

Timski coaching – učinkovita podpora pri promociji zdravja zaposlenih

Avtorica: mag. Bernarda Potočnik, izobraževalni trener in coach v Glotta Novi, centru za novo znanje, d.o.o.



Kako ustvarjati pogoje za plodno medosebno sodelovanje in za nenehen strokovni in osebni razvoj zaposlenih, je pomembno vprašanje, ki si ga zastavljajo organizacije, ki želijo (p)ostati konkurenčne v sodobnem, negotovem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Doseganje poslovne odličnosti je namreč v veliki meri povezano s tem, kako zna organizacija krepiti razvojne potenciale svojih zaposlenih in se soočiti z izzivi, ki jih prinaša okolje, v katerem deluje.

Kadar se zaposleni srečujejo z zahtevami na delovnem mestu, ki presegajo njihove zmogljivosti, se najpogosteje odzovejo s stresom, ki postaja eden od največjih izzivov na področju varnosti in zdravja pri delu. Negativni učinki stresa za organizacijo vključujejo slabo splošno poslovno uspešnost, povečano odsotnost z dela, prezentizem (zaposleni pridejo na delo kljub bolezni, zaradi česar pri delu niso učinkoviti), pri zaposlenih, ki se dlje časa srečujejo s stresom, pa se poleg težav čustvene narave pojavijo tudi resne težave s telesnim zdravjem.

Stresu smo izpostavljeni vsi, še posebej tisti, ki opravljajo poklice, katerih delo je nepredvidljivo, zahtevno, podvrženo veliki osebni odgovornosti za druge ali izpostavljeno javnosti in kritiki. Zato gotovo ni naključje, da je ogroženost zdravja zaposlenih, vključno z visoko stopnjo absentizma, med najvišjimi v Sloveniji prav v zdravstvu.

Splošna bolnišnica Novo mesto se je zato odločila za smel korak in se vključila v **projekt Z znanjem do zdravja zaposlenih**, ki ga je finančno podprl Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Projekt predstavlja učinkovit pristop za promocijo zdravja na delovnem mestu in zmanjšanje odsotnosti z dela v dejavnosti zdravstva. Namen projekta je razviti učinkovit model, ki bo organizacijam pomagal sprejeti učinkovite ukrepe za promocijo zdravja na ravni organizacije in razviti strategije za proaktivni pristop k razvijanju zdravega delovnega okolja. V okviru projekta ja bila tako v Splošni bolnišnici Novo mesto ustanovljena skupina za zdravje, sestavljena iz predstavnikov vodstva in zaposlenih, ki bo dejavno sodelovala in koordinirala aktivnosti v okviru programa. Njen cilj je pripraviti načrt promocije zdravja skozi proces timskega coachinga, ki ga izvaja Glotta Nova, center za novo znanje iz Ljubljane.

Nepogrešljiva za pripravo učinkovitega načrta promocije zdravja v bolnišnici bo tudi analiza obremenitev in ocene tveganj zaposlenih, ki jo s pomočjo instrumenta ITDS izvaja Družbeno-medicinski inštitut ZRC SAZU. Anonimne ankete so že dosegle zaposlene, rezultati analize bodo znani konec marca, s svojim delovanjem pa je že v januarju pričela tudi skupina za zdravje.

Na vprašanje, kako poteka proces timskega coachinga in kakšne so koristi coaching procesa za skupino za zdravje in posledično za celotno organizacijo, bomo odgovorili v nadaljevanju?

Coaching, še pred desetletjem malo znana dejavnost v Sloveniji, postaja ena izmed nepogrešljivih orodij razvoja zaposlenih v organizacijah. V svetu se je coaching v organizacijah uveljavil že v 90-ih letih, predvsem kot oblika podpore vodilnim in vodstvenim delavcem. Rezultati so pokazali, da proces coachinga pomembno prispeva k rasti, k pozitivnim spremembam in izboljšani učinkovitosti vodstvenega kadra, kar se odraža tudi v poslovnih rezultatih podjetja. Zato gotovo ni presenetljivo, da je dejavnost doživela skokovit razvoj in postala druga najhitreje rastoča panoga v svetu v zadnjem desetletju¹. Hitrejši razvoj dosega le informacijska tehnologija.

Mednarodna federacija coachev (ICF)² opredeljuje coaching kot interaktivni proces, v katerem coach, z uporabo posebnih tehnik, sproži pri udeležencu ali udeležencih v coaching procesu, miselne procese, ki le tem pomagajo k hitrejšemu doseganju boljših rezultatov. Srečanja med coachem in zaposlenimi, ki so vključeni v proces coachinga, temeljijo na partnerskem odnosu in dialogu, v katerem coach spodbuja razmišljanja s pomočjo vplivnih vprašanj in drugih coaching tehnik, podpira posameznike pri sprejemanju akcijskih korakov in doseganju ciljev, ki si jih zastavijo.

