

COACHING KOT ORODJE VODENJA ZA ZAVZETOST

Bojan Brank



e.pošta: bojan.branc@abena.si¹

Osnovno besedilo je bilo pripravljeno v okviru sodelovanja in so- vodenja modula za voditeljstvo na 23. konferenci slovenskega Združenja za kakovost in odličnost. (Portorož, november 2014). Besedilo je bilo tudi prirejeno za objavo v glasilu Zbornice za management consulting Slovenije (Ljubljana, december 2014)

ZAVZETOST

Opredelitev zavzetosti je tudi v sveže natisnjem slovarju slovenskega knjižnega jezika ostala enaka: "1. Velika stopnja duševne pripravljenosti, volje, zanimanja za ukvarjanje s čim..., 2. (knjiž) močna čustvena vznemirjenost zaradi pozitivnega odnosa do česa..." Tako SSKJ 2².

Slovenska stran spletne enciklopedije Wikipedija, o tej temi so najbrž pisali strokovnjaki s področja dela z ljudmi, zavzetost definira kot: "stanje, v katerem zaposleni doživlja občutja učinkovitosti, energičnosti in povezanosti s svojim delom, hkrati pa se čuti sposobnega, da uspešno opravlja delovne zahteve. Pozitiven vpliv se odraža v boljšem opravljanju dela, v manjšem absentizmu na delovnem mestu, v večjem vlaganju truda na različna področja dela in v večjem zadovoljstvu pri samem delu, kar pa za organizacijo pomeni pomembno prednost..."³

Stičnih točk krajših in daljših, domačih in tujih, strokovnih in poljudnih definicij in opisov je več – zimzelena tema in povezovalna nit vseh pa je odnos. Vendar ne le odnos vodij na vseh ravneh do sodelavcev, pač pa tudi odnos vseh deležnikov do delovnih nalog, ciljev in posledično tudi rezultatov. Avtorjev aprilski prispevek⁴ na temo upravljanja uspešnosti zaposlenih v okviru evropskega projekta „Vključi vse“ je uredništvo v okviru Združenja

¹ <https://www.linkedin.com/in/bojanbrank>

² Slovar slovenskega knjižnega jezika, druga dopolnjena in deloma prenovljena izdaja, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, SAZU in Cankarjeva založba 2014.

Naj bo laiku dovoljeno obžalovanje nad tem, da je v pojasnitvi pojma „kompetenten“ pooblastilni del razlage ostal pred delom, ki se nanaša na usposobljenost. Glede na siceršnje stanje v državi in družbi to morda niti ne preseneča.

³ http://sl.wikipedia.org/wiki/Delovna_zavzetost

⁴ <http://www.zdruzenje-manager.si/aktualno/novice/upravljanje-z-uspesnostjo-zaposlenih>

manager posrečeno ilustriralo s spodnjim (R.Blake, J.Mouton) prikazom matrike voditeljstva :



Vir: <http://www.zdruzenje-manager.si/aktualno/novice/upravljanje-z-uspesnostjo-zaposlenih>

Visoka osredotočenost na ljudi ter odnose ob istočasni skrbi in pozornosti vezani na cilje, naloge in rezultate, prikazane v desnem zgornjem kvadratu je področje, koder domuje ne le timsko voditeljstvo, pač pa tudi zavzetost. Večinoma sta sopotnika.

