

MONICA JONSSON, OSEBNI IN POSLOVNI COACH

Stranka vedno sedi za volanom, coach pa ji

BARBARA PAVLIN

Coaching je pogovor, ali cel sklop pogovorov dveh oseb, ki temelji na iskrenosti, zaupanju in obsega več kot samo poslovni del. Gre za izobraževalni proces ena na ena, ki omogoča učinkovitejšo učenje in razvoj posameznika, s čimer se izboljša prispevek zaposlenega k uspešnosti organizacije. Coaching je v Evropi težek dve milijardi evrov, njegova rast pa je med 50 in 70 odstotkov na leto. Pri nas coaching še ni osvojil poslovne javnosti. O tem, za koga je primeren in zakaj, smo se pogovarjali z Monico Jonsson, direktorico podjetja CoachDynamix.

Besedo coaching poznamo predvsem iz športa. Kako je športni coaching povezan s poslovnim?

Zanimivo, da ste tako začeli, kajti prav s tem ponavadi poskušam razložiti, kaj je coaching, saj ta izvira iz športa. Vsi uspešni atleti, ki želijo ostati uspešni, vadijo skupaj s trenerjem. Torej, če športni trenerji delujejo tako dobro v športu, zakaj ne bi tega principa prenesli tudi v poslovni svet in za osebno rast? Pri coachingu gre za podporo ljudem, da razmišljajo o rezultatih, da si zastavijo pametne in pomembne cilje in zmagajo v igri, ne glede na to, katero igrajo.

Zakaj je coaching primeren za menedžerje?

Ko napredujemo, predvsem v vrhnji menedžment, potrebujemo podporo, zato da vemo, da delujemo na pravi ravni in se usmerimo v poslovne prednostne naloge. Če tega nimamo, je lahko včasih težko. Poglejmo samo zadnje desetletje, v katerem je posel postal tako zelo kompleksen. Zato je prisotnost nekoga iz zunanega okolja podjetja, ki nam pomaga razumeti, kaj delamo, in ali to delamo prav ter na kaj se moramo osredotočiti, izjemno dragocena. To je ena izmed stvari, ki so me pritegnile h coachingu. Prihajam iz poslovnega sveta in vedno se mi je zdelo dobro imeti ob sebi nekoga, ki bo vsake tri tedne prišel k meni in mi pomagal razjasniti položaj. Predvsem pa

nekdo od zunaj vidi stvari nekoliko drugače.

Torej pravite, da tega sami ne bi zmogli?

Težko je. V vseh pogledih življenja, ne samo v poslovnem svetu, tudi v zasebnem življenju. Sami veste, da ste včasih tako ujeti v svoj položaj, da vam prijatelj lahko pomaga pri iskanju izhoda. Menim, da vsakdo izmed nas v nekem obdobju potrebuje podporo, da lahko gleda naprej. To je lahko družinski član, prijatelj, coach. Slednji v vašem življenju ni prisoten in zato na položaj gleda objektivno ter vam zastavlja prava vprašanja.

Je coaching primeren za vsakogar?

Coaching je za vsakogar, ki želi izboljšati svojo igro. Vodje morajo znati uravnovežiti občutek za ljudi in za reševanje težav. Če smo coachi dober katalizator za spremembe pri tem neravnovežju, je to več kot odlično.

Jim torej vi kot coach lahko daste tiste razsežnosti, ki jih nimajo?

Pomagamo jih videti, ampak le, če to želijo. Naj s preprostim primerom razložim, zakaj je coaching dolgoročen pogled. Želite se naučiti igrati tenis. To ne bo šlo le z eno igro, ampak boste morali vaditi. Šele takrat boste boljši. Enako je s coachingom. Če želite postati boljši vodja, to ni enkratni pogovor, ampak nenehno preizkušanje novih primerov.

Sprašujem namreč zato, ker v športu morate imeti nekaj nadarjenosti. Je v poslu enako?

Veliko stvari se lahko naučijo. Če si nekaj želiš, obstaja pot do tega. Videla sem že, da so ljudje naredili res neverjetne stvari, ker so si to res želeli. Zato menim, da je včasih to, da nimamo vseh talentov, tudi izgovor.

