

Coaching case study: VRIJEME ODAVANJA PRIZNANJA

Svi pripadamo nekom sistemu. Ono što održava ravnotežu u sistemu su određena načela. Ako su načela sistema porušena, nastaju simptomi u sistemu. Mi ih nazivamo problemima. Problemi koje vidimo su samo rješenja većeg sistema, u svrhu vraćanja ravnoteže.



Tihana
Dragičević

Lederima su poznati dinamike sistema koje se očituju kao: problematična ponašanja, disfunkcionalni

timovi, osjećaj da je tim "zapeo" ili da rade Sifzifov posao, obrasci koji se ponavljaju, konflikti. Možemo na njih gledati problem individue: nesposobnost *leadera*, voditelja, *managera* da upravlja timom. Ili možemo na to gledati kao na dinamiku sistema koji odražava posljedice narušene ravnoteže. Kao *coach*, ako djelujem samo na razini individue, uspjeh ću, zajedno s *coachejem*, riješiti simptom. Ali će cjelokupna dinamika, polako i sigurno kao ocean kad premešta svoje valove, ponovno donijeti taj isti simptom na neki drugi način, kroz neki drugi problem.

Josipovi izazovi

Radim *coaching* s jednim *leaderom*, mladim i ambicioznim voditeljem voditelja prodajnih timova u jednoj većoj kompaniji, već duže vrijeme. Nazovimo ga Josip. Josip je imao tendenciju silovito gurati naprijed, rezultate, prodaju, svoj tim i odjel. U smislu da je raspolagao velikom količinom energije. I kada je vidio da stvari ne idu baš onako kako je zamišljao, s istom takvom energijom prionuo je osobnom razvoju i *coachingu*. Sve u svrhu izvrsnosti! Naš odnos donosio je napredak, ali osjećala sam da mi nešto stalno promiče. Napokon sam se ohrabrila uvesti više tog osobnog razvoja u naš odnos i progovorila o univerzalnom jeziku sistema, onog intuitivnog jezika kojeg smo zaboravili pričati.

"Nažalost, zbog linearnog razmišljanja koje prevladava u većini kompanija, intervencije se uglavnom svode na "gašenje požara" ne uzimajući u obzir fundamentalne uzroke. Rezultat je privremeno olakšanje koje kasnije stvara još i više pritiska kod budućih čak i manjih intervencija."

Peter Senge

Prije nepuna dva mjeseca bila sam na jednom 5-dnevnom treningu. Dosad sam čula o njima iz aspekta nekih obiteljskih konstelacija i koliko god podržavala ideju "svi mi pripadamo nekom sistemu", pa čak i "kolektivne svijesti i intuicije", nisam u njima vidjela potpuni smisao, sve dok ih nisam povezala s poslovnim svijetom i kompanijama.

Radilo se o tome da je ne samo tim, nego cijeli prodajni odjel, stao. Josip nije bio zadovoljan njihovom produkcijom a oni su utihnuli. Josip je pokušao različite pristupe: grubo, ljubazno, uvjetovao je, održavao grupne sastanke, održavao sastanke jedan na jedan, međutim ništa se nije pomicalo s mjesta. S druge strane, ono što sam ja mogla primijetiti, radeći intenzivno i s Josipovim ljudima, jest da se u njih uvukao strah koji je rezultirao šutnjom, svojevrsnom pauzom. Nitko to nije eksplicitno izgovorio, samo nešto teško bilo je u zraku. Primijetila sam dosta tihih šaputanja, koji su vrlo lako mogli prijeći u tračanja većih razmjera. A ono što me najviše zabrinulo bilo je očito formiranje različitih grupacija, "klanova" unutar istog tima. Kada sam skrenula Josipu pozornost na to, odmahnuo je glavom i rekao samo: 'Eto vidiš! Ja se trudim doprijeti do njih i napraviti složan tim, a njima kao da uopće nije stalo. Dosta mi je onda toliko ulagati svojih živaca. Rezultata nema, stisnut ću ih sada, nema više fino. Pa neka se onda separiraju koliko hoće.'

Odjekivale su mi Josipove riječi danima. Ponašanje individua i timova su znakovi onoga što se zaista događa na razini sistema. Pokazatelj njegova zdravlja. Ignoriranje *leadera* ili nasilno mijenjanje ove sile manifestira se često kao inertnost, izazovi u vođenju, poteškoće s hijerarhijom, odustajanje, povlačenje, bunt. *Leader* i timovi često misle, da ako osmisle jasnije ciljeve, namjeru, misiju, da će suradnja biti tečnija. U nekim slučajevima svakako da, no često i nije tako. Vidjela sam da moj zadatak nije jednostavan. Naslućivala sam problem, ali nisam ga mogla ja rješavati. Josip je bio taj koji je trebao sam doći do svog uspjeha i isprobati rješenja za koja smatra da su dobra. Ja sam tu u ulozi *coacha*, s pokojom interventnom povratnom informacijom, ali nikako ne u ulozi konzultanta. Josipov razvoj i *coaching* je na prvom mjestu!

"Što god isključiš uvijek će manifestirati jaku energiju koja će ometati, sve dok se to nešto ponovno ne uključi u sistem"

U razgovorima ne samo s Josipom i Josi-

povim timom, nego i s drugim zaposlenicima te kompanije, doznala sam da je u prošlosti bilo jako puno reorganizacija, brzih promjena koje su pratile brzinu mjena na tržištu. Sve je to pratilo i brzu izmjenu ljudi, u smislu otkaza i naglih premještanja. Ukratko, ljudi koji su nekada bili dio zajednice, kompanije, odjela, više nisu to. A tako su brzo otišli i tako su brzo bili zamijenjeni, u najboljoj namjeri naravno da posao ne pati, da kao da nikada nisu ni bili tu. A jesu. Postojali su, radili su, ostavili su traga. I bez obzira što je njihovo rado mjesto popunjeno, ostala je energetska praznina. Zapravo jako puno energetskih praznina. Sustav koji naizgled ima sve komponente pati, jer postoje sjenke. Ljudi kojima nije 'odano priznanje', engl. *acknowledged*. Prvo i drugo načelo (vidi niže) sistema narušeno!

Kažem, napokon sam progovorila o univerzalnom jeziku sistema, onog intuitivnog jezika kojeg smo zaboravili pričati, u *coachingu* s Josipom, te smo došli do zaključka da valja prošle zaposlenike spomenuti, priznati, ponovno uvesti, osloviti tako da bude jasno da su nekada bili dio sistema, na neki neobičan način još uvijek i jesu, te tako vratili ravnotežu kako bi energija prokolalala, odnosno tim profunkcionirao.

elevate

POSTANITE
VLASTITO
REMEK DJELO

Osobno i poslovno uzdizanje

COACHING, TRENING, RAZVOJ TIMA, LEADERSHIP,
ŠKOLA TRENERA