Za lažjo predstavo, kako poteka proces timskega coachinga, si oglejmo primer:

Neko veliko slovensko podjetje je za vodstveni kader najelo coacha. Podjetje je v obdobju gospodarske recesije doživljalo pretrese, ki so se odražali v upadu naročil in zmanjšanju izkoriščenosti njihovih kapacitet in posledično, nižjih poslovnih rezultatih.

Cilj timskega coachinga je bil pomagati vodjem pri učinkovitem vodenju zaposlenih in jih medsebojno povezati, da bodo delovali kot dobro uglasen in enoten tim, ter iskali skupne rešitve za najbolj optimalno delovanje podjetja in izhod iz zahtevne situacije. Odpirale so se torej teme, povezane s strateškim načrtovanjem, vodenjem in timskim delom, hkrati pa so na proces coachinga

¹ Hauser, L.: Leadership Strategies International, 2009. Dostopno na:

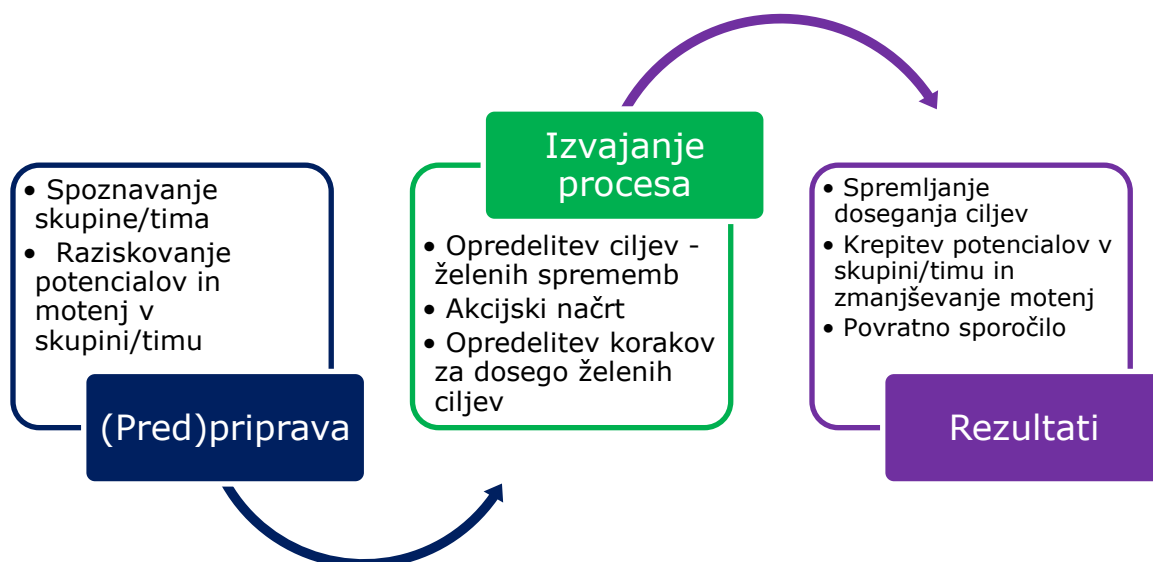
<http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/149-ODP-Hauser-Rev2-Final.pdf>

² International Coach Federation: <http://www.coachfederation.org/>

vplivali aktualni dogodki v poslovnem okolju, ovire, na katere so v dnevih pred naslednjim coaching srečanjem naleteli vodje, npr. to, da so le stežka lovili roke in dosegali cilje, ki jim jih je narekoval lastnik; to, da so jih čakali zahtevni pogovori s sodelavci, ki so vključevali tudi odpuščanje; dvomi, ki so se porajali vodjem v njihove vodstvene sposobnosti; ter tudi to, da so se spraševali o svoji vlogi v podjetju in o viziji in poslanstvu celotnega podjetja.

V procesu coachinga so vodje stkali močne medsebojne vezi in okrepili zavedanje o pomenu odprte komunikacije namesto prikrite harmonije³, s katero so se v medsebojnem komuniciranju srečevali doslej. Pripravljenost dati iskreno povratno informacijo in jo tudi sprejeti je omogočilo polje zaupanja, ki so ga ustvarili v procesu timskega coachinga. Medosebno zaupanje pa je bilo tudi predpogoj za usmerjeno in načrtno razvijanje strategije za uspešno nadaljnje delovanje podjetja in oblikovanje vizije, ki ji bo podjetje sledilo. Prav tako pa je proces timskega coachinga vodjem omogočil, da so bolje spoznali lasten slog vodenja in našli učinkovitejše načine komuniciranja z zaposlenimi.

