



Alan Žepić

COACHING SE PRIMJENJUJE NA ISKUSNIM, A NE NOVIM ZAPOSLENICIMA

To je osjećaj kada pronađete nešto što ste čekali čitav život da dođe.

Tako sam, u tom svom oduševljenju, počeo čitati knjige, nakon nekog vremena otišao na obrazovanje u Englesku i razvijao *coaching* vještine. Naravno, to sam želio primijeniti i u firmi kod vođenja svog tima. I, na sva pitanja s kojima su ti mladi ljudi dolazili k meni, ja sam spremno odgovarao: "A kako bi ti to napravio?", "Koje je tvoje mišljenje o tome", "Kakve bi mogle biti posljedice takve odluke" itd. To su bila moja pitanja u gotovo svim situacijama. Ja volim *coaching* i on je danas moj život, ali takav stil vođenja u toj je situaciji bio potpuno neadekvatan. Ti su ljudi trebali znanje, jednosmjernu komunikaciju sa jasnim uputama kako i što da naprave kao i povratnu informaciju o tome kako im ide to što rade.

Koristeći *coaching* vaše ćete iskusne zaposlenike učiniti motiviranijima, podignut ćete im samopouzdanje, osjećat će se zadovoljniji i produktivniji, a vi kao voditelji dobit ćete više vremena za sebe i svoje obaveze.

ŠTO COACHING NIJE

U redu, sada se možemo vratiti na pitanje što je *coaching*? Da bih odgovorio na to pitanje, najprije želim objasniti što *coaching* nije:

- *coaching* nije konzalting. U konzaltingu konzultant dolazi sugovorniku sa gotovim rješenjem i sugovornik to rješenje prihvaća kao svoje;
- *coaching* nije mentorstvo. Mentor je obično iskusna osoba koja svom sugovorniku kaže kako je ona neki problem rješavala u prošlosti, i sugovornik tom problemu tada prilazi na identičan način;
- *coaching* nije niti psihoterapija. U psihoterapiji se odlazi u prošlost sugovornika kako bi bolje razumjeli razloge nekog ponašanja u sadašnjosti. U svakodnevnom poslu to je nepotreban i neadekvatan pristup.

Coaching govori o budućnosti. U

Coaching je pomaganje drugoj osobi da sagleda svoju situaciju jasno i mirno, a u cilju donošenja kvalitetnih odluka što da učini u budućnosti. To sve radimo tako da potaknemo drugu osobu da sama pronađe rješenja za svoje probleme.



MANAGER KAO COACH

Kada sam se počeo zanimati za coaching, radio sam kao direktor u firmi koja se bavila organizacijom treninga. Imao sam mali tim od petero ljudi. Svi su bili relativno kratko u firmi, po godinama mladi, motivirani i puni entuzijazma, ali sa znanjem koje se tek trebalo razvijati u punom profilu. Za mene je coaching bio otkriće. Prepoznao sam svoj stil života kroz coaching. Dobar sam slušač, zanimaju me ljudi, njihovi odnosi i osobni razvoj, znam postavljati pitanja, smiren sam i povjerljiv. Pa to sam ja. I to je coaching.

mojoj *coaching* praksi jedan *coaching* razgovor traje oko dva sata. Međutim, u svakodnevnom poslu za *coaching* je potrebno pet minuta vremena i takav je razgovor moguće obaviti u hodniku pored fotokopirnog aparata.

7 SAVJETA ZA PRIPREMU I RAZGOVORE

Provest ću vas kroz sedam savjeta koje možete koristiti u pripremi i pri samim *coaching* razgovorima.

Savjet br. 1: "Što se više trudite nekome pomagati svojim savjetima, to će on biti manje spreman prihvatiti vaša rješenja."

Ovaj savjet je paradoks, ali je provjereno točan. Jeste li do sada imali iskustvo da ste nekome ponovili kako da nešto radi barem deset puta, a da ta osoba i dalje to radi po svom? Ako jeste, onda potvrđujete ovaj paradoks. Rješenje je da nave-

dete i usmjerite osobu da sama definira rješenje i da se tog rješenja tada pridržava - uz unaprijed definirane posljedice nepridržavanja.

Savjet br. 2: "Bez obzira što vas vaš zaposlenik poštuje, to ne znači da je vaš uspjeh ono što i on želi za sebe."

