

ČLOVEŠKO JE, DA SE NE RAZUMEMO

Ali znamo naelektreno ozračje umiriti še kako drugače, kot s ponujanjem nasvetov? | Saša Petejan

Dogaja se vsakomur med nami; pogovarjamo se tako v službi kot doma, a se ne razumemo. »Delamo v istem podjetju, imamo iste cilje, vendar sta imela sektorja tehničnih storitev in marketinga na isto stvar različne poglede,« je težavo strnil direktor sektorja tehničnih storitev v podjetju Simobil **Rok Založnik**.

Govoril je v pretekliku, saj sva se pogovarjala po prelomni odločitvi, ki sta jo sprejela z direktorjem Simobilovega sektorja za marketing **Petrom Curkom**. Medse in svoje sodelavce sta sprejela 'coacha', kar v slovenskem prevodu beseda pomeni trenerja, a se vedno napiše in izgovori kot tujka. A to ni bil trener nogometnega moštva ali katere

druge športne panoge. Gre za uveljavljeno poimenovanje osebe, ki je izurjena, da posluša in zastavlja ključna vprašanja, s katerimi posamezniki ali skupine kasneje samei oblikujejo najboljšo rešitev. Ko coach vstopi coach v podjetje, ustvari okolje, v katerem pridejo do izraza zmogljivosti posameznikov in timov, ki jih prej ni bilo mogoče opaziti (tudi zaradi vpliva poprejšnjih izkušenj).

V vedno nekoliko 'naelektreno' ozračje, ko prvi zahtevajo preveč v prekratkih rokih, drugi pa dajo prednost rešitvi, ki je nato udeležena z bogokletno zamudo, sta Simobilovita vodjimanagerja povabila Alenko Planinc. Coaching je njen poklic in z metodo, ki jo uporablja (več o njenem načinu dela v okvirju: Coach pomaga z vprašanji), želi pripeljati stranke do rešitev brez ponujanja nasvetov in delitve receptov.

Peter Curk, direktor sektorja za marketing, je povzel učinke delavnic, ki so jih opravili s coachem: »Tim marketinga je pridobil vpogled v stališča sektorja tehničnih storitev. V vsakdanjem delovnem ritmu za odkrit in strukturiran pogovor o težavah, ki nastajajo med ekipama sodelavcev, običajno ni dovolj časa.«

Vendar zunanje pomoči Simobil ni povabil medse samo zato, da bi osvetlili šibkosti in ovire v sodelovanju med timoma. »Določili smo akcijski načrt in točne datume za izpeljave rešitev. Med drugim smo se naučili proaktivnosti, takona ta način se bomo lahko kakšnemu problemu v prihodnje popolnoma izognili,« je povzel Curk. Tako se je med zaposlenimi sprožila nova komunikacija.

Ena in ena je več kot dve

Uspešen in učinkovit tim je največji izziv vsakega vodje. Tim doseže učinkovitost, ko ustvari več, kot bi bila sposobna skupina, pri čemer je predpogoj za učinkovitost kohezivnost. Uspešen tim je treba graditi in razvijati; enkrat na komunikacijo in sodelovanje, drugič na katerem drugem področju, tretjič s coachem ali še kako drugače.

Odločitev za coacha je odraz novosti v vodenju, značilna zlasti za panoge, ki so podvržene hitrim premikom. Tak primer je področje mobilnih komunikacij, kjer so še posebej očitne izjemno nagle spremembe še posebej očitne, kar se izraža v vedno novih zahtevah uporabnikov in zadovoljevanju njihovih potreb v vse krajšem času. Vsemu temu so priča tudi v Simobilu: tvorijo ga mladi, vodita ga managerja mlajše generacije. Založnik in Curk poudarjata pomen tima, odprto in neformalno komunikacijo, zato sta za rešitev in izboljšanje razmer v podjetju medse povabila osebo, ki ni iz podjetja, - in s tem odprla tudi sebe za sprejemanje odzivov (spodbudnih in kritičnih) na nasvoje deloo.

Trening brez receptov

Koncept timskega coachinga je v svetu poznan, toda še preveč rado se zgodi, da ni povsem jasno, kako coaching deluje in kaj prinaša.



Foto: arhiv Simobil

Peter Curk (na levi) in Rok Založnik: »Manjših težav ne želimo reševati na ravni direktorjev, temveč tam, kjer so nastale.«

Kot smo že omenili, je coach oseba, ki pripelje podjetje ali posameznika do želenega cilja bodisi s preskakovanjem ovir ali z razvojem dodatnih potencialov. To stori tako, da se osredotoči na postavljanje vprašanj, ki pomagajo posamezniku ali timu, da je učinkovitejši pri uresničitvi delovnega procesa.

Coach mora biti usposobljen, da posluša, opazuje in prilagaja svoj pristop potrebam stranke, tako da ta pride do lastnih rešitev in strategij. Ko enkrat preskusimo delovanje coachinga in 'zavijamo rokave', - saj gre za učenje -, se spremenimo. Dajemo razumljivejša navodila, jasnejše naloge, smo ciljno usmerjeni in znamo določiti korake, potrebne za uresničitev cilja. Zaposlene spodbudimo z natančno podanim povratnim sporočilom, kar vpliva na izboljšanje komunikacije med njimi. Zviša se odgovornost do dela.

Tim je učinkovit, ko ustvari več, kot bi bila sposobna skupina.

Kako je coach v primeru Simobila izpolnil pričakovanja? »Moderiranje pogovora med ekipama je bilo nujno. Bilo je preveč težav, frustracije nekaterih posameznikov pa je bilo preveliko, da bi lahko ekipi sami rešili nastalo situacijo. S coachingom pa smo se brez večjih težav osredotočili na cilje in prišli do konkretnih zaključkov,« odgovarja Curk.