“S pozicije moči in arogance”, sem zapisal v zgoraj omenjenem članku, “pač ni mogoče zagotoviti kreativnosti, inovativnosti, strasti, pripadnosti in v končni posledici zavzetosti”. Prevlada surovega argumenta moči onemogoča sproščanje ustvarjalne energije. Če to spremlja še strahovlada in vsesplošna rigidnost in otopelost je tako zastrupljena organizacijska kultura in iz nje izhajajoča klima zanesljiv recept za pot navzdol. To ne drži zgolj za “stara” podjetja, ki so na Adizesovem življenjskem ciklu⁵ precej čez polovico. Velja lahko tudi za mlajša, kjer je začetni uspeh izbrisal zdravo presojo in trezno razmišljanje. Velja povsod tam, kjer je v začetno zaroko (angleški ekvivalent zavzetosti nosi v sebi res veliko simbolike) med podjetjem in zaposlenim posegla prevladujoča realnost prikazana s presečiščem premic na zgornji skici. Nizka skrb za ljudi in odnose in pritisk na edino zveličavni rezultat. Rezultat, kot končna odgovornost vodenja na vseh ravneh, je brezpogojno nujen in potreben. Zagovarjal sem ga in se zanj trudil vso svojo, skoraj četrto stoletje dolgo, vodstveno delovanje v različnih poslovnih okoljih in sistemih. Trdim pa, da je dolgoročni rezultat lažje, če ne edino, dosegljiv na zdravih temeljih medsebojnega spoštovanja in zaupanja kot dveh pomembnih komponent zavzetosti. O teh dveh komponentah nam lahko veliko povesta dr. Paul Marciano in Patrick Lencioni.

⁵ <http://www.adizes.com/lifecycle/>

Prvi t.j. dr. Paul Marciano – avtor knjige „Korenček in palica ne delujeta”⁶ - je bil gost Združenja Manager na letošnjem kongresu. Skupaj s kolegicami in kolegi moderatorji sem imel priložnost z njim sodelovati drugi dan kongresa na delavnicah namenjenih zavzetosti. Rezultat skupnih razmišljanj so organizatorji kongresa povzeli v spletni brošuri.⁷ Dr. P. Marciano zagovarja medsebojno spoštovanje kot ključni element uspešnega vodenja. V prepričanju, da sodita korenček in palica večinoma v ropotarnico zgodovine ni edini. V letu 2007 – ob prvem izdidi – sem prebral in jo toplo priporočam, knjigo „Korenčkov princip”.⁸ Žal prevladuje vtis – upati je, da se motim - da se poslovna literatura vezana na potrebo po preseganju preživelih voditeljskih vzorcev na slovenskih tleh ni posebej dobro prijela.

Drugi avtor katerega delo želim omeniti in priporočiti je Patrick Lencioni. Njegova knjiga o (ne)delovanju timov⁹ ter pomanjkanju zaupanja kot osnovnega gradnika uspešnega timskega dela je postala poslovna klasika. Bila je aktualna ob izdidi pred dobrim desetletjem – aktualna je tudi danes.

Noben sestavek, ki obravnava tematiko zavzetosti se ne more izogniti Galupovi Q12¹⁰ anketi in njenim rezultatom, pomenu ter vplivu. Strukturna delitev vprašalnika na dele, ki se nanašajo na rast, timsko delovanje, podporo vodstva ter zadovoljevanje osnovnih potreb so razumljive vsem in, takšen je vtis, tudi široko sprejete in podprte. Povezave med zavzetostjo na eni ter ključnimi poslovnimi indikatorji (v Galllupu izrecno navajajo produktivnost, dobičkonosnost in uspešnost v naporih, da kakovostni zaposleni ostajajo v organizaciji) so jasne. Rezultati se zdijo očitni in potreba po ustrezni spremembi tudi. Navkljub temu očitnih premikov ni zaznati.

Ne poznam področja delovanja, kjer bi se sprijaznili s tem, da dva od desetih npr. v športni ekipi s svojim negativnim ravnanjem zastrupljata ozračje. Naslednjih pet bi jih igralo s polovico moči in sprijaznjenih z mislijo, da so nasprotniki najbrž boljši. Zgolj trije bi z zmagovalno mentaliteto¹¹ videli luč na koncu tunela in vlagali napore, da bi tja tudi prišli. Do takrat – bi lahko pesimistično slovensko dodali - ko bi jih prva dva uspela potegniti med vdane v usodo.

Prav tako bi bilo nesprejemljivo, če preskočimo od ljudi v svet tehnologije, da v podatkovnem centru brezhibno deluje zgolj 30 odstotkov računalnikov, polovica pa je upočasnjena zaradi virusne okužbe čakajoč na usodo preostalih dveh desetih s katerimi se že ukvarjajo računalniški forenziki in jih skušajo obuditi v življenje. Zakaj torej, ob nesprejemljivosti opisanega, ni zaznati premikov?

