

Razvijanje domišljije, vizije in motivacije za uspeh

čas branja 9 min



Dr. Daša Grajfoner, direktorica Coaching laboratorija in docentka za psihologijo na univerzi Heriot Watt v Edinburgu; predavateljica na DOBA Fakulteti

Spremembe v organizacijah z zgodovinskega vidika kažejo, da je v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja organizacijsko načrtovanje po večini potekalo od zgoraj navzdol. Vodstvo je sprejemalo odločitve, srednje vodstvene strukture pa so zagotavljale, da so bile te odločitve izvedene.

Proti koncu sedemdesetih in osemdesetih let se je potreba po prožnosti izkazala kot nujno potrebna za preživetje podjetij. Hierarhični nadzor nad zaposlenimi, ki je bil značilen za šestdeseta leta, pa se je začel - vsaj v učbenikih o upravljanju - umikati zaupanju in sodelovanju z zaposlenimi.

Posledično je bilo treba temeljito spremeniti usposabljanje na vseh ravneh organizacije, s ciljem, da bi vsi zaposleni razmišljali in se obnašali kot vodje. Poudarek je bil na poslovni uspešnosti, kot je opredeljena z izrazom TQM (total quality management). Sčasoma so to usposabljanje začeli dopolnjevati seminarji o timskem delu in opolnomočenju. Zaradi tega je bil poudarek veliko bolj usmerjen na individualne potrebe zaposlenih, čeprav je bilo usposabljanje še vedno osredotočeno na neposredna vprašanja podjetja.

Uporaba svetovalcev je prispevala h gibanju v smeri uporabe treninga pri usposabljanju. Svetovalci so delali s ključnimi posamezniki v podjetjih, prav tako pa so se osredotočili na sistemske posege. Pristopi k spremembam so imeli eno skupno pomanjkljivost, in sicer so se pojavljali le občasno in zaradi tega niso bili trajni.

Prav tako je veljalo prepričanje, da je treba najprej spremeniti posameznike, ki delajo v organizacijah, če želijo doseči trajne spremembe. Stephen Covey, avtor knjige Sedem navad zelo učinkovitih ljudi, je bil eden izmed vodilnih zagovornikov prehajanja iz korporativnih pogovorov na usposabljanje zelo učinkovitih posameznikov v organizacijah (Grajfoner, 2020a).

Najprej se je konec osemdesetih let pojavil korporativni trening, ki predvideva, da psihološki trenerji v določenem časovnem obdobju delajo tako s posamezniki kot z organizacijskimi sistemi. Vloga trenerja je bila spreminjanje vedenjskih vzorcev pri posameznikih in s tem povezane trajne spremembe splošne delovne prakse zadevnega posameznika. Med novimi poudarki, ki so jih trenerji prispevali, so bili vizionarsko usposabljanje za vodenje, vodstveni trening, trening za prenavo in upravljanje prehoda.

Področje vodenja, zlasti podjetniškega vodenja, je vplivalo in sooblikovalo coaching kot nov poklic. Trend k uporabi treninga na delovnem mestu je pospešila potreba po človeški skrbi in drznosti med korporativnimi pretresi zmanjševanja števila zaposlenih, združevanj, prevzemov in premeščanja, ki so se zgodili v osemdesetih letih. Iz teh hitrih procesov sprememb se je rodilo strokovno in znanstveno področje treninga - področje, ki spodbuja nenehno odpornost in uspešnost zaposlenih in organizacij kot celote.

Glavna potreba je bila pomoč tako posameznikom kot podjetjem pri oblikovanju možnosti za prihodnost, prav zaradi kompleksnosti in hitrosti sprememb v organizacijah. Kot ugotavlja Hudson (1999), so coache pogosto spraševali o osebnem razvoju, načrtovanju nasledstva, spremembi kariere, delovni uspešnosti, visoko zmogljivih skupinah, premeščanju, izgorelosti, oblikovanju opcij, usposabljanju vodij, ravnovesju med delom in zasebnim življenjem ter psihološki trdoživosti posameznika in prilagodljivosti organizacij.

V čem se trener razlikuje od mentorja?

Ena izmed delovnih definicij treninga (Law, Ireland in Hussain, 2007) pravi, da je trening proces, ki nudi posamezniku podporo pri osredotočanju na delovno in osebno uspešnost ter na cilje. Pomembno je poudariti, da se vloga coacha razlikuje od vloge mentorja.

Trening je proces, ki je osredotočen na klienta in ga usmerja, mentor pa za razliko od coacha predstavlja kritičnega prijatelja, ki spodbuja in spremlja razvoj mentoriranca. Te pragmatične opredelitve niso zgolj načelne, saj omogočajo tako treningu kot mentorstvu interakcijo z ustreznimi psihološkimi teorijami, zlasti v zvezi z učenjem, spremembami in razvojem.

