

Menedžerji morajo postati coachi, ne le kontrolorji

Bojan Brank
vsi članki avtorja

Finance 048/2012
9.3.12 00:01

PRIMARNO ODGOVORNOST ZA KAKOVOSTNI POTEK PROCESOV COACHINGA IN S TEM HITREJŠI RAZVOJ SODELAVCEV IMAJO LINIJSKI VODJE, DRUGO MESTO ZASEDAJO INTERNI COACHI IN ŠELE NA TRETJEM NAJDEMO ZUNANJE STROKOVNJAKE S PODROČJA COACHINGA.

Ne da bi se opredeljeval, katera izmed skoraj 20 mednarodnih organizacij, zvez ali federacij, ki v nazivu nosi besedo coach ali coaching, je edina prava in najbolj verodostojna, je treba izraziti spoštovanje do organizacije, ki ji uspe na globalni ravni opraviti raziskavo, v kateri sodeluje več kot 12 tisoč ljudi iz 133 držav, kar je v sodelovanju s PricewaterhouseCoopers uspelo International Coach Federation -ICF (www.coachfederation.org/coachingstudy2012).

Namen tega članka je, da preletimo nekatere poudarke in tam, kjer je mogoče in smiselno, poskušamo poiskati primerjave z rezultati lanske raziskave The Coaching Climate (www.cipd.co.uk) ter raziskave The Boston Consulting Group v 2010 Ustvarjamo prednosti z ljudmi (WFPMA/BCG). Zadnjo bodo letos ponovili in pri tej bo, kot do zdaj, znova sodelovala Slovenska kadrovska zveza.

Prikaz položaja coachinga v Sloveniji je za potrebe jesenske konference o coachingu z raziskavo v soavtorstvu z **Juretom Porento** pripravil **Robert Kaše** z **Ekonomске fakultete Univerze v Ljubljani** . Na osnovi Segersove kocke coachinga sta odgovorila na vprašanja: kaj je predmet coachinga, kdo izvaja coaching in kako se coaching izvaja.

Coaching za povečevanje učinkovitosti in razvoj

Ugotovila sta, da je 33 odstotkov coachinga namenjenega coachingu specifičnih znanj in vedenj, 28 odstotkov povečevanju osebne učinkovitosti in 38 odstotkov celostnemu osebnemu razvoju. V zvezi z izvajanjem coachinga njuna raziskava kaže, da dve tretjini vseh coachingov potekata v obliki dialoga ena na ena. V zvezi z izvajalci coachinga sta ugotovila, da so si coachi med sabo izredno različni; segajo od ljudi z akumuliranimi izkušnjami z različnih področij, s certifikati različnih šol in usmeritev do netipičnih posameznic in posameznikov. Ugotovila sta tudi, da pristopi pri coachingu segajo od emocionalnih, racionalnih, aktivnostnih in zavestnih do kontekstualnih. Avtorja bosta poglobljene rezultate raziskave predstavila v strokovnem tisku.



Dve milijardi vreden posel

Na globalni ravni rezultati v začetku navedenih raziskav navajajo, da letni obseg prometa oziroma prodaje storitev coachinga dosega nekaj manj kot dve milijardi dolarjev. Tudi če rezultatov raziskav ne jemljemo kot suho zlato, najbrž drži predpostavka, da se je trg med gospodarsko krizo nekoliko skrčil. Lahko smo namreč že prebrali navedbe, da naj bi bil trg zgolj v Evropi v letu 2009 vreden dve milijardi evrov.

Ženske so praviloma bolj čustveno inteligentne

Raziskava ICF navaja, da je v svetu približno 47 tisoč coachev, od katerih večina deluje v razvitejšem delu sveta. Kologice z dvetretjinsko večino prevladujejo v Evropi (kar s tričetrtinsko v Severni Ameriki), medtem ko je v Aziji delitev po spolu coachev skoraj uravnotežena - še vedno v korist žensk. Ugotavljati, zakaj je tako, presega namene tega članka. Kljub nevarnosti, da gre za pretirano poenostavitev, bom tvegal z oceno, da ima pri tem pomembno vlogo splošno pripoznana večja empatična sposobnost lepšega spola, najbrž tudi v povezavi z izrazitejšo sposobnostjo čustvene inteligence. Pri tem je treba dodati, da je novembra lani v reviji Time avtor koncepta čustvene inteligence dr. **Daniel Goleman** zapisal, da se z emocionalno inteligenco (EQ) včasih pretirava in da so posplošene navedbe, da naj bi EQ v 80 odstotkih prispeval k uspehu menedžerja, povsem napačne.

Če naredimo še korak naprej v tej smeri, je za področje poslovnega coachinga mogoče reči, da so delovna mesta v zgornjem delu menedžerske hierarhične lestvice sicer večinoma v rokah moških, da pa so očitno večinoma ženske tiste, ki tem moškim s coachingom krajšajo krivuljo učenja, jo dvigujejo na višjo raven in tako pomagajo k hitrejši uresnitvi njihovih potencialov.

Za procese coachinga najbolj odgovorni linijski vodje

Naj dodam svojo izkušnjo. Imel sem srečo, da je bil eden izmed mojih nadrejenih direktorjev v skoraj 20-letni menedžerski karieri v multinacionalki arhitip vrhunskega coacha. V treh letih njegovega vodenja regije sem se o menedžmentu in vodenju ljudi naučil več kot v vseh preostalih. Da je za vodjo najpomembnejše, da se dolgoročneje vede kot menedžer/coach, in ne kot menedžer/kontrolor, je bila na prej omenjeni konferenci tudi rdeča nit predavanja Enza Smrekarja iz Droga Kolinske. V debati so se udeleženci strinjali, da je to pravi koncept, ki pa na naših tleh zelo počasi pridobiva domovinsko pravico. Na tem mestu gre omeniti rezultat raziskave CIPID (2011), po kateri kadrovske menedžerji v Veliki Britaniji menijo, da imajo primarno odgovornost za kakovostno odvijanje procesov coachinga in s tem hitrejši razvoj sodelavcev linijski vodje (drugo mesto zasedajo interni coachi in šele na tretjem najdemo zunanje strokovnjake s področja coachinga).

Coaching učinkovitejši kot klasični trening

Iz rezultatov raziskave WFPMA/BCG je mogoče razbrati, da je individualni coaching eno izmed najučinkovitejših razvojnih orodij. Temu stališču več kot 5.500 kadrovskih profesionalcev z vsega sveta lahko zgolj pritrdimo. Da coaching deluje, ni nobenega dvoma. V enem izmed svetovnih farmacevtskih velikanov ugotavljajo, da je coaching dvakrat bolj učinkovit kot klasični trening in da je v potrebi po obvladovanju vse hitrejših sprememb nenadomestljiv. Zdi se, da v strokovni javnosti obstaja soglasje, da ni boljše poti, kako lahko vodja postane boljši, učinkovitejši in uspešnejši. Zgolj veseli nas lahko, da to spoznanje o vrednosti coachinga prodira tudi pri nas.