

Enodnevna delavnica:

# Coaching: tehnike vodenja in razvoja sodelavcev

Brane Gruban, ABC

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

[www.dialogos.si](http://www.dialogos.si)

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.

## **DIALOGOS**

Coaching: tehnike vodenja in razvoja sodelavcev  
Ljubljana, maj 2010

© DIALOGOS, Strateške komunikacije, d.o.o., 2010

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](mailto:info@dialogos.si)

Enodnevna delavnica:

## Coaching: tehnike vodenja in razvoja sodelavcev

Vabimo vas, na enodnevno delavnico **Coaching: tehnike vodenja in razvoja sodelavcev**, ki bo potekala **16. avgusta 2010**, v prostorih družbe Dialogos, v Ljubljani.

Razpisani termini: **16. avgust 2010**

Trajanje: delavnica bo potekala od **9. do 17. ure**

Kotizacija: **260,00 EUR** (brez DDV)

Prijave: do izpolnitve predvidenih mest prijave sprememo po elektronski pošti na [dejan.gruban@dialogos.si](mailto:dejan.gruban@dialogos.si) ali na telefon +386 41 688 177.

Metode dela: delo v parih in skupinah, video delavnica, vaje, simulacije, samodiagnostični testi, učenje na daljavo (internet in video)

### Cena

Kotizacija za enega udeleženca znaša **260,00 EUR** (brez DDV) in vključuje vse stroške učnine, vaje, uporabno video gradiv, obsežna tiskana gradiva za udeležence, samodiagnostične teste ter pripravo dodatnih učnih gradiv na posebni internetni spletni strani za vašo nadaljno uporabo.

### O delavnici

*Coaching deluje! O tem, ob kar 500% stopnji rasti panoge po letu 1990, navsezadnje tudi ne more biti posebej resnega dvoma. V številnih korporacijah po svetu (npr. IBM) so celo izraz **vodja** pričeli nadomeščati z nazivom **coach**! Razlog temu je preprost: na eni strani želijo poudariti nov profil današnjega sodobnega vodje, ki ne more več funkcionirati brez posebnih kompetenc coachinga! Tem vodjem zato želijo dodati formalno novo designacijo, nov naziv: coach! Na drugi strani pa želijo poudariti prestižnost in pomembnost položaja teh vodij v organizaciji. V programu usposabljanj družbe Dialogos namenjamo prav zato posebno mesto razvoju vodij v smeri coachinga in razvoju (internih) coachev, trenerjev in vaditeljev, ki bi naj prispevali k tovrstnem razvoju vodenja in vodij. Seveda pa poimenovanja sama po sebi še zdaleč niso dovolj! Celoten proces terja velikansko preobrazbo organizacijske kulture in s tem povezanega slovesa "terminator sloga managementa", ki je nesporno postal največja ovira večji zavzetosti zaposlenih! Dejstvo pa, da je ta razmeroma mlada disciplina poimenovana še vedno s svojim izvornim angleškim izrazom coaching, kaže, da je še na precejšnjem prepihu in pred številnimi izzivi ter spremembami! Te bodo morali zlasti znati nasloviti tisti, ki preveč zlahka in lahkomišleno vstopajo v te posvečene segmente, kjer so vstopne ovire in pragovi očitno prenizki! S precejšnjo mero cinizma bi lahko celo pritrdili misli poznavalca, ki coaching poimenuje kot "vmesno dejavnost posameznika med dvema službama" oz. kot prikladno nadomestilo za... nezaposlenost!? Sposodimo si Murphyjev zakon... preden se lotite česarkoli, se morate prej lotiti še nečesa drugega! Tudi s coachingom je tako... česa se torej pri coachingu lotiti najprej, da bi lahko računali na uspeh? Dejstvo je, da klasični managerski prijemi namreč opazno odpovedujejo, običajne oblike usposabljanja in razvoja sodelavcev pa so prepočasne ali manj učinkovite kot nekoč! Z usposabljanjem ne dosežemo nepotrebne internalizacije, ponotranjenja in vedenjskih sprememb, vse to pa lahko omogoči zgolj... coaching!*

