

# Coaching, orodje za kakovostno vodenje po obdobju epidemije

Pandemija, s katero sobivamo zadnjih 14 mesecev, je na različnih področjih temeljito zaznamovala poslovanje številnih družb in podjetij. Družbe so bile svoje delovanje prisiljene prilagoditi novim razmeram. Ene so bile pri tem bolj, druge manj uspešne.



Mag. Martin Lisec\*  
finance@finance.si

\*Mag. Martin Lisec, logoterapevt, coach, trener

**K**o pogledamo na razvoj in delovanje družb med pandemijo skozi perspektivo komunikacije, ugotovimo, da je prišlo ravno na tem področju do največjih sprememb. Številni so bili zaradi dela od doma oziroma dela na daljavo čez noč postavljeni pred izziv, kako nadgraditi leta ali celo desetletja trajajoče komunikacijske vzorce. Zakaj pravim nadgraditi? Na daljavo smo namreč množično komunicirali in delali že pred pandemijo, kajti komunikacija po telefonu in elektronski pošti – pustimo ob strani klasično pošto in sporočanje po faksu – sta ne nazadnje tudi dve metodi komunikacije na daljavo. Množična uporaba videokomunikacijskih sredstev pomeni torej nadgradnjo in razširitev nečesa, kar smo delali že prej. Seveda drži, da smo se morali vsi, vodje in zaposleni, te komunikacije navaditi in pridobiti nove veščine v tehničnem in vsebinskem smislu, ne gre pa pri uporabi videotehnologije za nekaj novega v komunikacijskem smislu.

## Komunikacijo zaznamovali precej okrnjeni fizični stiki

Tisto, kar je v komunikacijskem smislu v tem obdobju res novo in je zaznamovalo komunikacijo med zaposlenimi, so precej okrnjeni fizični stiki zaradi dela od doma. Fizična oddaljenost je prinesla novo dinamiko odnosov. Onemogočeno je bilo vse bogastvo spontane, a pomembne komunikacije ob kavah, med malico, na hodnikih, na skupnih druženjih. Te oblike neformalne komunikacije so bile priložnost, da smo si izmenjavali informacije v zvezi z delom ter si zaupali tudi kakšno stvar iz

osebnega življenja. Prepričan sem, da bosta prav fizična razdalja in posledična odtujenost zelo zaznamovali ozračje in komunikacijo v družbah, potem ko se bodo zaposleni vrnili na delo, ko bodo torej znova fizično skupaj. Zato bo skrb za regulacijo komunikacije na tem področju ena glavnih nalog vodij v bližnji prihodnosti.

## Krizni časi zahtevajo trdnost in hkrati prožnost

Krizni ali prelomni časi so poseben izziv za menedžerje in vodje – in to ne le zaradi težavne in odgovorne naloge, kako uspešno krmariti družbo med čermi in pastmi negotovega časa, temveč tudi zato, ker zahtevajo taki časi od vodij trdnost in hkrati prožnost pri iskanju učinkovitih odgovorov na izzive časa med krizo in po njej. Pri sprejemanju odločitev je potreben tehten in večplasten razmislek. Pri tem razmisleku je vodjem gotovo v pomoč tudi coaching, česar se, glede na interes, številni vodje v teh časih tudi zavedajo.

Poudaril bi rad štiri vidike, zakaj je lahko v obdobju »vračanja v normalnost« coaching pomembno in učinkovito orodje za odlično vodenje.

## 1.

Coaching pomaga vodjem, da (p)ostajajo tudi v spremenjenih okoliščinah mojstri komunikacije. Kakovostnega vodenja si ne moremo predstavljati brez kakovostne komunikacije. Dober vodja pozna teoretične procese komunikacije, je odličan poslušalec, obvlada veščine in tehnike komunikacije ter razume in ima pregled nad dinamiko ko-

munikacije v svojem delovnem okolju. Vsega tega se v procesu coachinga tudi sam intenzivno uči. Coaching je za vodje torej orodje aktivnega učenja kakovostne komunikacije.

## 2.

Coaching spodbuja vodstvene delavce, da nenehno razmišljajo in preverjajo fluidnost in učinkovitost vertikalne ter horizontalne komunikacije v podjetju. Vrnitev k delu, kakršnega smo bili vajeni pred epidemijo, bo s seboj gotovo prinesla tudi izzive na področju odnosov med zaposlenimi. Čeprav se vrnitve v glavnem vsi veselijo, se je treba zavedati, da v komunikacijskem smislu ne bomo nadaljevali tam, kjer smo marca lani končali. Med epidemijo so se naši zaposleni srečevali z različnimi stiskami – eni so jih reševali bolj, drugi manj uspešno. Kot psihoterapevt zaznavam veliko rast anksioznih motenj in nezaupanja. Zaposleni se bodo torej na delo vrnili zaznamovani z vsem, kar so v tem obdobju preživljali, in to bo zaznamovalo dinamiko komunikacije. Coaching omogoča vodjem, da vidijo širšo sliko in bolje zaznavajo večplastnost komunikacijskih in drugih procesov, ki se dogajajo v podjetju, ter se tako učinkoviteje odzivajo na izzive, s katerimi se dnevno srečujejo.

## 3.

Coaching spodbuja vodstvene delavce k celostnemu osebnemu razvoju. Pomaga jim, da ohranjajo stik s seboj, da so čuječi, da namenjajo ustrezno pozornost različnim področjem svoje eksistence. Obdobje krize zahteva od vodilnih hitro odzivanje, kar usmerja njihovo pozornost na področja, ki se zdijo tisti hip najbolj urgentna. Pri tem je vedno nevarno, da nekatera druga, sicer ne urgentna, a zato nič manj pomembna, področja zanemarimo. Velika pozornost, posvečena doseganju finančnih rezultatov poslovanja, recimo, lahko poruši ritem

Pri sprejemanju odločitev je potreben tehten in večplasten razmislek. Pri tem razmisleku je vodjem gotovo v pomoč tudi coaching, česar se, glede na interes, številni vodje v teh časih tudi zavedajo.

## 4.

Coaching pomaga vodstvenim delavcem ohranjati perspektivo orla. Skozi življenje namreč lahko gremo z dvema pogledoma – s perspektivo žabe ali s perspektivo orla. Žabe se na svoji poti pogosto izgubljajo v labirintih vsakdanjosti; ovire, na katere naletijo, jim zožijo vizijo ter jih napolnjujejo z občutki nemoči, ujetosti, nelagodja. Orel pa ima, nasprotno, možnost pogleda od zgoraj, možnost pregleda nad položajem, možnost uvida v celoto. To mu omogoča, da predvidi razvoj dogodkov, da ločuje pomembno od nepomembnega in da v svobodi in odgovornosti sprejema odločitve. Proces coachinga dviguje vodjo nad razmere ter mu omogoča pogled s perspektive orla.

Če povzamem: vodje, direktorji, menedžerji, če kdaj, je zdaj čas za coaching.