

NALIALA SI NÁM KRV DO ŽÍL...



V mojej 20-ročnej praxi ako manažérky v nadnárodnej spoločnosti som mala príležitosť získať množstvo tréningov o tom, ako efektívne riadiť firmu, ako motivovať ľudí, ako delegovať, ako zadávať ciele a sledovať ich úspešnosť. Od manažovania celej organizácie, ľudí, procesov cez riešenie konfliktov až po bezpečnostné opatrenia, pretože som pracovala v závode so životu nebezpečnými chemikáliami, za ktoré som bola zodpovedná.

Vo svojej práci ako manažér som bola úspešná, učila som sa všetko, čo sa dalo. Vstrebávala som všetky vedomosti, ktoré mi boli poskytnuté, usilovne som pracovala, pomaly som si získavala rešpekt mojich nadriadených aj podriadených. Naučila som sa riadiť na jednej strane tvrdou rukou a na druhej strane som mala dobré vzťahy s ľuďmi, ktorí vo firme pracovali. Vedela som, že majú v sebe viac, ako dávajú najavo, ale ani so všetkými tréningami a skúsenosťami som

práce viac a viac, robila som, čo som najlepšie vedela a bola som úspešná.

NIEČO MI ALE CHÝBALO, A SÍCE ZRUČNOSTI, AKO Z ĽUDÍ DOSTAŤ TEN ICH POTENCIÁL. AŽ TERAZ VIEM, ŽE TO BOL KOUČING.

Potvrdilo sa mi to po niekoľkých rokoch, keď som sa dala na cestu koučovania. Najprv som si myslela, že som koučing robila. Všetky tie roky práce manažéra, práca s ľuďmi,



Myles Downey: Effective Coaching

Všetky tri roly sú dôležité v práci manažéra a jedna druhú dopĺňajú. Tréning manažérov sa sústreďuje na riadenie a vodcovstvo/leadership. Vidíme veľa tréningov manažérskych kompetencií, leadershipových kompetencií. Zamerané sú na prácu s ľuďmi, ako ich zosúladiť s cieľmi firmy, ako ich motivovať, zadať víziu a podobne. Je ich veľa a všetky sú relevantné pri práci manažéra. Na jednu vec sa ale zabúda, a to na rolu a zodpovednosť, či priam povinnosť manažéra rozvíjať svojich ľudí. Veľa topmanažérov to vidí viac ako zodpovednosť, že sa postarajú a zabezpečia manažérom tréningy, ktoré zvyšujú ich manažérске kompetencie, sami v tom nevidia svoju rolu. Dokonca to riešia tým, že túto povinnosť delegujú na oddelenie ľudských zdrojov, a tam sa ich zodpovednosť končí. Koučovanie manažérovi pomáha práve v tejto situácii. Vedieť koučovať znamená vedieť, ako osobne prispievať k rozvoju svojich ľudí. Je to ešte dôležitejšie pri vrcholovom manažmente, v rýchlo meniacom sa svete, v ktorom teraz žijeme, kedy:

Často sa zabúda na rolu a zodpovednosť, či priam povinnosť manažéra rozvíjať svojich ľudí.

nevedela, ako z nich dostať viac. Vedela som, že mimo firmy sú ľudia aktívni, organizujú rozličné podujatia, vedia organizovať, komunikovať s inými, riešiť problémy... Ženy si manažujú v domácnostiach rozličné výzvy. Ako ich nabudíť, aby sa tak isto správali aj v práci? V tom čase som práve pracovala v prevádzke, kde sme menili organizáciu procesov. Zo sériovej výroby sme robili bunky a dávali sme väčšiu zodpovednosť operátorom. Dávala som im najavo, že verím, že dokážu viac. Veľa som komunikovala, budovala som si s nimi vzťahy a dôveru. Tak som pokračovala aj ďalej ako manažérka výroby a nakoniec ako riaditeľka firmy. Stres bol vyšší a vyšší,

ich zaúčanie, motivácia, tréningy, však som robila koučing ako súčasť svojej práce... Veľmi som sa mýlila. Zaujímavé je, že pri tých všetkých firemných tréningoch si nepamätám, že by sme preberali koučing. Neskôr som si pre zaujímavosť prešla moje staré manažérске tréningové materiály a našla som tam článok o koučingu, avšak asi sme tomu vtedy veľa pozornosti nevenovali.

AKO PRACUJE MANAŽÉR – KOUČ?

Podľa Myles Downey manažérovi sa prelínajú následné roly:

- riadenie
- vodcovstvo
- koučovanie

- úspech je závislý od rýchlosti rozvoja ľudí v organizácii,
- nastáva častá organizačná reštrukturalizácia,
- zvyšujú sa požiadavky od zákazníka,
- zvyšujú sa požiadavky od zamestnancov,
- manažér nemôže všetko vedieť – potrebný je Knowledge worker – znalostný pracovník.

Tu je koučovanie ideálny štýl manažmentu.

ČO JE HLAVNÝ PRÍNOS KOUČOVACIEHO ŠTÝLU MANAŽMENTU?

