

Mr Snežana Videnović,

direktor Sektora za ljudske resurse, Kompanija „Dunav osiguranje“

PRIHVATANJE KONCEPTA COACHINGA U SAVREMENOM POSLOVANJU

Koristeći coaching metodu u upravljanju ljudima, menadžeri pomažu zaposlenima da obave posao na najefikasniji način i pritom razviju svoj unutrašnji potencijal. Menadžer/Coach pomaže tako što motiviše kada je to potrebno kako bi zaposleni naučili ono što je neophodno što je pre moguće. Kada se svemu ovome dodaju profesionalne (strukovne) veštine i vrednosti timskog rada, organizacije koje ga primenjuju uspevaju da iskuse neverovatnu autentičnu uključenost. Coaching dozvoljava razvijanje opuštenih odnosa u timu i dragoceno liderstvo u svakoj situaciji.

Ključne reči: *Coaching, kompanija, zaposleni, menadžer, promena, stil, umetnost, biznis.*

*„Ako ne promenimo smer u kome idemo,
najverovatnije ćemo završiti tamo kuda smo krenuli“ (Noah Samara)*

Promene se dešavaju svakoga dana, na svakom živom biću i stvarima u svim aspektima našeg postojanja. Kada govorimo o promenama u kontekstu ljudskih odnosa, promene se u suštini svode na promenu stanja svesti ljudi koji su činioci tog odnosa. Oni se menjaju kroz promenu njihovog ponašanja i stavova. Ukoliko je promena diktirana, nametnuta, neće biti prihvaćena od strane osobe koja treba da je primeni. Ta osoba neće pružiti svoj puni doprinos, a samim tim, promena je osuđena na propast.

Kada govorimo o promenama u kontekstu posla, savremeni menadžeri moraju posedovati veštinu učenja zaposlenih da prihvataju promene i da lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje. Menadžeri moraju razvijati i učiti zaposlene na

otvorenost za promene na svim nivoima u organizaciji, a njihova glavna uloga je da podstiču prelaz iz jednog stanja u drugo.

Promena postaje najvažniji element uspešnog organizacionog menadžmenta danas. Sve promene imaju u sebi element nepoznatog. Stoga, promena uvek nosi neki rizik. Većina osoba ima različite stavove prema riziku. „Element rizika“ zahteva od institucije da aktivno planira promene, ne da ih jednostavno čeka i da se tek onda pokušava nositi sa negativnim elementima koji iz njih proističu.

Strah od bilo kakve promene utiče na ponašanje mnogih ljudi. Većina ne daje voljni pristanak ni najmanjoj promeni u svom životu. Promena strane kreveta na kojoj spavaju, promena sleda ulica kojima se vraćaju kući sa posla i sl. izaziva kod mnogih osećaj nesigurnosti i nelagodnosti. Robujući svojim navikama, predrasudama i strahovima, sledbenici rutine upadaju u zamku stresa, jednoličnosti i besciljnosti. Nakon toga u najvećem broju slučajeva sledi začarani krug bolesti zavisnosti, odbačenosti ili psihosomatskih poremećaja.

Jedna od retkih tvrdnji koju možemo sa sigurnošću izgovoriti bez bojazni da će nas neko demantovati je, da je promena neminovna, ali iako je ona naša nužnost, samo ukoliko je shvaćena i prihvaćena kao izazov koji nudi razne pozitivne perspektive, onda je i željena. Osoba koja ih sprovodi zna tačno šta time dobija za sebe.

Ne iznenađuje onda, da sve veći broj kompanija i drugih organizacija koriste coaching u poslednje vreme. Zvanje coach se ne može naći u nacionalnoj nomenklaturi zanimanja, ali sve je više ljudi sa ovim nazivom na svojim biznis karticama. Ti isti ljudi se mogu naći u svim oblastima privrede, u preduzetničkim kompanijama, porodičnom biznisu, zdravstvenim organizacijama, vladinim agencijama - skoro svuda.

Coachingom se ne rešavaju problemi, iako će problemi biti rešeni. On se primarno ne bavi poboljšanjem performansi, postizanjem ciljeva, ili postizanjem rezultata, iako postoji izvesnost da će se sve to desiti u efikasnom coaching odnosu. Coaching je otkrivanje, svest, i izbor. To je način da se efikasno osnaže ljudi da pronađu svoje sopstvene odgovore, prihvatajući promene. Coaching ih ohrabruje i podržava na putu donošenja važnih odluka. On odražava promenu u svesti: svesnost da postoji izbor i jasnije opredeljenje za izbor na osnovu vrednosnih kriterijuma.

Coach igra ulogu agenta za promene. On ulazi u monodramu bez naznaka kako će se komad završiti. Svako u svojoj jednočinki, ljudi žive sa svojim unutrašnjim razgovorima. Tema tih razgovora se nameće spontano, često je izazvana spoljašnjim okolnostima, pojedinac ne može da je kontroliše i ona ga vodi često do katastrofičnih scenarija. Coach dobija ulogu katalizatora u ovom komadu, postaje važan element u procesu ubrzavanja promene, ali njegova uloga nije pasivna. Ciljevi i planovi, nova merila, dostignuća bilo koje vrste, su rezultati klijentovog rada, usmeravanog coaching interakcijom.

