

# MANAŽÉR NA NOVEJ POZÍCI

## Ako si získať dôveru ľudí?

Často sa nachádzam pri koučovacom zadaní v situácii, kde koučujem manažéra, ktorý zmenil pozíciu alebo bol preložený na iné miesto v podniku. Koučovanie je zamerané na to, ako pomôcť danému manažérovi v začiatkoch jeho práce s novou skupinou ľudí, v novom postavení, dokonca aj v novej firme alebo v inom štáte.

**N**ie každý z manažérov je nadšený tým, že mu firma nájde kouča, napríklad: V jednom z mojich veľmi dárnych zadaní sa mi stalo, že manažér nechcel ani počuť o tom, keď mu riaditeľ firmy ponúkol kouča. Videl to ako stratu tváre pred svojimi novými ľuďmi, že riaditeľ nemá v ňom dôveru. Žiaľ, koučing nie je vždy spojený s pozitívnou podporou ako vhodný pre manažérov s vysokým potenciá-

lom, viac sa naň ľudia stále pozerajú tak, že je určený pre tých, ktorí majú problém. V uvedenom prípade som mala osobné stretnutie s manažérom mimo firmy. Po rozhovore sme sa dohodli, že daný manažér si ma objedná sám, aby si zachoval tvár. Nakoniec to skončilo tak, že po čase som koučovala všetkých jeho majstrov.

**Aké sú výzvy, ktorým čelí manažér v novej funkcii, či je to povýšenie, zmena oddelenia alebo závodu, alebo úplne nové pôsobenie v inom kultúrnom prostredí?** Posledných sedem rokov koučujem top manažérov, ktorí prichádzajú na Slovensko z nadnárodných firiem zo zahraničia či z európskych štátov, alebo aj z USA. Akútne témy v nových funkciách sú väčšinou: práca s ľuďmi, práca v inom kultúrnom prostredí, príležitosť manažéra zmeniť niektoré zo štýlov ich správania, zlepšiť ich efektívnosť, nová pozícia, nové príležitosti... Koučovanie v nových funkciách manažéra obvyčajne prebieha po takých prvých 3 – 6 mesiacoch zmeny pracoviska, aby mal manažér možnosť sa stretnúť s ľuďmi v novom prostredí a spraviť si prvý pohľad na svoju novú situáciu. Samozrejme, koučovanie môže prebiehať aj oveľa

skôr, napríklad ešte na pracovisku pred zmenou zamestnania, kde sa manažér má možnosť pripraviť na svoju novú pozíciu, ak to je interná zmena a manažér vie dopredu, kde sa posúva, či v rámci tej istej firmy do iného oddelenia, do novej fabriky alebo s úplne novými ľuďmi, alebo ide o povýšenie v tej istej organizácii s tými istými ľuďmi. Každá situácia predstavuje pre manažéra iné výzvy. Pri prvých stretnutiach s manažérom sa orientujeme na to, čo je preňho dôležité. Ako pri všetkých koučovacích rozhovoroch a kontraktach vyjasníme si jeho osobné, ako aj firemné ciele v rámci jeho novej pozície a očakávaní, či ide o prácu s ľuďmi, rozvoj jeho kompetencií, štýl manažmentu potrebný v novej funkcii, nové zodpovednosti, stanovíme priority z jeho uhla pohľadu. Niektoré veci sú relevantné len pre nového manažéra, ale väčšina sú témy, ktoré vyplývajú pri koučovaní manažérov z kontextu v organizáciách vo všetkých etapách ich kariéry, ako sú komunikácia, budovanie dôvery, časový manažment, organizačné zmeny, work-life balance, ale sú akútnejšie.

Pri koučovaní používam rozličné pomôcky, ktoré pomôžu manažérovi



reflektovať na svoj štýl manažmentu a na to, aký štýl manažmentu táto nová funkcia vyžaduje a do akej miery je štýl manažéra vhodný v novej pozícii, čo treba zmeniť a ako.

Dokonca už aj na začiatku jeho pôsobenia je vhodné spraviť 180-stupňovú spätnú väzbu od jeho ľudí, aby mal možnosť už v začiatkoch zistiť, ako ho vidia jeho noví podriadení. Má to ďalší plus v tom, že jeho ľudia vidia, že je záujem o to, čo si o ňom myslia a tiež majú možnosť vidieť pozitívnu zmenu, ktorá sa prejaví po koučovacom procese a po uplynutí nejakého času.