Ali je morda razlog v tem, da je odstotek tistih, ki bi morali biti del rešitve v resnici del problema? Ali je distribucijska krivulja v primeru populacije vodij kaj drugačna od siceršnje? Ali ugotovitve članka na Harvard Business Review blogu z ne najbolj

⁶ <http://www.paulmarciano.com>

⁷ http://issuu.com/mq_magazine2007/docs/e-knjiga_vozli_____mk_2014/0

⁸ <http://www.carrots.com/resources/books/the-carrot-principle>

⁹ <http://www.tablegroup.com/books/dysfunctions>

¹⁰ <https://q12.gallup.com/Public/en-us/Features>

¹¹ <http://www.goodreads.com/quotes/978-whether-you-think-you-can-or-you-think-you-can-t--you-re> - ne da bi fetišizirali pozitivno razmišljanje je potrebno omeniti znameiti Fordov izrek “Če misliš da zmoreš ali če misliš da ne – v obeh primerih imaš prav”

laskavimi ocenami za managerski ceh držijo?¹² In če je temu tako ali držijo tudi za vodje pri nas? Če smo pritrdilno odgovorili na ta vprašanja ali je coaching smer, koder se nakazuje del rešitve naštetih dilem?

COACHING

Zgornji odstavek je poiskus prehoda med - po mojem globokem prepričanju - dvema zelo povezanima tematikama. Prva je, očitno, zavzetost zaposlenih. Druga je coaching. Še bolj ambiciozno – kreiranje kulture podjetja, kjer coaching postaja normalna sestavina voditeljskega procesa. Na globalni ravni (WEBCS)¹³ lahko zadnja 4 leta ob blizu spremljamo dogajanja v tej industriji¹⁴ in trende o katerih poročajo najprodornejši v dejavnosti. Spremembe, morda še ne tektonske, so očitne. V letnih poročilih 2012 in 2013¹⁵ lahko beremo o tem, kakšno vlogo so grajenju kulture coachinga namenili v Deloitte, koder ga vidijo kot pomemben element njihove razvojne strategije. Coaching in zavzetost najbrž nista siamska dvojčka. Vendar pa si ne predstavljam situacije, da bi v kulturi podjetja, kjer ima coaching resnično težo in pomen na vseh nivojih prevladovala nezavzetost na način kot je to primer drugje.

Ko sem v marcu 2012, (z veseljem zapišem, da nisem bil prva, z še večjim veseljem pa, da nisem edina tozadevna pomladna lastovka) o tem objavil kratko besedilo¹⁶ me je poklical dober znanec iz managerskih vrst. Pogovor je tekel o dokaj mlačnih rezultatih njegove 360 stopinjske raziskave in iz tega izhajajočega razočaranja. Najprej sem mu čestital za to, ker je očitno v njegovem okolju varno iskreno izraziti svoje mnenje. Nato sem mu predlagal, naj si na YouTubu ogleda, od poletja 2009 dalje dostopen, posnetek Erica Schmidta.¹⁷ Ko glavni izvršni direktor Googla pozitivno govori o vlogi coacha in coachinga v razvoju njegove kariere je morda to dobra priložnost, da tudi vodje na naših tleh razmislijo o novih in drugačnih paradigmah učenja in izboljševanja svojega delovanja. Pogovor z znancem se je končal z dvema ugotovitvama. Prva je bila, da med kriznim in siceršnjim vodenjem obstaja občutna razlika z drugačnim naborom reševalnih orodij. Druga pa, da angažiranje zunanjega strokovnjaka pomeni priložnost za nov, svež in drugačen pristop k reševanju izzivov.

Takšen pristop je lahko tudi "ciljno usmerjen, sistematičen, sodelovalen in interaktiven proces", katerega bistvo so: "ozaveščanje, raziskovanje, razumevanje, učenje, spremembe, ustvarjanje novih vzorcev razmišljanja in delovanja". Besedilo znotraj narekovajev je del definicije coachinga, katero smo v jeseni 2011 pripravili v organizacijskem odboru¹⁸ 3. Slovenske coaching konference.