Coaching je oblik razgovora sa neizrečenim osnovnim pravilima u pogledu kvaliteta odnosa koja moraju biti prisutna: poštovanje, otvorenost, saosećanje, empatija i rigorozna posvećenost istini.

Odgovarajući na menadžerova pitanja u procesu coachinga, zaposleni postaje svestan svih strana posla i potrebnih akcija. Ta jasnoća omogućuje mu da uoči izvesnost uspeha i da odluči da preuzme odgovornost. Slušajući odgovore na pitanja postavljena kroz coaching, menadžer prepoznaje ne samo plan delovanja, nego i razmišljanja koja su dovela do toga. On je bolje obavešten nego što bi bio da je naredio podređenom šta da uradi i zbog toga ima bolji nadzor nad onim što se događa. Budući da u dijalogu i u odnosima nema pretnje, već podrške, nema promene ponašanja kad je menadžer odsutan. Coaching omogućava menadžeru stvarnu, a ne prividnu kontrolu, a podređenima stvarnu, a ne prividnu odgovornost.

Coach je uspešni posrednik, partner i posvećeni profesionalac koji se specijalizovao za razvijanje i pomaganje drugima. Coach je delom mentor, delom savetnik, ispitivač, ali i „đavolov advokat“. Coach stvara sigurno okruženje u kojem obe strane dele različite poglede i informacije, rešavaju uzroke ograničenja (nekada samonametnute), i identifikuju efikasne metode za praktikovanje novih pristupa. Kao nepristrasna treća strana, coach koristi različite metode da klijent postigne jasnoću, da razvije nove, ali i da unapredi postojeće veštine radi postizanja većeg zadovoljstva poslom i poboljšanja kvaliteta života.

Postoje određene pretpostavke da bi taj razgovor bio uspešan. Pretpostavljaju se snaga i sposobnost, a ne slabost, bespomoćnost ili zavisnost. Pretpostavlja se duboka želja da se sagovorniku pruži najbolje da bi on ostvario potencijal. Ali u coaching su ugrađena i određena verovanja: da svaka situacija otvara nove mogućnosti i da ljudi zaista imaju moć izbora u životu. Coaching je stil komunikacije koji bi mogli nazvati jedinstvenim u ljudskoj istoriji jer je organski srastao uz iskonsku ljudsku potrebu da budemo blizu jedni drugima.

Termin coaching je preuzet iz sporta i u tom kontekstu se lako razume i još lakše prevodi. Trener. Međutim, kada ga upotrebimo u vansportskom kontekstu nailazimo na nedoumice. Da li je to trener, učitelj ili nešto treće, recimo, stil života? Jedno je sigurno, a to je da potiče iz engleskog jezika i da je odomaćen u zapadnoevropskim zemljama. Iako je coaching univerzalni metod koji se može primeniti u svim društvima i kulturama, u srpskom jeziku (i mnogim drugim jezicima) nema adekvatnog termina koji bi potpuno odgovarao značenju reči „coaching“.

Coaching je prirodni deo života i kao takav, postoji koliko sama ljudska rasa. Još od najranijih dana ljudske istorije, stariji ili iskusniji pripadnici zajednice uče mlađe kako se lovi, kuva ili slika na zidovima pećina, kako bi i oni postali uspešni i priznati

članovi plemena ili zajednice u celini. Ova vrsta praktične veštine vezane za podučavanje i dalje postoji u većini društava, do danas. Međutim, prvi pisani trag o sofisticiranom obliku rada sa ljudima, čiji je cilj bolje razumevanje ili svesnost, može se naći u najranijim radovima filozofije i religije, a prve prave coaching studije možemo pronaći u Ezopovim basnama.

Iako postoji od praistorije, W. Timothy Gallwey se smatra začetnikom ove nove discipline. On je napisao nekoliko knjiga koje su ustanovile novu metodologiju kako za lični, tako i za profesionalni razvoj i izvrsnost na mnogim poljima, što on naziva „unutrašnja igra“. Pedagog sa Harvarda i teniski stručnjak je prvi predstavio sveobuhvatni metod podučavanja koji se može primeniti u mnogim situacijama. Suština njegovog pristupa se ogleda u tome da u svakom ljudskom nastojanju postoje dve sfere angažovanosti: spoljašnja i unutrašnja. Spoljašnja igra se odigrava u spoljnim arenama da bi se prevazišle prepreke i postigao eksterni cilj. Unutrašnja igra se odvija u umu igrača, a prepreke su: strah, sumnja u sebe, poremećaji u percepciji, ograničenja i pretpostavke. Unutrašnja igra se igra da bi se prevazišle samonametnute prepreke koje sprečavaju pojedinca ili tim da ostvari svoj pun potencijal.

