

Ljudi - resurs koji ne možemo posedovati već ga moramo negovati

■ Ulaganje u razvoj kadrova je najefikasnija metodologija zadržavanja talenata, inspirisanja i podsticanja lojalnosti i osećanja pripadnosti zaposlenih

U vremenima u kojima je samo promena stalna, brzina donošenja kvalitetnih odluka koje podstiču druge na akciju, postaje jedna od vodećih sposobnosti lidera. Čak i kada toga nisu u potpunosti svesni, lideri su modeli koji određuju norme ponašanja i rezultata. U tom smislu, koučing može da pomogne rukovodiocima da razumeju sopstvenu ulogu i njen uticaj. Ako su lideri npr. neodlučni, odlažu donošenje odluka ili bi da odgovornost za strategiju unutar svoje oblasti dele sa podređenima, oni svojim ponašanjem "daju dozvolu" zaposlenima da odlažu donošenje odluka, baš kao i da odgovornost prebacuju na druge ljude. Po sličnim principima se razvija situacija i sa rukovodiocima koji "planu" i često ne biraju reči kojima se obraćaju saradnicima. A svako ponašanje ima posledice", kaže u intervjuu za magazin Svet osiguranja dr Brankica Ljamić, MCC i vlasnica kuće jedinstvene koučing prakse – Sinhronia. Ona je razvila koučing školu odnosno program "Koučing za aktivnu premoć" koja je ove godine dobila priznanje i akreditaciju Međunarodne federacije koučeva (ICF).

■ Zašto je danas menadžerima i vlasnicima preduzeća potreban koučing?

Koučing je metodologija koja podržava lični i profesionalni razvoj rukovodilaca, bez obzira da li su oni i vlasnici preduzeća. Podrška koju koučing obezbeđuje se kreće u dva smera: menadžer može biti klijent koji angažuje kouča, ili sam primenjivati koučing veštine u radu sa zaposlenima.

Kada je menadžer u ulozi klijenta on, kroz koučing proces i uz podršku profesionalnog kouča, radi na unapređenju sopstvenih sposobnosti, veština ili ponašanja u željenom smeru. On tada radi na sopstvenom razvoju.

Kada menadžer koristi koučing veštine u radu sa zaposlenima, on podražava razvoj pojedinaca u svom timu. Ulaganje u razvoj kadrova je najefikasnija metodologija zadržavanja talenata, inspirisanja i podsticanja lojalnosti i osećanja pripadnosti zaposlenih.

U projektima koje vodim u preduzećima, menadžer koji je prošao kroz iskustvo koučinga, postaje menadžer koji, nakon obuke za primenu, koristi koučing veštine u radu sa zaposlenima. Drugim rečima, nakon što na sopstvenom primeru oseti dobre strane koučinga, rukovodilac je spreman da ovu metodologiju primeni u svom profesionalnom kontekstu. Na taj način se kroz organizaciju inicira uvođenje koučing kulture.

■ Koliko i u kojim segmentima koučing može da unapredi lične performanse, a samim tim i performanse kompanije?

Najjednostavnije rečeno, dobro vođen koučing proces vodi ka uvidima o sopstvenom ponašanju i njegovim posledicama na okruženje, lične i radne rezultate

drugih. No, uvidi nisu dovoljni. Oni su samo početna tačka, čija je svrha promena ponašanja. Kada kroz uvide razumemo da sopstvenim aktivnostima dolazimo do rezultata kojima možda nismo zadovoljni, valjalo bi da poradimo na izboru ponašanja koja bi nas dovela do drugačijih ishoda. Takođe, i da napravimo akcioni plan, kao i da se na njega obavežemo.

Kumulacija tako unapređenih individualnih performansi kaskadno vodi do poboljšanja timskog i nadalje kompanijskog rezultata.

■ Kako prepoznati dobrog kouča?