Čeprav se večina organizacij zelo dobro zaveda svojih vrednot, pa te običajno niso jasno določene ali oblikovane: običajno jih odkrijemo in opišemo v procesu raziskovanja.

Na podlagi zgodnjega Hudsonovega pisanja (1999) lahko definiramo funkcije coacha in namen treninga za posameznika. Trener namreč izhaja iz tega, kar je mogoče, pri tem pa pri strankah spodbuja domišljijo, vizijo in motivacijo, ki jih uporablja kot vire. Dela s posamezniki, skupinami in organizacijami; išče mostove za prihodnost s tem, da povezuje to, kar je s tem, kar bi lahko bilo; povezuje notranjo motivacijo z zunanjimi dejavniki; navdihuje druge, da bi bili učinkovitejši in spodbuja k oblikovanju organizacijskih modelov za prihodnost.

Trener spodbuja stranke k višji učinkovitosti, se sprašuje o obstoječem stanju in si prizadeva, da so dosežki ustvarjalni in preoblikovalni. Trener lahko kritično pristopi k analizi kulture v organizacijah ter spodbuja nastajajoče možnosti z dolgoročnimi vizijami in akcijskimi načrti.

Trener vodi stranke in organizacije prek sprememb, prehodov, spodbuja mreženje s pomočjo zavezništev in povezav s skupnimi cilji ter je katalizator prenove in odpornosti. Trener motivira, išče globlje rezultate, raziskuje nove smeri, uvaja inovacije in vlaga v prihodnost.

Proces spodbujanja sprememb pri posameznikih in organizacijah vključuje spoznavanje in razpoznavanje vrednot, prepričanj ter namena v delovnem in osebnem življenju posameznikov in v organizacijah kot celoti. Trener pomaga opredeliti tudi ključne družbene vloge in spodbuja k uspešnemu opravljanju vseh teh vlog v okviru uravnoteženega dnevnega urnika.

Ena izmed ključnih nalog coacha je odkrivanje morebitnih nastajajočih razvojnih izzivov in pomoči pri razmišljanju in načrtovanju ključnih učnih procesov za posameznike, time in organizacije.

Zakaj mora biti trening sistematičen

Z bolj sistematičnega zornega kota lahko trening označimo kot konstruktiven proces, ki pomaga pri iskanju uravnoteženih rešitev. Ta proces vključuje pozitivne pogovore, ki spodbujajo tiste, ki so predmet treninga, da raziščejo ključne trenutke potencialnih ali dejanskih organizacijskih sprememb.

To lahko vključuje raziskovanje, ali je mogoče organizacijo premakniti v smeri, ki zagotavlja konkurenčno prednost, krepi glavne pobude za spremembo kulture in/ali zagotavlja večjo usklajenost med cilji posameznika in splošnimi strateškimi cilji organizacije.

Trener lahko pomaga raziskati vprašanja, ki vodijo k večjemu samozavedanju vpliva, ki ga ima posameznik - najpogosteje so to vodje - na uspeh podjetja in na ljudi, s katerimi dela (Ellam-Dyson, Grajfoner, Whybrow & Palmer, 2019). Možno je tudi, da se pojavijo priložnosti, da trener organizaciji v zaupni in anonimizirani obliki zagotovi povratne informacije o vprašanjih in težavah, ki jih je treba obravnavati.

Ena izmed ključnih nalog coacha je odkrivanje morebitnih nastajajočih razvojnih izzivov in pomoči pri razmišljanju in načrtovanju ključnih učnih procesov za posameznike, time in organizacije.

Primer: trener ugotovi, da bi organizacija lahko bolj učinkovito uporabljala nekatere sposobnosti posameznika; pri tem lahko pomaga pri identifikaciji potreb po načrtovanju nasledstva in razvoju talentov ali pa nudi podporo celotni delovni skupini, da bo delovala bolj usklajeno z organizacijsko strategijo.

Shaw in Linnekar (2007) izpostavita tudi nekatere morebitne slabosti treninga za organizacije. Ugotavljata, da je za trening potrebno veliko časa in da je to posledično povezano z večjimi stroški. S stališča organizacije je trening smiseln, če prinaša rezultate, ki jih je mogoče jasno opredeliti z izboljšanjem delovne prakse posameznika, dobrobitjo in duševnim zdravjem zaposlenih, ter rast in razvoj organizacije. Poleg tega Shaw in Linnekar ugotavljata, da je lahko trening tudi finančno drag, saj vključuje individualna srečanja ter zaposlitev coachev z izkušnjami na najvišji poslovni ravni.