Organizacije si želijo s coachingom zagotoviti večjo poslovno uspešnost, izboljšati individualno delovno uspešnost posameznikov in nadgraditi zahtevno timsko delo, maksimirati učinke sprememb. Temeljni namen tega posebnega, preverjenega praktičnega programa usposabljanja družbe Dialogos je tako dvojen. Na eni strani želimo čimbolj enostavno in na kratko, v obliki preproste eno ali dvodnevne delavnice predstaviti prvinske elemente kompetence imenovane **coaching**, na drugi strani pa na osnovi večdesetletnih izkušenj nosilca programa, omogočiti **celovit strukturiran program** razvoja in transformacijo posameznih vodij v coache ter razvoj internih "coachev za coache", ki pa vseeno omogoča tudi prostor in svobodo za individualizacijo in nadgradnje! V izbiri metod dela smo se opredelili za **individualni vedenjski coaching** pri razvoju poslovnih in svetovalskih znanj ter razvoj *kompetenc ti. čustvene inteligence*, ki se v praksi izkazuje kot specifičen problem

zaradi pretirane uporabe negativne psihologije motivacije zaposlenih in zanašanja na ti. terminator slog vodenja, ki povzroča disonantno organizacijsko klimo in posledično slabšo delovno uspešnost posameznikov in poslovno uspešnost organizacij. Vedenjski vzorec razmišljanja v ozadju pričujoče metodologije coachinga je navidez sicer preprost:

- usposobiti varovanca<sup>1</sup> (naročnika, klienta, uporabnika coachinga) za novo obdobje v karieri;
- omogočiti mu<sup>2</sup>, da razume kje se nahaja glede kompetenc, vedenj, učinkovitosti, odnosov, kje v procesu strokovnega in osebnega razvoja;
- maksimirati njegove prednosti;
- usmerjati ga skozi številne analitične podatke... v dobrem in slabem;
- odpraviti nekatera "nefunkcionalna" vedenja, kot jih lahko percipirajo njegovi sodelavci;
- omogočiti mu zgraditi zmagovalno ekipo in obvladovati odnose s sodelavci na način, ki bi zagotovil njihovo čim večjo zavzetost in motiviranost.

---

<sup>1</sup> uporabnik coachinga, varovanec, naročnik, klient, vodja, interni trener, vadiatelj, ipd.- različni nazivi za uporabnika coaching programa

<sup>2</sup> v besedilu je zgolj zaradi enostavnejšega razumevanja nediskriminatorno uporabljen moški spol!

### Zakaj sploh potrebujemo coacha - strokovnjaka?

Naročnik praviloma potrebuje coacha zaradi navidez razmeroma enostavnih motivov: da mu pomaga **(1)** jasno artikulirati cilje v treh življenskih segmentih (kariera, družina, osebno življenje), **(2)** opredeliti jasne prioritete na omenjenih treh področjih in **(3)** pomagati mu pri osebnostnem razvoju!

Če sta prvi dve izbiri razmeroma samoumevni - pri prvi je v ospredju **kakovost življenja**, pri drugi **obvladovanje časa in življenja**, je tretja, sicer najbolj iskana, tudi najbolj... delikatna! Mnoge na poti k uspehu namreč opazno zavirajo njihove osebne značilnosti ali pa veščine, ki jih preprosto... ne premorejo! Včasih so zaznani kot agresivni, drugič kot arogantni, nepotrpežljivi, grobi, prezahtevni. Naloga coacha je opredeliti področja na katerih bi izboljšave zagotovile drugačne percepcije ali rezultate. Slediti morajo usmeritve in spodbude kako tovrstne vedenjske spremembe doseči v praksi. Očitno je poslanstvo coacha pravzaprav prav tu, na tem področju!