Torej je coaching primeren za vse ravni menedžmenta?

Seveda. Jaz izvajam coaching za ravni od glavnega direktorja podjetja do pomočnika direktorja.

Od česa je potem odvisen program coachinga, od menedžerske ravni ali od osebe?

Od osebe, kajti coaching je tako personaliziran, da kadar sem na srečanju s stranko, ne razmišljam o tem, ali je to glavni



MONICA JONSSON

direktor ali pomočnik. Takrat se ukvarjam s posameznikom, z njegovimi cilji, kaj si želi postati.

Cilje torej določita skupaj s stranko?

Stranka vedno sedi za volanom. Stranka je tista, ki določi, s katerimi cilji se želi ukvarjati, coach pa mu pri tem pomaga. Včasih sicer vemo, kaj želimo, le da tega ne znamo pravilno oblikovati. Predvsem pa vemo, česa ne želimo. Coach nam pomaga oblikovati cilje na zelo poseben in natančen način.

Kaj sledi določanju ciljev?

Načrt za doseganje teh ciljev. Tu se ponovno vidi, kako coaching upošteva našo različnost. Na primer, dva prodajalca bosta za doseg iste tarče ubrala različne strategije. Enako velja za coaching. Ko oblikujemo akcijski načrt in strategijo, upoštevamo, kako bo stranka najbolje izkoristila svoje prednosti in kako se bo počutila pri doseganju cilja. Ta »kako« bo pri različnih ljudeh različen. Včasih se zgodi da se za nekaj dogovorimo in ko stranka to preizkusi v praksi, zanjo ne deluje, zato poiščemo kaj drugega, kar ji bolj ustreza.

Kako dolgo pa traja, da so rezultati vidni?

Proces coachinga ni enkratno dejanje, ker ljudje potrebujemo nekaj časa, da se znebimo slabih navad in sprejmemo nove. Zato coaching traja dalj časa, nekje od pol do enega leta. To pa ne pomeni, da prej rezultati niso vidni, saj se pokažejo nekje po mesecu in pol do treh. Vendar, ker želite obdržati rezultate, nadaljujete obiske pri coachu.

Pa gre potem za nedokončano zgodbo oziroma kaj se zgodi po enem letu?

V procesu coachinga stranka razume, kaj se dogaja. Skupaj s coachem določita cilje, oblikujeta strategijo, coach da stranki orodja, ki jih ta preizkusi,

pride nazaj, dobi nova orodja, jih ponovno preizkusi in tako naprej. Stvar moramo doživeti in razumeti. Torej po enem letu se stranka lahko odloči, da bo podaljšala učenje. Okoli 80 odstotkov mojih strank se za to odloči. To pa pomeni, da se dobivamo na vsake tri mesece, ker želijo preveriti, da so v pravi smeri. Včasih se stranke odločijo tudi za zamrznitev procesa in se čez leto ponovno oglašijo z željo po srečanjih, na primer enkrat mesečno.

Je to dobro, da se proces zamrzne?

Če delaš s stranko na primer devet mesecev in ta meni, da je za zdaj dosegla dovolj ter si želi začasno zamrzniti proces, je to dobro. Ni pa dobro tega narediti na začetku. Ko je določen cikel končan, je mogoče celo pametno, če se stvar za nekaj časa zamrzne.

So rezultati coachinga zagotovljeni oz. kakšne so ovire, da do njih ne pridemo?

Edina ovira po mojih izkušnjah je, kadar oseba ne želi coachinga. V sedmih letih, odkar se ukvarjam s tem, imam stooštnotni uspeh, ker delam samo s ljudmi, ki si coachinga želijo. Zato podjetjem na začetku povem, da ne želim nikogar siliti.

Kakšni pa so finančni učinki coachinga?

Raziskave kažejo, da se prvotna naložba šestkratno povrne.

Na podlagi česa naj se podjetje odloči, koga poslati na coaching?