Kaj uvedba coachinga, če ga uvedejo v svojo vodstveno prakso, lahko prinese vodjem? Enega boljših odgovorov, branje članka v celoti toplo priporočam vsakemu vodji, je moč

¹² <http://blogs.hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare/>

¹³ <http://www.wbecs.com/>

¹⁴ <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>

¹⁵ http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/about-deloitte/BE_Annual-report_2013_web.pdf

¹⁶ <http://www.finance.si/343569/Mened%C5%BEerji-morajo-postati-coachi-ne-le-kontrolorji>

¹⁷ <https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=eric%20schmidt%20on%20coaching>

¹⁸ Dr.D.Brečko, K.Š.Božič, K.E.Sanchez, S.Klopčič, B.Gruban, T.Majhen, B.Seme, B.Branc – Planet GV, nov. 2011

zaslediti v uvodu v zaključni odstavek besedila dr.Monique Valcour¹⁹ naslovljenega: „You Can’t be a Great Manager if You are Not a Good Coach” (Ne morete biti dober manager če obenem niste dober coach) .: „...s pomočjo coachinga boste zgradili trdnejše vezi med vami in člani tima, podprli jih boste v njihovem prevzemanju odgovornosti za lasten razvoj in jim pomagali razviti spretnosti potrebne za vrhunsko delovanje...”²⁰

Dr.Robert Swaim, dolgoletni sodelavec in osebni prijatelj Petra F. Druckerja, na svoji spletni strani navaja, da je vodstvenemu timu podjetja, kateremu je pokojni guru managementa svetoval, le ta zastavil nekaj ključnih vprašanj ²¹. Odgovore na Druckerjeva vprašanja so v timu morali poiskati sami. Predno sem prebral zapisano sem bil iz svoje korporacijske prakse prepričan, da svetovalno / konzultantska vloga brez obsežnega števila power-point prosojnic in pripadajočih predstavitev takorekoč ni mogoča. Vendar, če natančno razmislimo, premike v glavah in dejanjih ne povzročajo prosojnice, niti PR floskule in še manj zunanja prisila. Premiki nastanejo takrat, ko posledice vztrajanja na nespremenjenem stanju presežejo neugodnosti, katere s seboj prinesejo spremembe. Ali nas v njihovo nujnost pomaga prepričati prebrana knjiga ali članek, konzultant, svetovalec, prijatelj ali pa poslovni coach morda niti ni tako pomembno. Pomembneje je, da pritrdimo modri misli Alberta Einsteina o nesmiselnosti pričakovanja drugačnih rezultatov ob ponavljanju enakih vzorcev delovanja ²².

Ob koncu: coaching ni čarobno orodje za vse vodje in za vse situacije. Del vodstvene populacije se ne bo pozitivno odzval in del ljudi se bo ob omembi spreminjanja navad vedno najprej spomnil povezave let, novih trikov in človekovega najboljšega prijatelja. Ker pa coach ni tisti, ki bi spreminjal navade posameznic in posameznikov, se mi je pred leti zdela investicija v HBR članek na temo izvajanja coachinga z alfa samcem (in damskim ekvivalentom) smiselna.²³ **Kako uspešno izpeljati misijo spremembe** se sprašujeta K.Ludemann in E.Erlandon. Njun, na desetih straneh zaobsežen odgovor je z dvema besedama mogoče povzeti kot: **dokaj težko**. Optimistično pa bi, tudi iz lastne prakse, dodal: **vendarle mogoče**.

¹⁹ <https://www.linkedin.com/in/moniquevalcour>

²⁰ <http://blogs.hbr.org/2014/07/you-cant-be-a-great-manager-if-youre-not-a-good-coach/>

²¹ <http://www.processexcellencenetwork.com/innovation/columns/business-strategy-the-three-questions-you-must-be/>

²² <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/alberteins133991.html>

²³ <http://hbr.org/2004/05/coaching-the-alpha-male/ar/1>.