Namen sodelovanja z uporabnikom coachinga je torej navidez preprost - povratne informacije, ki si jih je pridobil (ali pa jih je šele potrebno pridobiti npr. z metodo 360 st. povratnih informacij), pogosto kažejo na deficit vodij v kompetencah t.i. čustvene inteligence, kar ima pogosto za posledico nemotivirane in nezavzete sodelavce! Dosedanje izkušnje družbe Dialogos kažejo na preprosto pot iz zagate v katero se potaplajo številni, sicer sposobni vodje ali managerji: postaviti si je najprej treba **(1)** jasne cilje in standarde, **(2)** pričakovati vse najboljše od sodelavcev (pozitivna psihologija motivacije) in **(3)** poudariti osebni zgled (držati besedo)! Pa je res vse tako preprosto? Da te majhne reči omogočajo tako velike učinke? Je recimo dovolj že to, da vodja pokaže kako pomembni so mu sodelavci, da mu ni vseeno zanje, za njihov razvoj, uspeh, za njihovo prihodnost? Verjamemo, da je to v resnici (skorajda) vse, a pot do vsega tega v resnici ni ne preprosta, še manj hitra in gladka ali enostavna! Kakšna je vloga coacha v vsem tem? Naštetega namreč gotovo ne zmore noben coach sam, saj ta lahko zgolj pomaga, da se stvari uresničijo. Nujna je prostovoljna, iskrena želja naročnika po spremembah, osebna zaveza uporabnika. Zato veseli kadar odločitev o sodelovanju z uporabnikom ne nastane le z "ukazom od zgoraj", ampak je "naročnik" na nek način uporabnik sam, ki ga je prepričal program, reference coacha in zaupanje vanj! Merilo uspeha coacha pri tem ni to kar zna, ampak ali to kar zna, res lahko prinese spremembe tistega, kar znajo... drugi! Za to je potrebno zaupanje, integriteta, poštena in nepristranska povratna informacija, sposobnost kontinuirane konfrontacije, usmerjenost v prihodnost in ne na preteklost (saj se slednje žal ne da spremeniti!), strukturiran program razvoja. Kako z uporabniki pri tem recimo reševati konflikte, ko in ne če do njih pride? Lahko recimo povzročijo preglavice preferenčni slog reševanja konfliktov številnih naročnikov (beri: vodij!) na testu obvladovanja konfliktov, ki pogosto nakazuje na izjemno tekmovalnost in zapostavljanje ali podcenjevanje drugih zvrsti reševanja navzkrižij, konfliktov in sporov?

Preveriti pa kaže še vrsto drugih vprašanj, ki so namenjena uporabnikovi samorefleksiji: kaj si ti res želijo doseči? Kaj smejo in kaj je realno pričakovati? Kakšne alternative so jim na voljo? Kateri bi lahko bili prvi koraki? Kako bodo vedeli, da jim je uspelo? Katera odločitev pelje naprej? Zdi se, da odgovori na ta začetna vprašanja odpirajo priložnosti za vsa naslednja srečanja med coachem in uporabniki, pomagajo vzpostaviti ravnotežje, zaupanje, pristnost in sproščenost. In to je tisto, kar v odnosu coach: naročnik res največ **šteje, odnos med njima** (tudi če se tega ne da vedno... **prešteti!**).

### Coaching kot proces: model vedenjskih sprememb

Poslanstvo coachinga je torej nedvoumno in eksplicitno: **omogočiti pozitivne, trajne in merljive spremembe vedenja!** Ta proces sam po sebi ni več nobena neznanka in se ga tudi v sedanji tradicionalni svetovalski praksi pogosto uporablja. Z uporabnikom je najprej potrebno narediti **(1) inventuro ključnih vedenj**, ki imajo največji vpliv na njegovo učinkovitost v vlogi vodje, voditelja. V drugem koraku pa skupaj **(2) določiti ključne deležnike** (*angl. stakeholders*), ki bodo najboljše znali razsoditi ali so zelene vedenjske spremembe glede kritičnih kompetenc tudi dosežene! S tem se izognemo možni enostranski ali pristranski presoji o uspešnosti sodelovanja med coachem in uporabnikom, saj se o uspehu izrekajo tisti, ki bodo sami neposredno občutili načrtovane vedenjske spremembe v voditeljskem slogu uporabnika. Povsem odvečni bodo razmisleki koliko je coach zaznan kot "všečen", štelo ne bo tudi koliko časa je porabljenega, ampak bodo štela zgolj preverljiva dejstva in

perceptije. Ocene o času potrebnem za "prave" vedenjske učinke, so vedno močno deljena in se praviloma gibljejo za kompleksnejše programe od 6 do 18 mesecev (nekaterim naročnikom to seveda ni "všeč"! ). Coaching ključnih vodij pa je navsezadnje finančno praviloma nadvse dobra naložba, saj naročniki in uporabniki coachinga pogosto odločajo o milijonih evrov!