Podjetja to počnejo različno. Nekatera na primer pošiljajo na programe coachinga vse vodje nad določeno menedžersko ravno. Nekateri so bolj selektivni in mi določijo, kdo so njihovi vrhunski talenti, ki jih res ne želijo izgubiti. Njim bodo dali to možnost kot del njihovega razvojnega programa.

Včasih pri določanju meril, kdo so ti ljudje, pomagamo coachi, a moramo biti res previdni, da se ne vmešamo preveč. Podjetje se mora odločiti, kako bo uporabilo coaching. Delala sem že s podjetji, kjer so coaching ponudili malo posameznikom, a ko so videli koristi, ki jih prinaša, so ta krog posameznikov razširili.

Se vam je kdaj zgodilo, da ste v procesu coachinga ugotovili, da neka oseba ni primerna za delovno mesto, ki ga opravlja?

Se je.

Kaj storite takrat?

Spodbujam ga, naj se v podjetju odločijo poiskati neki drug položaj za njegove sposobnosti.

Ali pa, naj si izbere čisto drugačno kariero?

To se zgodi zelo redko.

Pogosteje se zgodi na primer, da je nekdo, ki dela v marketingu, bolj primeren za operativne naloge. Takrat skušamo z menedžerjem in direktorjem ugotoviti, kako bi njegove prednosti bolje izkoristili.

Koliko časa naj bi menedžerjem vzel coaching?

Ponavadi se s strankami v začetku srečujem vsake dva tedna, pozneje enkrat na mesec in nato na vsake pol leta. Medtem mora učenec narediti domačo nalogo. Coaching ni teoretična vaja, ampak praktično delo. Za kar koli se odločimo v strategiji in akcijskem načrtu, pomeni spremembo v načinu dela stranke. Gre na primer za drugačne načine vodenja ljudi, za preizkušanje različnih možnosti.

Torej, ko se na primer odločita za nov pristop pri vodenju in se ljudje temu sprejeto, se o tem pogovorita in skušata najti drugačno rešitev?

Pogovoriva se o rezultatih določenega pristopa. Ali pa, če imamo med zaposlenimi osebo,

OSEBNA IZKAZNICA

MONICA JONSSON je bila pri zgodnjih tridesetih del top menedžmenta v podjetjih, kot so Telia, HongKong Telecom, MACH in IBM, a se je odločila spremeniti svojo pot in dala odpoved. Nekoliko pozneje se je srečala z coachingom in se našla v njem. Vedno so jo namreč zanimali ljudje, odnosi, njihov osebnostni razvoj, osebnostna rast. Zato je pred sedmimi leti ustanovila podjetje CoachDynamix in ga obogatila z 18-letnimi izkušnjami iz poslovnega sveta. Prav zato laže razume stalne izzive menedžmenta in organizacije pri procesih dela.

Ma ji sledi

ki povzroča težave, se morava pogovoriti o tem, kako pristopiti k temu. Zato se morava pogovarjati, da razumeva celoten položaj in da stranki priporočim orodja, s katerimi lahko poskusi izboljšati položaj.

Kakšna orodja, pristope pa uporabljate coachi, med njimi je, kolikor mi je znano tudi nevrolingvistično programiranje (NLP)?

Navdihujejo me različni viri. Seveda imam certifikat in akreditacijo, ki zahtevata določena znanja, vendar veliko berem, se dodatno izobražujem in se ne držim le enega okvirja. Tako oblikujem coaching pristop, ki mi ustreza, s katerim lahko delam. NLP je le eno orodje, v svoje delo pa vključujem tudi znanje na primer Stevena Coveya in Fione Harrold. Menim, da je to pomembno, če želiš imeti širino.

Se pravi, lahko govorimo o različnih stilih coachinga?

Menim, da ima vsak coach drugačen stil in po mojem mnenju je pomembno najti svoj stil.

Torej je pri coachingu vse povezano z osebnostmi, tako coacha kot stranke?

Seveda. Zelo pomembno za poslovni coaching pa je, da coach izhaja iz poslovnega sveta. Brez tega je zelo težko. Poslovni svet je namreč poseben. Če v njem niste delali, ne boste razumeli njegovega delovanja, jezika. Če ne razumete okolja ali celo politike podjetja, se ne boste mogli vživeti v razmere, ne boste mogli postavljati pravih vprašanj.

