkov iz več virov, kakšne podatke zbiramo (vsebina!) pa je povsem neka druga zgodba! Pogosto se takšne 360-stopinjske raziskave namreč osredotočajo zgolj na managerske veščine in kompetence ter na trenutna vedenja, kot jih ocenjujejo sodelavci in za katere smo uvodoma že ugotovili, praviloma ne spodbujajo idealne organizacijske kulture in niso vsklajena z organizacijskimi vrednotami! Bistveno bolj uporabno je uporabiti orodja in uveljavljene metode, ki merijo *spodobnost vplivanja* vodij, managerjev in potencialnih ključnih kadrov, na vedenja in uspešnost svojih sodelavcev in ne zgolj *testirajo* managerske kompetence vodij! Takšna orodja managerjem in drugim z managerskimi vlogami zagotavljajo 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 managementu, pretežno *konstruktivni vpliv* na vedenje drugih, medtem, ko je vpliv managerjev, ki uporabljajo bolj **omejevalne** pristope, praviloma *obrambni*! Teoretično ozadje za tovrstno razmišljanje je že več desetletij znana X in Y teorija managementa. Razlike med omejevalnimi in spodbudnimi pristopi v managementu pa hkrati razložijo tudi opazne razlike z vidika njihove *skupne managerske učinkovitosti* in sposobnosti usmerjanja organizacij v katerih so zaposleni proti njihovi viziji in ciljem. Na ta način 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!

Slika 3: Spodbujevalni in omejevalni managerski pristopi

Omejevalni pristopi	Spodbujevalni pristopi
<ul style="list-style-type: none"> vodijo jih <i>lastni</i> interesi osredotojeni na procese <i>ali</i> rezultate osredotojeni na kratkoročne rezultate <i>defenzivni</i> v svoji naravi in vplivu <i>ovirajo</i> in omejujejo sodelavce praviloma vodijo do <i>nedoslednih</i> in nizkih rezultatov 	<ul style="list-style-type: none"> vodijo jih <i>skupni</i> interesi osredotojeni na procese <i>in</i> rezultate osredotojeni na dolgoročno učinkovitost <i>konstruktivni</i> v svoji naravi in vplivu <i>spodbujajo</i> in podpirajo sodelavce praviloma vodijo do <i>dosledno</i> dobrih rezultatov

Slika 4: Model coachinga za večjo učinkovitosti vodij?



Copyright © 2012 Human Synergistics International

Kako lahko pomaga coaching?

Prav ta prvovrstna raziskovalna podlaga in vedenjsko normirane povratne informacije so seveda prava podlaga za coaching. Na voljo so otipljivo definirana ključna vedenja potrebna za uspeh, opredeljeni so kateri spodbujevalni pristopi lahko zagotavljajo spremembe in kakšni vzodi vzpostavljajo konstruktivno organizacijsko kulturo. Ta seveda imperativno določa uspeh ali neuspeh poslovnih strategij, vizij, ciljev in implementacijo vrednot. Ta mednarodno certificiran model vedenjskega coachinga smo preizkusili v praksi nekaj slovenskih organizacij in ugotovili, da... deluje! Izkušnje nam potrjujejo, da bo to lahko pomembno prispevalo, da bomo imeli manj vodij in več... voditeljev!

Dejan Gruban