Seveda pa potreben čas za doseganje zelenih učinkov, ni edini dejavnik o katerem se v procesu vedenjskih sprememb moramo podrobno pogovoriti. V ospredju je že takoj na samem začetku razprava kdo je pravzaprav sploh naročnik? Končni uporabnik, posamezni vodja? Nadzorni svet? Lastniki? Kako odločen je uporabnik, da bo prostovoljno, brez prisile ugriznil v kislno jabolko vedenjskih sprememb? Ima pravo podporo svojih "nadrejenih"? Kdo so drugi deležniki od katerih je odvisen njegov uspeh? Ga ti podpirajo, so mu pripravljene pomagati, prispevati koristno in vedenjsko uporabno povratno informacijo, odkrito in brez zadržkov povedati kje mu ne gre od rok?

Ljudje se pogosto sprašujejo: se res sploh da spremeniti vedenja tistih z vrha? Odgovor je nedvo(u)mno... **da!** To ima še dodaten simbolni pomen, saj tisti na vrhu z lastnim zgledom determinirajo vedenja številnih drugih, ki so jim "prisiljeni" slediti! **Zgledi in dejanja** štejejo in utegnejo biti pomembnejši kot to **kaj** se spreminja! Majhni koraki na vrhu imajo zato lahko naravnost tektonske razsežnosti! Tisti, ki vodijo druge, pa se morajo danes brez izjem ali odstopanj najprej naučiti prvin... coachinga!

## Coaching managerskih in poslovnih vsebin

Čeprav se kaže izogibati prejudiciranju in zavestnemu vnaprejšnjemu stereotipiziranju vsebin, ki bi bile lahko aktualne pri sodelovanju z uporabniki coachinga (v našem primeru so to praviloma vodje v določeni organizaciji!), pa je lahko v ustrezno podporo modularno strukturiran generični model, ki smo ga v Dialogosu razvili ob številnih primerih dobrih praks coachinga managerjev. Razdeljen je v deset časovno si sledljivih modulov, ki so dobra temeljna osnova in jih je kasneje mogoče dodatno nadgraditi in individualizirati:

1. Razvoj voditeljske vizije in vrednot posameznika
2. 1% model upravljanja časa
3. Dosežki s pomočjo drugih (delegiranje: PAK model)
4. SmartAss in drugi modeli določanja ciljev
5. Pozitivna psihologija (samo)motivacije
6. Učinkovita povratna informacija
7. SWOT analiza samopodobe
8. Model evalvacije življenjskih interesov
9. Samopodoba: naravne danosti in talenti
10. Barve moštva: delo v in s timom

Nadgradnjo predstavljajo pogosto naslednji moduli:

11. Kreativno reševanje poslovnih problemov in uporaba systemske teorije
12. Situacijsko vodenje in motiviranje ter vodenje za zavzetost (MBE: Management By Engagement)
13. Svetovalska analitična orodja
14. Upravljanje konfliktov, navzkrižij interesov in sporov
15. Upravljanje organizacijskih in medosebnih komunikacij, javno nastopanje in vplivanje ter prepričevanje
16. Pogajalske strategije in taktike

Obsežnost naštetih vsebin imperativno napoveduje, da časovnice tovrstnih coaching programov nikakor ne morejo biti izrazito kratke! Odvisne so od posnetka stanja, ciljev, ambicij, začetnih izhodišč, anagažiranosti uporabnika, izkušenj in znanj naročnika, časovnih in vseh drugih resursov... in seznam s tem sploh še ni izčrpan! Zgolj za ilustracijo: praviloma potekajo osebna coaching srečanja po zgornjem modelu enkrat na štirinajst dni (ura ali dve). V medčasu je coach permanentno na voljo uporabniku preko vseh drugih oblik neosebne, tehnološko posredovane komunikacije (GSM, e-pošta, ipd.), vmes pa poteka tudi intenzivno, a časovno ustrezno programirano delo uporabnika na s coachem skupaj določenih zadolžitvah (čtivo, domače naloge, testi, ipd.)