Kaj pa osebni coaching, kako se razlikuje?

Osebni coaching je nekoliko drugačen, ker se pri poslovnem coachingu v 90 odstotkih osredotočijo na posameznikovo kariero. Za osebni coaching se ljudje odločajo iz različnih vzrokov, tudi kariernih, predvsem pa zaradi družine, odnosov, zdravja ali pa popolne spremembe življenjske smeri.

Se poslovni in osebni coaching prepletata?

Ni nujno, včasih pa se. Če imate direktorja, ki ne zajtrkuje, se ne ukvarja več s športom, ne veda družine, bo to vplivalo tudi na njegovo delo. Ko to kot coach opaziš, ga boš spodbudil k spremembi.

Je coaching lahko alternativa za klasično izobraževanje?

Alternativa in sestavni del. Pri coachingu gre za dolgoročni pogled in s tem tudi veliko boljšo produktivnost. Poleg tega klasično učenje uporablja pristop ena oblika za vse. Pri coachingu oblikujete strategijo, ki vam ustreza, ki izhaja iz vaših potreb, zato jo boste tudi uspešno izvajali.

Se coaching vedno izvaja samo ena na ena ali tudi v skupinah?

Tudi v skupinah. Pri tem je odvisno od tega, kaj tim želi doseči. Tako gre lahko za teambuilding, reševanje konfliktov, reševanje problemov, projektno delo.

Ali obstajajo razlike pri coachingu za moške, ženske, mlajše, starejše?

Pred leti sem tako vprašanje dobila od nekega direktorja. Pravzaprav nikoli nisem razmišljala o tem. Prihajam iz panoge telekomunikacij in takrat, ko sem še delala v podjetju, je bil to svet moških. Želela sem ustvariti uspešno kariero, zato sem se pri 25 odločila, da ne bom delala razlik med moškimi in ženskami, da bom razmišljala le o priložnostih. To mi je pomagala hitro napredovati. Takšno prepričanje sem prenesla tudi v coaching. Zato razmišljam le o posamezniku, njegovih potrebah in željah.

Coaching postaja prav zdaj v času gospodarske krize precej priljubljen. Menite, da je v tem kakšna povezava?

Vidim, da coaching v tem času postaja vse pomembnejši. Zakaj? Zdaj morajo podjetja razmišljati o tem, ali imajo prave poslovne modele, ali bodo ti zdržali, kako naj bodo ustvarjalnejši in inovativnejši, ali izkoriščajo svoje prednosti ipd. Razmišljanje zunaj ustaljenih okvirjev postaja zdaj veliko pomembnejše kot kdaj koli prej. Le tista podjetja, ki bodo pripravljena tako razmišljati, bodo zmagovalci krize. Pri tem lahko pomaga coaching, kjer nekdo, ki ni iz podjetja, pride in postavi ta pomembna vprašanja, ki si jih v podjetju morda niso zastavili. Tako menim, da podjetja, ki zaposlujejo poslovnega coacha, ravnajo pametno.

Kako pa zaposlenim pojasniti, da ravno v teh časih, ko naj bi gledali na stroške, najemanje coacha ni metanje denarja skozi okno?

Zelo pomembno je, kako je coaching pozicioniran v podjetju. Vedno obstaja tveganje odpora, kadar v podjetje vnašamo novosti, a jih ne postavimo na pravo mesto in se o njih ne pogovarjamo. Prava notranja komunikacija o tem, zakaj coach, kaj so cilji tega, kakšna so pričakovanja, lahko obrodi pozitivne odzive. Vendar je težava, ker veliko ljudi zamenjuje coaching s terapijami, zato se je pomembno oddaljiti od tega dojemanja coachinga. Menim, da je za vse potreben čas. Kadar se srečamo z nečim novim, smo vedno skeptični. Ko sem pred sedmimi leti ustanovila prvo podjetje za coaching v Luxembourg, je bilo prvo leto zelo težko, ker sem morala ljudi nenehno prepričevati, da coaching ni terapija. Danes je položaj

drugačen. Ljudje razumejo, kaj je to in vidijo v njem koristi. Torej je potrebna nenehna komunikacija z ljudmi.