Ta primer pa je potrdil še nekaj – in sicer, kako pomembno je ustvarjanje zaveznitva in dobrega stika med coachem in udeleženci v procesu timskega coachinga. Saj je bil coach s svojo držo in zgledom v procesu coachinga podpornik in buditelj potencialov, zato je bila povezava med coachem in udeleženci ključna za doseganje želenih rezultatov.



Slika: Proces timskega coachinga v organizaciji

³ Lencioni, P.: 5 Dysfunctions of a Team, 2002. Avtor ugotavlja, da je prikrita harmonija oziroma izogibanje konfliktom ena izmed temeljnih disfunkcij vodstvenih timov, ki vodi k temu, da se odločitve sprejemajo brez sodelovanja celotnega tima, brez diskusije in skupnega izpraševanja o tem, kako bi bilo mogoče doseči boljše rešitve, zato so rešitve delne in pogosto neučinkovite. Pa tudi, kadar prihaja do izmenjave mnenj, člani tima pomembnih vprašanj raje ne izpostavijo, da bi se tako izognili soočanju z drugimi člani tima.

Timski coaching je torej proces, ki pomaga skupini oziroma timu, da se hitreje odloči, kaj želi izboljšati in kaj želi doseči in jo podpira, da želene rezultate tudi doseže s pomočjo akcijskega načrtovanja in opredelitvijo korakov, ter prevzemanjem odgovornosti za doseg želenih ciljev.

Člani skupine za zdravje bodo v tem procesu iskali priložnosti za pozitivne korake v smeri boljšega zdravja, počutja, zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu. Timski coach bo skupini pomagal, da odkrije priložnosti in vire, ki jih ima na voljo, da oblikujejo najbolj učinkovite strategije promocijo zdravja na delovnem mestu v Splošni bolnišnici Novo mesto.

Pomembna vloga timskega coacha pa je tudi v tem, da spodbuja člane skupine, da raziskujejo dinamiko medsebojnih odnosov in si pri tem prizadeva, da podpira tako vsakega posameznika kot tudi celotno skupino pri doseganju njihovih ciljev. Kajti bolj ko se skupina zaveda lastnih potencialov, boljše rezultate bo dosegla. Zato je timski coaching lahko nepogrešljivo orodje za podporo skupini, da odlično opravi svoje naloge in da s tem, ko se razvija skozi medosebno komunikacijo, učinkoviteje komunicira tudi z okoljem. Izkušnje namreč kažejo, da je uspeh promocije zdravja v veliki meri odvisen prav od učinkovitega vključevanja in motiviranja vseh zaposlenih. Zato je ključni izziv skupine za zdravje v Splošni bolnišnici Novo mesto najti učinkovite poti za razvijanje zdravega življenjskega sloga, ki bodo po meri zaposlenih in jih bodo zlahka podprli. Največji uspeh skupine za zdravje bo namreč v tem, da bodo zaposleni pripravljeni aktivno sodelovati v dejavnostih, ki jih bo predlagala skupina za zdravje, z namenom seveda, da skupaj izboljšajo kakovost delovnega okolja v bolnišnici.

Timski coaching, ki je podpora skupini za zdravje, pa pomeni tudi korak k razvijanju kulture coachinga v organizaciji, ki vključuje različne pristope, od zagotavljanja, da vodilni delavci coaching pristop uporabljajo kot sestavni del svojega vodstvenega sloga, do razvijanja komunikacijskih veščin za ustvarjanje podpornega in sodelovalnega delovnega okolja. V okviru projekta bo namreč potekalo tudi usposabljanje vodij za pridobitev veščin coachinga za vodje, ki ga bo izvajal izobraževalni center Glotta Nova, ter delavnica mehkih veščin, ki bo potekala pod okriljem Inštituta za produktivnost .

Takšen celovit pristop organizaciji lahko zelo hitro prinese rezultate, še posebej, kadar zaposleni odprto sprejmejo priložnost za soustvarjanje delovnega okolja, kakršnega si želijo. Coaching namreč vzpostavlja in razvija zdrave delovne odnose, optimizira delovne procese, prepoznava neskladja v odnosih in v sistemu, jih razrešuje s pomočjo povratnega sporočila in akcijskega načrtovanja, ter zagotavlja doseganje želenih ciljev. S tem pa prispeva k oblikovanju dobrega psihosocialnega okolja, ki spodbuja uspešnost in osebni razvoj ter dobro duševno in telesno počutje/zdravje zaposlenih.