## Kaj so najpogostejši vzroki za možen neuspeh coaching programov?

Koristno je vedeti, kaj in kdaj gre lahko v odnosu coach: uporabnik narobe. Naštejmo nekaj primerov in izkušenj iz prakse. Najprej je tu **(1) lastništvo nad programom**. Nekateri "varovanci" utegnejo razmišljati v slogu: že od samega začetka nisem bil prepričan, da se bo vse tole izšlo. Poskusil sem in izkazalo se je za izgubo časa. Zato je pomembno, da se uporabniki sami odločijo za prostovoljno sodelovanje, da jim prehitro ne zmanjka poguma in discipline, da vsega ne vidijo kot nekaj vsiljenega, ampak, da idejo osvojijo in "kupijo" že od samega začetka! Naloga coacha je potruditi se predstaviti cilje sodelovanja, kot nekaj kar prihaja "od znotraj" in jasno izkazati, da je odgovornost za lasten razvoj in vedenja na strani slehernega posameznika samega. Coach ne more opraviti delo namesto svojega varovanca!

Drugi v seriji pogosto alibičnih izgovorov je **(2) namišljeno ali realno pomanjkanje časa**. "Notranji dialog" v glavah poteka približno takole: nisem si niti približno predstavljal, da bo vse to narekovalo toliko časa?! Nisem prepričan, da se vse to sploh splača! Toda spremembe vedenja terjajo prav to - čas, saj se na splošno vedenje spremeni precej prej preden to sploh lahko opazijo sodelavci! Navade, ki jih je nekdo prevzemal štirideset let, ne bodo izginile ali bile odpravljene v enem tednu.

Tretji pomislek se nanaša na **(3) težavnost procesa**: vse tole je precej težje, kot se mi je zdelo, da bo! Mislil sem, da bo vse skupaj precej enostavnejše. Toda prave vedenjske spremembe terjajo veliko dela in balkanska šola "nema problema" ne pelje daleč in pogosto povzroča prevelika pričakovanja... ter razočaranja! Ne pozabimo tudi **(4) motenj!** Recimo: trenutno se soočamo v podjetju s krizo in ni časa za posameznikov osebni razvoj. Nadaljevali bomo, ko bo za vse to primernejši čas. Coachi smo v tem primeru tu zato, da pomagamo z boljšim razvrščanjem časa in prioritet ter svoje varovance pripravimo na to, da motnje pač vedno so in bodo in da morajo nanje biti pripravljeni, ko in ne če se pojavijo! Ker se vedno znova bodo!

Med tistimi najbolj elementarnimi razlogi za težave ali celo fijasko, je tudi **(5) denarno nagrajevanje** - pa zakaj bi se toliko obremenjeval z vsem tem, saj denarja itak ne bo bistveno več!? Vsemu temu se lahko pridružijo tudi razočaranja zaradi prvih slabih posamičnih rezultatov. Razmišljanje o naložbah v ljudi ni hiter šprint, tek na kratke proge, lovljenje kratkoročnih profitnih ciljev, ampak praviloma prizadevanje za trajnostne in dolgoročne izzide. O tem se je potrebno z naročnikom odkrito pogovoriti v upanju, da se celotnega procesa ne gre le za to, da bi "kratkoročno" profitiral, napredoval, izpolnil vstopne pogoje za novo delovno mesto, imel višjo plačo, boljši status, vozil boljši avto, ipd.

Čisto na koncu pa je tu še **(6) vzdrževanje kondicije**: pa kaj, se bom s tem svojim razvojem moral zdaj ukvarjati kar celo življenje?! Vrhunsko vodenje gotovo ni stanje, ampak permanenten proces! Vedno so tu novi in novi cilji, nove in nove tarče, ki so pogosto kot nenehno odmikajoč se privid. Vodenje pač imanentno vsebuje **odnose s sodelavci** - in ti se nenehno spreminjajo, zato se tovrstnemu stalnemu "vzdrževanju kondicije" pač preprosto ne moremo izogniti.

## Kaj coaching potemtakem sploh je ali ponuja?

Coaching danes pomeni edini pravi odziv na radikalno spremenjene razmere v poslovnem okolju in na spremenjen kontekst managementa. Klasični managerski prijemi, modeli in prakse opazno odpovedujejo ali imajo vse resnejše omejitve. Prej so ovira kot pomoč pri naslavljanju novega poslovnega okolja v katerem delujejo organizacije današnjega časa.