Na podlagi česa naj se podjetja odločijo za izbiro coacha?

Pomembno je, da ima coach certifikat, akreditacijo, izkušnje. Treba je pogledati, kje je že delal, kakšne reference ima. Zelo pomembno pa je tudi, kako se ujame s kulturo podjetja.

Je pomembno, v kateri panogi je coach že delal?

Po mojem ne. Če pogledate mojo listo strank, boste videli, da je zelo raznovrstna. Pomembno je, koga je coach že učil. Če podjetje želi coaching za glavnega direktorja, coach pa nima izkušenj s te ravni, to ni dobro.

Ste imeli kdaj težave z zaupanjem v vas?

Zato je zelo pomembna kemija med obema. Seveda si na prvem srečanju ne zaupamo popolnoma, zaupanje gradimo postopoma. Vendar po prvih dveh, treh sejah je zaupanje že tu. Ljudje so bolj pripravljeni zaupati nekemu zunanemu, zato ne verjamem v učinkovitost notranjih coachev.

Kdo lahko postane coach? Mora imeti posebne sposobnosti?

Po mojem da. Resnično ga morajo zanimati drugi ljudje, biti mora zelo dober poslušalec, med sestanki mora sebe pustiti zunaj in se popolnoma posvetiti stranki, dobro je tudi, če ima izkušnje z različnimi ljudmi z različnih področij. Vsi tega niso zmožni ali pa ne želijo. Seveda pa se tudi kot coach nenehno razvijaš, ker se moraš tudi sam učiti in se izboljševati.

Se da česa tudi priučiti, ali morajo biti te sposobnosti prirojene?

Veliko stvari se lahko naučimo, če hočemo. Poleg tega pa morate biti res zelo predani. A vsega se ne da naučiti, na primer pristnega zanimanja za ljudi.

Kako je coaching sprejet in prepoznani v Evropi?

V Veliki Britaniji je prisoten že 25 let in je dobro uveljavljen in zrel, prav tako v Skandinaviji, v celinski Evropi pa je prisoten približno zadnjih sedem let. Coaching prihaja iz ZDA in najboljši programi in izobraževanja za coaching in NLP so po mojem mnenju še vedno v ZDA in Veliki Britaniji.

Ali naj slovenski menedžer izbere coacha iz ZDA oz. Velike Britanije ali slovenskega?

Lokalna nota je zelo pomembna, tudi če gledate s strani stroškov, ceneje bo izbrati nekoga iz bližine. Pomembno je torej pogledati med strokovnjake v bližini, ki imajo prave certifikate, akreditacijo in izkušnje, ki ustrezajo vašemu podjetju.

TERMOMETER



Stojan Petrič

Za skrivnostnim nasmeškom predsednika koncerna Kolektor Stojana Petriča v zadnjih dneh sije zadovoljstvo. S tem nasmeškom vedno brez besed pove, da ve nekaj, česar drugi ne. V zadnjih dneh in mesecih, ko marsikje vlade držav, banke in gospodarstvo še vedno iščejo



čim bolj optimalne protikrizne ukrepe, ima idrijski koncern svojo politiko. V avtomobilski industriji je v recesiji prevzemanje najboljša strategija, trdi Petrič. Kot podpora takšnemu razmišljanju in kot dokaz, da Kolektor nima časa za besedičenje, so Idrijčani pretekli teden objavili prevzem vodilnega evropskega podjetja za izdelavo plastimagnetov, nemške družbe ECS iz Essna. Za Kolektor to pomeni novih 25 milijonov letnega prihodka od prodaje in 200 zaposlenih. Potezo je Petrič izpeljal skupaj s pekinško družbo Zhong Ke San Huan, ki jo je v žep pospravil kot poslovnega partnerja s četrtinskim lastništvom v novi akviziciji in ki bo dobavljala materiale za novo podjetje Kolektor Magneti GmbH Essen.