Smatram da je za prepoznavanje dobrog kouča neophodno razmotriti tri kriterijuma: edukaciju, iskustvo i lične preporuke. Kako je koučing novija profesija, utemeljenost, kvalitet i trajanje edukacije su dobri i jasni signali profesionalne posvećenosti kouča. U tom smislu, nalazim da kriterijumi koje najrespektabilnija i najveća svetska asocijacija koučeva International Coach Federation (ICF) uspostavlja u svrhu priznanja kvaliteta i akreditacije programa za obuke profesionalnih koučeva, predstavljaju zlatni standard struke. Kao kreator programa "Coaching za aktivnu premoć" koji je u 2018. dobio akreditaciju od ICF-a i samim tim na svetskom nivou postao prepoznat, relevantan i kvalitetan program za školovanje koučeva, dobro sam upoznata sa nivoom zahtevnosti i podrazumevane ozbiljnosti pristupa, tako da bih programe akreditovane od strane merodavnih organizacija poput ICF-a preporučila svakom ko ne smatra da je kvalitet – mana, i vodi računa samo o ceni. Koučing je investicija, a ne trošak.



Razumevanje ljudske prirode, stvarna zainteresovanost za ljude koji čine deo naših timova i podrška u ostvarenju radnih zadataka bi trebalo da se podrazumeva. Ljudi su jedini resurs preduzeća koji ne možemo posedovati i odnos prema njima ne može biti mehanički ili zasnovan na podrazumevanjima

Pod iskustvom kouča podrazumevam istorijat radne biografije, raznolikost poslovnog iskustva i trajanje u koučing profesiji. Organizacije poput ICF-a sertifikuju pojedince, između ostalih kriterijuma, i na osnovu broja sati provedenih u koučingu – od ACC (100 sati) do MCC (2500 sati).

U vremenima virtuelnih stvarnosti, lična preporuka mi se čini kao delotvornija metodologija za izbor osobe koja će pružiti podršku u razvoju na način na koji to kvalitetan kouč može da uradi. Odnos klijenta i kouča je zasnovan na poverenju i iskrenosti; ne vidim kako online reklamiranje to podržava. Čak nasuprot tome, mislim da se druga najbrže rastuća industrija na svetu (iza IT-a) urušava reklamiranjem pružanja koučing usluga zasnovanih na neadekvatnim i kratkotrajnim kursevima i bez poštovanja iskustva u struci.

■ **Koliko je starijim kadrovima na liderskim pozicijama teže da se prilagode novim pravilima i trendovima na tržištu?** Dužina radnog staža ili godine života neće napraviti razliku u vremenima koja su u svakom trenutku nova. Ukoliko menadžeri prate promene, ukoliko su fleksibilni, radoznali i motivisani da rade svoj posao, prilagođavanje i promene su sastavni deo posla i upravo to može biti ono što će nas zadržati u kompaniji i zbog čega su ljudi spremni da se duži vremenski period bave istim poslom. Stalno rešavanje izazovnih situacija drži nas budnim, spremnim i mladim, ukoliko naučimo da upravljamo stresom i svojim odnosom prema njemu, u čemu koučing može biti od suštinskog značaja. Godine su, ipak, samo broj, zar ne?

■ **Šta su danas najveće glavobolje menadžmenta govoreći na osnovu iskustva odnosno rada sa njima?**

Menadžment je upravljanje ljudima, a ako nam sami ljudi zadaju glavobolje, možda je vreme da razmislimo da potražimo pomoć. Razumevanje ljudske prirode, stvarna zainteresovanost za ljude koji čine deo naših timova i podrška u ostvarenju radnih zadataka bi trebalo da se podrazumeva. Ljudi su jedini resurs preduzeća koji ne možemo posedovati i odnos prema njima ne može biti mehanički ili zasnovan na podrazumevanjima. Ljudi se mnogo sporije menjaju nego tehnologija i materijalni svet oko nas, tako da i u ovim “novim” vremenima nastavljamo da se bavimo “starim” temama.

Što se glavobolje tiče, to je stara boljka koja traži moderne lekove. Poput napretka u medicini i farmaciji koje razvijaju nove i efikasne lekove i principe lečenja, tako i menadžerski alati poput koučinga mogu da pomognu u bržem i efikasnijem zacepljenju novih-starih glavobolja.

V. Lapčić ■