Prínos je nielen v tom, že rozvíja svojich ľudí, ale aj seba – samotného manažéra, ktorý pracuje ako manažér – kouč.

Prínos pre podriadených:

- osobný rast,
- rastúce sebavedomie,
- osobná motivácia a inšpirácia,
- cieľavedomosť, istota, odvaha,
- samostatnosť a zvýšená zodpovednosť,
- splnenie cieľov a výziev doteraz nedosiahnutelných,
- zvýšená výkonnosť,
- uvedomenie si svojho potenciálu a jeho uvoľňovanie,
- zrýchlenie kariérneho rastu,
- radosť z práce.

Prínos pre manažéra:

- spoločné ciele a smer,
- spoločné a jasné akcie,
- stmelenie tímu,
- zlepšenie komunikácie,
- zvýšenie výkonnosti seba a svojho tímu,
- motivovaní ľudia, lepšia spolupráca a zapojenie,
- podriadení preberajú zodpovednosť,
- jednoduchšia delegácia, manažér nestráca kontrolu, vie, čo sa deje,
- oveľa menej stresu,
- príležitosť venovať sa strategickým veciam.

Prínos pre firmu:

- otvorenosť, motivovanosť ľudí a tímu, zlepšená komunikácia,
- nárast súdržnosti, lojality zamestnancov, výkonnosti firmy,
- menej stresu a zvýšená efektívnosť práce,

- integrácia na pracovisku,
- lepšia konkurencieschopnosť,
- zisk/obrat, prosperita,
- prestíž – firma, ktorú si ľudia vyberajú – pre ktorú chcú ľudia pracovať.

A teraz sa vrátim k mojim skúsenostiam ako manažér – kouč. Po niekoľkých rokoch som dostala ďalšiu príležitosť stať riaditeľkou firmy, tu na Slovensku, tentoraz ozbrojená zručnosťami kouča.

Výzvu riadiť firmu som zobrala s rešpektom, ktorý si to vyžaduje. Bola to pre mňa veľká výzva, preberanie riadenia firmy, ktorú som predtým nikdy nepoznala. Noví ľudia, neznáma technológia, klienti z automotive priemyslu. Práve tu je koučing veľmi užitočný.

Je dôležité, čím skôr vybudovať dôveru. Oni sú experti, z nich treba čerpať a pomáhať im rozvíjať svoje kompetencie, a tým ich výkonnosť, ale aj výkonnosť firmy. Hneď od prvého dňa som sa držala a využívala moje zručnosti a postoj kouča.

Postoj kouča znamená, že pozerám sa na svojich ľudí v rámci ich potenciálu. Verím, že v sebe majú oveľa viac, ako sa na prvý pohľad zdá. Teraz však už viem, ako v nich ten potenciál uvoľniť.

KEDY VYUŽÍVAM SVOJE KOUČOVACIE ZRUČNOSTI:

- počas porád, pri plánovaní firemných cieľov aj pri dennom dispečingu,
- pri osobných stretnutiach so svojimi manažérmi, ale aj s inými zamestnancami,
- pri náhodných stretnutiach počas dennodennej interakcie, pri prechádzkach po výrobe,
- pri stretnutiach so zákazníkmi a dodávateľmi.

Mojím správaním, utvrdzovaním mojej viery v nich, podporou, keď ma potrebovali, som budovala ich dôveru. Pri jasne dohodovaných cieľoch, kde ja ako manažér viem, čo sa deje, ale viem tiež, že oni preberajú zodpovednosť za dosahovanie cieľov, sa môžem sústrediť na strategické úlohy alebo iné firemné priority. Pamätám si veľmi jasne ich rozpačitosť, keď som ich vyzvala k vizualizácii našich firemných cieľov. Pýtala som sa, aký to má dosah na každé oddelenie. Výstupmi z toho boli naše spoločné ciele, ku ktorým sa neváhali zaviazat a ktoré sme vylepovali po stenách vo firme. Boli to ich ciele. V porovnaní s mojou predošlou funkciou riaditeľky v podobnej situácii, kde som preberala tiež výrobnú firmu, kde som sa nepoznala s novými ľuďmi a novým manažérskym tímom, boli moje stresové situácie úplne na inej, oveľa nižšej úrovni.

Keď som z firmy odchádzala po ukončení ročného kontraktu ako Interim manažér, dostala som takúto spätnú väzbu: Zlatka, naliala si nám krv do žíl! ■

Autorka: Zlatica M. Stubbs, BA, ACC

Termíny workshopov koučovacích zručností v Žiline:

13. 3. 2014 – Workshop I. – základné koučovacie zručnosti pre manažérov

27. 3. 2014 – Workshop II. – nadstavba, aplikácia koučingu v praxi, ťažké rozhovory

10. 4. 2014 – Workshop III. – tímový koučing, práca s tímom

Termíny workshopov „KOUČOVACIE ZRUČNOSTI PRE MANAŽÉROV“



1. spoločnosť koučov:

VÁŠ PARTNER V HĽADANÍ RIEŠENÍ

www.kouci.sk