Vezano za organizacijske prilike, jedan od uslova koje coaching treba da ispunji da bi se smatrao uspešnom metodom za razvoj individue je, da klijenti prepoznaju vrednost tog podučavanja u okviru psihološkog ugovora koji poslodavac u najširem smislu ima sa zaposlenima. Psihološki ugovor je termin nastao 1960-ih da opiše odnos zaposlenih i organizacije u smislu očekivanja koje jedni od drugih imaju i da, ukoliko se ta očekivanja nisu ispunila, nestaje spona između njih.

| Zaposleni nude | Zaposleni očekuju |
|--|---|
| Da vredno rade | Nagradu u skladu sa performansama |
| Da budu lojalni svom timu | Priznanja za ono što donose |
| Da budu fleksibilni | Dozvolu za fleksibilnost u izvršenju zadatka |
| Da uče i da se razvijaju | Izazove koji omogućavaju učenje |
| Da učestvuju i doprinose izvršavanju ciljeva tima | Povratnu informaciju koja prepoznaje doprinos |
| Da budu vrednovani srazmerno svom doprinosu bez obzira na rezultate tima | Povratnu informaciju koja prepoznaje loše izvršenje |
| Da dobijaju dodatne odgovornosti | Da budu podržani od strane menadžera |

Istraživanje koje je sprovedeno u avgustu 2009.godine¹, pokazuje da menadžeri posvećuju 30 do 60 odsto svog vremena administrativnim poslovima i sastancima, 10 do 50 odsto na putovanjima i prisustvanju obuci, korišćenju pauze, vođenju posebnih projekata, ili direktnom učestvovanju u izvršilačkim poslovima kojima se tim kojim rukovode bavi. Oni troše samo 10 do 40 odsto vremena na upravljanje zaposlenima, između ostalog i na coaching. U kompanijama koje imaju najbolje prakse, menadžeri posvećuju 60 do 70 odsto svog vremena razvoju visoko kvalitetnih zaposlenih, tj. na individualnu obuku. Takve kompanije ohrabruju svoje menadžere da donose odluke i da otvaraju alternative.

Promena načina razmišljanja i razvijanje novih sposobnosti menadžera mogu biti najteži deo posla. Mnogi od njih vide ograničenja u onome što najviši rukovodioci od njih očekuju, a to ne dopušta vreme za coaching. Međutim, iako neupadljivo na prvi pogled, utrošiti dodatno vreme na razvoj zaposlenih je u interesu menadžera. Naravno da to iziskuje dodatna naprezanja i menadžera i zaposlenih, ali nikako nije idealizam koji ne donosi dodatnu vrednost. Naprotiv, sve poteškoće se mnogo lakše prihvataju ukoliko ljudi osećaju da neko o njima brine. Neki menadžeri prepoznaju potrebu za promenom svoje uloge, ali ih strah od neuspeha blokira. Pre nego što počnu da primenjuju coaching, kompanije moraju odlučno da zauzmu stav da u njihovim redovima nema mesta za one koji misle da zaposleni ne mogu da uče, ili da menadžeri samo prinudom mogu da utiču na poboljšanje učinka.

Prvi korak koji treba preduzeti je pomoći menadžerima da razumeju potrebu za promenama i kako to može učiniti stvari boljim. Ukoliko menadžer razvije empatiju, poštenje i objektivnost, utoliko će novi pristup prema njegovim zaposlenima oslabiti početni otpor koji će se možda javiti kod jednog tradicionalističkog dela zaposlenih, sumnjičavog prema promenama u načinu upravljanja. Oni se u suštini boje od preuzimanja odgovornosti koja proizilazi iz načina upravljanja ljudima kroz coaching.

Od menadžera/coacha se očekuje da bude fleksibilan, da je vešt u komunikaciji, da može da izvrši uticaj na zaposlene i da ima dovoljno neophodne energije za prilagođavanje brzim promenama. Ali ono što pre svega treba da uradi, to je, da upozna samoga sebe (*Nosce te ipsum*²).

¹ McKinsey Quarterly "Unlocking the potential of front line managers", Aaron De Smet, Monica McGurk, and Marc Vinson, Source: Organization Practice

² "Prepoznaj sebe sama" natpis u Delfima, na grčkom "Gnothi seauton", <http://www.mudremisli.com/2008/08/latinske-izreke/>

Summary

**Embracing the Coaching Concept
in Present-day Business Operations**

Snežana Videnović, M.A.

To spot the virtues and good qualities of an individual within an organization, to constantly develop, to focus on the aim and the vision of an individual and/or a team – to invest all the energy, talent and time in order to realize it, these are all possible ways of paying not too high a price for a small dose of existential security. Within the framework of objective conditions, it is possible to choose the lifestyle which is simply called coaching. Because this is what coaching actually is – a way of life and not merely a tool in the hands of managers.

Coaching is skill or art in business, if at all possible to draw a borderline here, because any sufficiently developed skill becomes art.

Translated by: Vesna Turudija