V prípade situácie, kde sa manažér presúva z jedného štátu do druhého alebo z jedného kontinentu do druhého, je vhodné sa spoločne pozrieť na interkulturálne aspekty a rozdiely a ako sa vedieť prispôbiť a integrovať v novom prostredí, kde sa v tomto momente manažér nachádza v rámci procesu, ktorým človek v takýchto situáciách prechádza. V literatúrach je niekoľko interkulturálnych modelov, ktoré pomáhajú v tom, že manažér má možnosť reflektovať o jeho konkrétnej situácii, čo je súčasťou učenia sa a uvedomovania. Stalo sa mi, že som model, ktorý používam pri koučovaní zahraničných manažérov prichádzajúcich na Slovensko, raz použila pri koučovaní manažéra, ktorý sa presunul z jedného regiónu Slovenska do druhého a preňho boli jeho noví podriadení ako cudzinci, úplne iná kultúra... Mala som niekoľko zadanií, kde som mala širší rozsah, ktorý zahŕňal nielen koučovanie, ale aj tieňovanie klienta v jeho interakcii s podriadenými spojené so spätnou väzbou nadviazanou na ďalšie koučovanie. Takéto zadanie vyžaduje na jednej strane statočného a na druhej strane pokorného manažéra alebo manažéra, ktorý má naozaj vysoké štandardy a nevedí mu, ak sa otvorene dá sledovať koučom, ktorý je externý vo firme, je to preňho výzva. Pre jeho podriadených to môže byť stresujúce s tým, že ak tam ešte nie je otvorený vzťah, môže to vytvoriť nedôveru s tým, že nevedia, do akej miery sú oni pod mikrosko-

pom. Ak je súčasťou procesu od nich požadovaná aj spätná väzba o ich novom nadriadenom, má to pozitívny dosah v tom, že si vážia, že ich pohľad je dôležitý a rešpektujú to, že ich šéf to od nich chce a niečo s tým chce aj spraviť.

**Veľmi osvedčeným a efektívnym nástrojom je mentorský stôl, kde manažér v sebe hľadá pozitívne skúsenosti z podobných situácií, v ktorých sa vyskytol v minulosti, hlavne pri v situáciách, keď bol on podriadený a čo fungovalo vtedy, čo by mu poradili mentori, ktorých si sám vybral, manažéri a „role models“, ktorých si zvlášť vážil v minulosti alebo aj v súčasnosti. Odpovedá si na otázku, čo a ako by to oni spravili, čo by mu poradili. S tým, že to je to „akoby rozhovor naživo“, manažér si sám radí a nachádza**

**v sebe zdroje, ktoré už má, len si ich doteraz nie celkom uvedomoval.** Všetky tieto procesy a pomôcky sú vlastne podkladom na témy koučovacích rozhovorov. Koučovací rozhovor pomáha manažérovi sústrediť sa, zastaviť a uvedomiť si, čo vlastne všetko už vie. Násť nové možnosti, ako sa posunúť dopredu v tejto konkrétnej situácii, v ktorej sa manažér nachádza. Kľúčové ale je, že s tým aj niečo spraví, čo je súčasťou koučovacieho procesu, prebratie zodpovednosti za konkrétnu akciu. Rozhovory mu pomôžu vyjasniť si celú situáciu a priority, získať sebavedomie a utlmiť vnútorného škriatka, ktorý nám často robí v hlave chaos, neplechu a stres a vytýčiť

**zisk**

### KOUCOVACÍ ROZHOVOR POMÁHA MANAŽÉROVI:

- reflektovať na svoju novú pozíciu, kouč je okrem iného aj odrazová doska
- čo chce ako nový manažér dosiahnuť, čo vidí ako vlastný prínos
- aké sú očakávania od jeho manažérov a podriadených
- aké sú príležitosti
- aké sú výzvy a kde sú priority
- čo so sebou prináša
- aké správanie chce ponechať na starej pozícii, čo mu nepomôže, čo potrebuje odstrániť
- aké sú jeho zdroje, čo všetko už má za sebou, z čoho všetkého vie čerpať
- čo sa potrebuje naučiť a kde to nájde, kto mu v tom môže pomôcť a podobne

si hlavné kroky v tejto novej situácii s tým, že okrem šéfa, ktorý môže, ale nemusí byť nápomocný a k dispozícii, máme možnosť si pravidelne sadnúť s koučom a prebrať kroky jeden za druhým, mať možnosť sa pozastaviť a pozrieť dopredu aj dozadu, niekedy luxus v práci manažéra. Ale všetci vieme, že je to úžasná investícia, ktorá sa nám niekoľkokrát vráti s tým, že máme jasnejšiu cestu vpred a nedovolili sme sa vtiahnuť do všeobecného stresu, ktorá čo? je často spojená s novou pozíciou. Mať tú odrazovú dosku a veci pod lepšou kontrolou. ■

Autorka:

Zlatica M. Stubbs, BA, ACC



### 1. spoločnosť koučov:

VÁŠ PARTNER V HĽADANÍ RIEŠENÍ

[www.kouci.sk](http://www.kouci.sk)

Vaše otázky autorovi článku ohľadom možnosti koučovania Vašich tém, workshopov „Koučovacie zručnosti (nielen) pre manažérov“ a bezplatných demo ukážok koučovania adresujte e-mailom na: [info@kouci.sk](mailto:info@kouci.sk).