Eden izmed stranskih učinkov treninga je, da posamezniki, ki ga prejemajo, pogosto postanejo bolj samozavedni in samozavestni glede svojih presoj in odločitev. Če se vodje na višji ravni na to ne odzovejo pozitivno (na primer tako, da bolj upoštevajo mnenja zaposlenega), lahko posameznik postane demotiviran ali celo zamenja organizacijo. Podobno se pri prejemanju treninga pogosto zgodi, da posameznik razmišlja o svojih vrednotah, življenjskih prioritetah in v nekaterih primerih ugotovi, da te niso skladne z njegovimi sedanjimi prednostnimi nalogami.

To pa spet povečuje možnost večje fluktuacije zaposlenih. Namreč, zgodi se lahko, da se te prej omenjene naloge ne uskladijo s statusom zaposlitve, priložnostmi in možnostmi za prihodnost ali celo z izbranim poklicem (Grajfoner, Rojon in Eshraghian, 2022). Kljub tem možnim posledicam pa je očitno v interesu

organizacije, da izve več o motivih svojih zaposlenih, čeprav v varnem in nadzorovanem okolju, ki ga trening zagotavlja.

Prav to zagotavljanje varnega okolja za raziskovanje vprašanj je zadnji pomemben vidik procesa treninga, ki ga omenjamo v tem članku. Trener mora ves čas procesa ohranjati zaupnost informacij, zagotoviti mora možnosti za izražanje različnih čustev, ki se lahko pojavijo ob soočanju z osebnimi vprašanji in organizacijskimi izzivi. Zaupnost in zagotavljanje varnega, odprtega okolja sta morda najpomembnejši značilnosti poslovnega treninga.

Česa se lahko naučimo od Lega ali Disneyja

Organizacije imajo temeljne vrednote in cilje, ki običajno vključujejo majhno število osnovnih načel ali prepričanj, ki so prenesla preizkus časa in najbolje predstavljajo to, za kar se organizacija zavzema. Ta temeljna prepričanja lahko izhajajo iz zgodovinskega razvoja organizacije in običajno prav te vrednote definirajo identiteto organizacije. Temeljne vrednote dejansko obveščajo člane organizacije o tem, kaj je v organizaciji pomembno (Grajfoner, 2020b).

Proizvajalec igrač Lego ima, na primer, jasne vrednote glede pomena družine, korporacija Disney pa ima jasne vrednote glede celovitosti in domišljije. Te vrednote opredeljujejo naravo podjetij in jih vsebujejo vse oblike organizacije.

Čeprav se večina organizacij zelo dobro zaveda svojih vrednot, pa te običajno niso jasno določene ali oblikovane: običajno jih odkrijemo in opišemo v procesu raziskovanja. Sam proces treninga mora biti posledično skladen z organizacijskimi vrednotami, saj lahko te vplivajo na pristop pri samem procesu treninga ter na strategije in cilje, ki jih želijo zaposleni doseči s treningom.

Zato je pomembno, da trener in prejemnik treninga izrecno razumeta vrednote organizacije in kako te vrednote vplivajo na psihološki trening.

* Termin *coaching psychology* prevajamo kot psihološki trening, *coaching* kot trening, *coaching psychologist* pa kot psihološki trener.

Literatura in viri

Bressler, F and Wilson, C. (2006). What is coaching? in J. Passmore, M. A. Peña, P. Rosinski, and A. Szabo (eds.), *Excellence in coaching: the industry guide*. London: Kagan Page. (Chapter 1)

Ellam-Dyson, V., Grajfoner, D., Whybrow, A. & Palmer, S. (2019). Leadership and Executive Coaching. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.). *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners* (2nd edition) (pp. 439-452). London and New York: Routledge.

Grajfoner, D. (2020a). Coaching and Coaching Psychology in the Workplace: Analytical Perspectives and Development in Theory and Practice. *Slovenian Journal of Psychotherapy Kairos*, 14(1/2), 11-27.

Grajfoner, D. (2020b). Razvoj systemskega coachinga in oblikovanje ciljev na delovnem mestu. Sprema študija v knjigi Klause Theuretzbacherja in Petra Nemetscheka *Coaching in sistemska supervizija s srcem, rokami in razumom*

Grajfoner, D., Rojon, C. and Eshraghian, F. (2022). Academic Leaders: In-Role Perceptions and Developmental Approaches. *Educational Management Administration & Leadership* (Tier-Q1, IF: 4.71/ ISI/ Scopus). Lead author

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching*. San Francisco: Jossey Bass. (Chapter 1)

Law, H., Ireland, S., and Hussain, Z. (2007). *The psychology of coaching, mentoring and learning*. Chichester: John Wiley. (Chapter 1)

Shaw, P. and Linnecar, R. (2007). *Business coaching: achieving practical results through effective engagement*. Chichester: Capstone. (Chapter 1)