To je drugi paradoks. Vi ste uspješni. Svojim predanim radom, kreativnošću i upornošću ste uspjeli napredovati i doći do ove pozicije koja je bila vaš san. Ostvarili ste svoj san. Što je san vašeg djelatnika? Mislite da je i njemu mjerilo uspjeha napredovanje u karijeri? Možda, ali i ne mora biti. Ono što tu osobu motivira može biti sigurnost radnog mjesta, sadržaj onoga što radi, suradnja i dobri odnosi u timu, novac, stil života itd. Motivatori te osobe ne moraju se poklapati sa vašim motivatorima. Vaš je zadatak da pronađete što vašeg djelatnika motivira i pomognete mu da to ostvari.

Savjet br. 3: "Ciljevi su važni, ali od njih se ne kreće. Kreće se od procesa koji malim koracima vode do ciljeva."

Da me ne biste krivo shvatili: ciljeve morate imati. To će vam dati putokaz

kamo idete. Ali to je još uvijek samo putokaz. Kao manager *coach* prvenstveno radite na kreiranju puta i procesa kako do cilja doći. To je vaša uloga.

Savjet br. 4: "Poštujte zaposlenikova rješenja i pomozite mu da ih bolje razumije."

Možete pomisliti da je to isti savjet kao pod broj 1, ali nije. Ovdje je fokus na vašoj reakciji kada vam zaposlenik ponudi rješenje. Vi možda u tom trenutku već znate da takvo rješenje ne može uspjeti. Ali vaš zadatak nije da djelatnika ubijete u pojam pitajući ga kako je mogao dati takvo besmisleno rješenje, nego da mu pomognete da sam dobije uvid zašto to rješenje nije dobro. To ćete najlakše učiniti ako ga usmjeravate kroz pitanja tipa: "Koje bi sve mogle biti posljedice takvog rješenja? Kako će takvo rješenje utjecati na odnose sa našim kupcima?"

Savjet br. 5: "Ne postoje pogreške, postoje samo povratne informacije."

Pomozite svom timu da budu proaktivni i produktivni. To ćete najbolje učiniti ako u timu vlada kultura slobodnog rada ljudi bez straha da će biti kažnjeni ako učine pogrešku. Vi ćete kao manager *coach* razgovarati sa osobom o nepovoljnoj povratnoj informaciji na neku aktivnost i pomoći osobi da pronađe adekvatniji način rješavanja te aktivnosti. Kaznite ih ako ste odradili to s njima i onda tu istu grešku ponove još dva puta.

Savjet br. 6: "Aktivno slušanje".


Toliko jednostavan i jasan savjet, a ljudi s time imaju najviše problema. Jeste li ikada imali iskustvo da ste kod nekog došli u ured na sastanak, a osoba ima pred sobom monitor računala i svako malo gleda *mailove* koji dolaze i istovremeno razgovara sa vama? Je li to ugodan osjećaj? Dakle, kada sa svojim djelatnikom razgovarate, ugasi Outlook, stišajte mobilni, zamolite tajnicu da vas ne prekida i posvetite tih pet minuta samo sebi i osobi ispred vas. Ništa više i ništa manje.

Savjet br. 7: "Primijenite ove savjete svakodnevno i dosljedno."

Sjetite se univerzalnog pravila: Što je u fokusu, to raste. Stavite u predmet pažnje slušanje, i vaša će vještina slušanja svakodnevno rasti. Staviti u predmet pažnje znači svaki dan prije samog početka radnog vremena pitati sebe: Kako i u kojim prilikama mogu danas koncentrirano obratiti pažnju na aktivno slušanje svog sugovornika. Kladim se da će ljudi nakon mjesec dana komentirati kako ste postali puno bolji slušač.

Na kraju, ovih dolje navedenih šest pitanja može vam pomoći u procjeni kako zaista radite svoj posao manager *coacha*.

Šest pitanja koje si mora postaviti svaki manager *coach* prije i za vrijeme razgovora sa zaposlenikom:

1. Je li razgovor fokusiran i ima li svoju svrhu?
2. Ide li ovaj razgovor prema omogućavanju druge osobe da poduzme neku akciju?
3. Pomaže li ovaj razgovor drugoj osobi u pronalaženju rješenja, a ne da se vrti oko problema?
4. Je li ovaj razgovor vremenski produktivan?
5. S kakvim smo osjećajem izašli iz razgovora moj sugovornik i ja?
6. Ima li nešto što bih slijedeći puta napravio drugačije kod razgovora na ovakvu temu? 

Stiže primamljiva poslovna ponuda!



Isprobajte Office eMail za samo 1kn!

DO 31. PROSINCA 2007. OSTVARITE PRAVO NA POSEBNU POGODNOST KORIŠTENJA USLUGE OFFICE EMAIL, U TRAJANJU DO DVA MJESECA, UZ MJESEČNU NAKNADU OD SAMO 1 KUNE.

PDV nije uključen u cijenu.

• • **T** • • **Com** •

Sve u mom uredu.