Zakaj nekdo tretji?

»Osebni coaching poznam in vedel sem, kako lahko coach pripomore na osebni ravni. Timski coaching pa je nadgradnja tega,« je o odločitvi, zakaj v notranje procese podjetja povabiti tretjo osebo, povedal Založnik. Kako so izbirali? V izhodišču je bilo predvsem zaupanje coachu. Dobro je, če ga poznaš, če ima dobre reference. Potrebovali so osebo, ki bi nevtralnno reševala razmere. »Oba sva dovolj odprta, da nama ni bilo težko priznati napak na najinih oddelkih. Psva Ugotovila sva, da kot direktorja pravzaprav zelo dobro razumeva, kaj želiva in da lahko to posredujeva svojima timoma. Toda tima sedaj sodelujeta vsak dan, brez naju,« je povedal Založnik. Želela sta, da se manjše težave ne bi reševale na direktorski ravni, temveč tam, kjer so nastale. »Pri tem pogled od strani vedno pomaga. Odločili smo se, da je bolje, če se pustimo voditi. Zato smo vstopili v proces, ki ga zastopa coach. Z njegovim nepristranskim pristopom smo prišli do rešitev,« je povzel Založnik.

Na Simobilu, kjer zase pravijo, da so odprti za novosti, so delavnico sprejeli zelo dobro. Različne predstave o istem projektu so sektorja tehničnih storitev in marketinga privedle do neenakih pričakovanj. In to oddelkov, ki največ sodelujeta. Sektor za marketing je namreč notranji naročnik tehničnega sektorja, ki mu nalaga vedno nove naloge in zahteve. Slednje pa so odraz hitrega odziva na spremembe na trgu. »Marketing je tisti, ki narekuje tempo,« je razmere opisal Založnik. Da bi se na izzive na trgu kot celotno podjetje odzvali pravočasno, je treba konflikte med ekipama rešiti, kakor hitro je to mogoče, -in coaching to zelo pospeši. Timski coaching je namreč že po definiciji posebej primeren za 'uglaševanje' skupine ali tima na določeno temo, vsakič ko na novo zaposlujemo ali razvijamo kompetenčni model in na ad hoch projektih. ■

Saša Petejan je okoljska novinarka in vodja projektov.

COACH POMAGA Z VPRAŠANJI



Foto: Bojan Brečelj

Alenka Planinc: »Bistvo coachinga je v prevzemanju in ozaveščanju lastne odgovornosti.«

Če želimo s coachingom doseči zastavljene cilje, morajo biti vodilni pripravljene, da s spremembami začnejo pri sebi.

| Alenka Planinc

Pri svojem delu uporabljam poslovna znanja, znanja nevrolingvističnega programiranja in moderatorske tehnike za delo v skupinah. Zaključila sem program NLP mojster praktik, program NLP coach Mednarodne federacije za coaching, imam tudi mednarodni certifikat

CPF (Certified Professional Facilitator). Najpogostejši prvi odziv v podjetjih, kjer izvajam coaching, je: »Bomo ves čas samo odgovarjali?« In vajena sem že vprašanj, ali ne bom izrekla svojega mnenja o zadevi. Vendar konkretni nasveti in navodila, ki bi delo, za katerega sem kot coach najeta, le navidezno olajšali, predvsem pa odgovornost za razmere v podjetju, ponovno prenesli na drugo osebo, niso v domeni mojih storitev. Coach namreč ni svetovalec in razlika je ogromna: svetovalec da konkretno rešitev, coach pa vodi do konkretne rešitve.

Pri svojem delu ocenjujem, da je najpomembneje, da so vodilni pripravljene s spremembami začeti pri sebi. To je predpogoj za vse nadaljnje premike. Zaposleni se na srečanju s coachem znajdejo v položaju, ko morajo jasno odgovoriti, kaj lahko oni spremenijo in da je odgovornost za spremembo razmer njihova. In to je bistvo coachinga: prevzemanje in ozaveščenost lastne odgovornosti.

Za uspešno izvedbo timskega coachinga pa potrebujem širok vpogled v dogajanje v podjetju. Zato delo začnem s posnetkom razmer (assessment) z naročnikom in s člani tima. S pomočjo vprašalnikov ugotovim, za katero motnjo delovanja gre v timu: je to odsotnost zaupanja, strah pred konflikti, izostanek pripadnosti ali izogibanje odgovornosti na poti do doseganja rezultatov? Na osnovi tega stranki predstavim trenutno situacijo. Zatem lahko začnemo timski coaching. Spremembe se dogajajo postopno, stanje tima iz obstoječega v zeleno stanje prehaja korak za korakom. Pri tem je pomembno, da stranka razume, da lahko jaz kot coach pomagam z vprašanji in ne z nasveti.

Kot coach sem nevtralna, a mi pri delu veliko pomagajo izkušnje, ki sem jih pridobila kot vodja projektov in timov v mednarodnih in slovenskih podjetjih na raznolikih področjih. Razumem delovanje podjetja, različnost med oddelki. Pred coachingom se tudi uvedem v terminologijo tima, da razumem notranjo govorico. Ta je del učinkovite komunikacije in ta je del zaupanja, ki ga kot coach ustvarim s svojimi strankami.

Svoje delo v timu zaključim s pisnim poročilom in s priporočili. Na naročniku je, da sprejme odločitev, sprejete odločitve, kako bo ravnal dalje: ali se bo odločil za dodatno izobraževanje, trening, svetovalca ali coacha.