Toda resnost dileme s katero se sooča disciplina coachinga, ponazarja že težava s slovenjenjem zapletenega pojma **coach**, saj se poskusi uveljavljanja izrazov učitelj, vaditelj, trener s predponami osebni, managerski, poslovni, ipd., (še) niso obnesli! Težava je pri tem, da nečesa pač ni mogoče ustrezno poučevati ali preučevati, če je precejšnja zadrega že na definicijski ravni! Izvor pojma coaching pa je precej manj enigmatičen - gre za star angleški izraz za kočijo, ki se premika iz točke A v točko B. Za najuspešnejša potovanja pa je značilen dober pristop, skrbno načrtovanje, potrpežljivost in čas, ob ustreznem zemljevidu, ki pove kam nameravamo priti ob jasnem izhodišču od kod prihajamo! Če pa ne veš kam, te pač tja, vodijo... vse poti! Vendar vse poti le niso prave! Posebnost izraza coach je, da ta ni zgolj glagol, ampak tudi samostalnik! Kot samostalnik pomeni

konkretno osebo, ki inštruira, razvija in usmerja druge; kot glagol pove, da gre za akt, proces učenja. Bistvo in poslanstvo poslovnega coachinga je podobno coachingu v športu, teatru ali glasbi; v poslovnem okolju omogočiti vodjem, da se izvirajo iz številnih dilem s katerimi se v kompleksnem globalnem okolju soočajo in jim pomagati ter jih podpreti pri transferju njihovih individualnih učnih spoznanj v oprijemljive organizacijske poslovne rezultate!

Coaching ne pomeni delati za druge ali delati namesto njih, ampak zgolj pomagati drugim, da bo delo uspešno opravljeno! Pri vsem tem pa je končni izid pravzaprav najlažji del, izziv je v prvi vrsti razumeti problem, kako ta zadeva posameznika ali organizacijo in ustvariti zmožnosti ter spodbude na poti k rešitvi. Lahko bi celo dejali, da je coaching prej **proces upravljanja sprememb** kot pa program usposabljanja! To kar je najpomembnejše, je obvladati sam strateški proces, ki zagotavlja vrednost in koristi tako posamezniku, uporabniku toda hkrati tudi organizaciji! Vzpostavljati mora zdrave medsebojne odnose, omogočati prihajanje zadev na površje (**analitično zbiranje podatkov**), naslavljanje zadev (**sistem povratnih informacij**), reševanje problemov (**akcijsko načrtovanje**) in nenazadnje samo upravljanje zadev (**doseganje rezultatov**). To zagotavlja razvoj posameznikov in odstranitev ovir, ki jih doživljajo sami in njihove organizacije na poti do uspeha. Coaching je torej **proces transformacijskih sprememb**, kjer spremembe vedenjskih vzorcev posameznikov, v prvi vrsti vodij, spreminjajo tudi podobo celotne organizacije in zagotavljajo tisto, kar je poslovno najpomembnejše, to pa je **zavzetost zaposlenih**! Proces vedenjskih sprememb pomeni uglasčevanje, sinhronizacijo vedenj posameznika viziji in vrednotam organizacije in odgovarja na dileme *kaj, kako in zakaj* to storiti.

Coach je tako v prvi vrsti mislec, raziskovalec in praviloma nikoli ne deli nasvetov. Njegova vloga se torej od vloge svetovalca bistveno razlikuje in zato je smiselno že na samem začetku določiti in razmejiti vlogo coacha in jasno izrisati omejitve! To tlakuje sposobnost izrisati tudi misli naročnika, jih artikulirati in organizirati kot ideje ter jih pomagati izpeljati v rešitve! Tradicionalna vloga svetovalca pri vsem tem ne sme kontaminirati procesov; coachi se morajo odreči presojanju in vrednotenju, vzpostaviti morajo znati "kemijo" odnosov in zlasti... poslušati ter spraševati! Uporabniku coachinga morajo omogočiti vedenjsko koristne, nepristranske in vedenjsko uporabne povratne informacije. Sistemski agent sprememb, kar individualni coach pravzaprav je, mora torej biti v prvi vrsti **mislec** sposoben razumevanja globljih vzročno-posledičnih povezav, čustvenega in ne le razumskega sveta uporabnika, sposoben mora biti bogatega vedenjskega opisa tako sedanosti kot pričakovanj. V drugi vlogi, v vlogi **raziskovalca** mora coach znati zbrati številne podatke, informacije, dokaze, vzpostaviti tehtna izhodišča, validirati predloge, analizirati ključne deležnike svojega "naročnika". Znati mora testirati meje, izzvati in provocirati na način, ki ne ogroža. V tretji vlogi, vlogi **hibridnega coacha**, coach združuje poslanstvo razvoja poslovnih, tehničnih in funkcionalnih znanj naročnika, z razvojem njegovih vedenjskih kompetenc. Hibridnost je v spoznanju, da je management kompleksen socio-tehnični sistem, da sleherni organizacijo ni mogoče razumeti kot mehanski sistem, ampak je najbližja metafora organizacije... živ organizem!