Poteza Kolektorja je vsaj na videz povsem logična in pravzaprav ni ne zahteva izjemnega menedžerskega znanja ali iznajdljivosti. Največja svetovna dobaviteljica materialov za magnetne je namreč Kitajska, plastomagneti pa bodo prej ali slej postali nasledniki komutatorskih rotorjev, ki zdaj pomenijo velik del Kolektorjeve proizvodnje. Kolektor bi se na morebitna presenečenja prihodnosti v tem primeru odzval brez paničnega razpoloženja. Prevzem ECS, ki je že tretji nemški nakup koncerna v zadnjih sedmih letih, je v aktualnih gospodarskih razmerah veliki met v vseh pogledih. Še posebno, če drži, da je Kolektor nakup izpeljal z lastnim denarjem, ne glede na to, kolikšna je bila cena nakupa, ki ostaja poslovna skrivnost. Dobra novica za koncern pa ni zgolj zadnji prevzem, temveč odkrita napoved novih naložb, ki naj bi jih izpeljal že do konca leta. Apokaliptični vplivi globalne recesije so tako videti kot grozeča zgodba iz preteklosti. Če slednje še ne drži, pa z gotovostjo lahko zatrdimo, da vsaj Kolektor ni (več) v krizi.

BLAŽ MOČNIK



Matic Tasič

Ko podeljujemo tale minus, se bo verjetno zdelo, kot da smo pač želeli pihati v isti rog z vsemi drugimi, pa vendar se nam zdi, da moramo v primeru Slovenskih železnic opozoriti na nekaj ključnih točk.

Če začnemo z najbolj očitnim – prvi mož železnice Matic Tasič, ki napoveduje, da bodo Slovenske železnice v letošnjem poslovnem letu k že obstoječi izgubi pripisale le še dodatnih dvajset milijonov minusa, še vedno sedi na dveh stolčkih (četudi ne povsem po lastni krivdi). Kljub vztrajnemu »trudu« za odstop in zagotavljanju, da položaj župana ne ovira njegovega dela za železnice, pa takšna situacija vendarle, če že nič drugega, daje vtis vsaj rahle neverodostojnosti.

Drugič – vizija. Lepo vas prosim, če so lahko stari Rimljani in verjetno še marsikdo pred njimi, ugotovili, da je Slovenija pravo križišče in to njeno naravno geografsko danost izkoristili v svojo prid – brez sodobnih menedžerskih znanj in satelitskega pogleda na situacijo –, zakaj zaboga tega ne znamo mi? Tretjič – da, recesija tovarni promet zagotovo zmanjšuje in so vagoni tudi zato zagotovo bolj prazni. Vendar, drugim prevoznikom menda še vedno uspeva dobiti primerno količino tovarnega prometa. Zakaj se tovarni promet, namesto da bi se selil na vagone Slovenskih železnic, seli na tuje vagone in na ceste, tako da so edino, kar Slovenija od tega prometa ima, prometni zastoji?

Četrtič – odgovornost. Čeprav gre za eno samo besedo, pa se v njej skriva veliko. Z odgovornostjo imamo v mislih to, da bi se lahko Slovenske železnice, ne glede na to, kdo je na čelu družbe, enkrat končno in za vselej nehale zanašati na državno malho in neskončno odobravanje kreditov in se začele obnašati tržno. Tako kot bi se verjetno obnašal vsak izmed gospodov, ki so doslej sedeli na čelu družbe, če bi vodil lastno družinsko podjetje in bi bilo od uspešnosti podjetja odvisno, ali bo njegova družina imela kaj jesti ali ne. Da pa verjetno v tej smeri še ni vse razčiščeno, kažejo namigi gospoda Tasiča, češ da bi lastniki (beri: država) pomagali pri zagotavljanju kapitalne ustreznosti SŽ (beri: država nas bo rešila, če se bomo vendarle utopili v dolgovi).

Podpis pisma o nameri za strateško partnerstvo z Deutsche Bahnom je menda tik pred vrati. Zanimivo bo videti, kakšna bodo takrat pravila igre.

MAJDA DODEVSKA