### Primer iz prakse coachinga: strateška mapa deležnikov ali zemljevid deležnikov

V sicer razmeroma zapletenem coaching procesu je **priprava strateške mape**, zemljevida deležnikov eno od prvi, primarnih in ključnih opravil, ki utegne cel proces narediti preglednejši in transparentnejši. Pri tem si v Dialogosu pomagamo z nadvse uporabno "igračko" Dave Ulricha, vrhunskega coacha in guruja sodobnih kadrovske praks. Njegov "protokol" zapoveduje, da v prvem koraku najprej opredelimo **strateški kontekst organizacije**, ki usmerja premislek o tem kaj želi posameznik pravzaprav doseči. Drugi korak je **opis osebnega sloga posameznika**, tretji pa jasno **definiranje deležnikov** (podrejeni, nadrejeni, kolegi, stranke, ipd.). V četrtem koraku sledi **specificiranje ciljev za vsakega deležnika** posebej, ki mu (samoumevno) sledi peti korak, **prioretizacija seznama deležnikov in ciljev**. Šesti korak zapoveduje nedvoumno **alokacijo časa**, ki ga bomo posvetili posameznemu deležniku - in prav čas je najpomembnejše premoženje slehernega med nami! Zadnji, sedmi korak, nas opozarja, da se strategije in cilji uresničijo le če so... merjeni! Izzidi morajo **biti specificirani v obliki rezultatov** (kaj se je naredilo) **in vedenj** (kako so se reči zgodile!). Tale "igračka" bo zato zelo prav prišla vsakemu coachu, seveda pa tudi vsakemu vodji!



# MBC: Management By Coaching

## Brane Gruban, ABC

9:00	<b>Sprostitveni trening</b>
9:15	<b>Uvod v temo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• globalni HRM problem št. 1: (ne)zavzetost zaposlenih?</li> <li>• kaj to je, kako se meri, finančni vplivi? Raziskovalne podlage?</li> <li>• osrednji problem: vloga vodje in terminator slog vodenja?</li> <li>• vodenje za večjo zavzetost (MBE: Management By Engagement)</li> </ul>
10:30	<b>Odmor</b>
10:45	<b>Poslanstvo vodij: upravljanje delovne uspešnosti sodelavcev:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integralni model upravljanja delovne uspešnosti (DU)</li> <li>• model vedenjskih sprememb in motivacijskega vodenja</li> <li>• rešitev: jasno definirane kompetence in/ali jasnost ciljev?</li> </ul>
12:00	<b>Odmor</b>
12:15	<b>Model individualnega vedenjskega coachinga:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coaching v desetih korakih. Kdo so naši deležniki?</li> <li>• modul 1: kako prepoznati vrednote?</li> <li>• modul 2: če ne obvladate časa, ne obvladate ničesar?</li> <li>• modul 3: metode določanja ciljev</li> </ul>
13:15	<b>Kosilo</b>
14:15	<b>Model individualnega vedenjskega coachinga:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modul 4: rezultati s pomočjo sodelavcev? Zakaj ne delegiramo? Kako?</li> <li>• modul 5: moč pozitivne povratne informacije in psihologije motivacije</li> <li>• odvisniki od dopamina: za kaj gre pri pohvalah?</li> </ul>
15:15	<b>Odmor</b>
15:30	<b>Model individualnega vedenjskega coachinga:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modul 6: samopodoba: prednosti in šibke strani? SMOT model</li> <li>• modul 7: delo na prednostih posameznika.</li> <li>• modul 8: naravni talenti in interesi?</li> <li>• modul 9: posameznik ni vse. delo s timi in v timih (faze razvoja, vloge)</li> </ul>
17:00	<b>Zaključek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modul 10: integralna uporaba coaching in svetovalskih tehnik</li> <li>• dodatna literatura in čtivo</li> <li>• spletno mesto: <a href="http://www.dialogos.si">www.dialogos.si</a></li> </ul>