

MENEDŻER JAKO COACH, CZYLI O COACHINGOWYM STYLU ZARZĄDZANIA

ABSTRAKT

Artykuł jest poświęcony wykorzystaniu coachingu w pracy menedżera. Jest oparty na kilkuletniej praktyce w prowadzeniu szkoleń otwartych pt. *Menedżer coachem dla polskich menedżerów*. Autorka stara się przedstawić zarówno sytuację, w której obecnie znajdują się menedżerowie, jak i coachingowy styl zarządzania.

Słowa kluczowe

coachingowy styl zarządzania, menedżer-coach, Solution Focused Approach, styl coachingu

WPROWADZENIE: WSPÓŁCZESNY ŚWIAT I MENEDŻER

WYZWANIA

Głębokie zmiany społeczne, nowe technologie, globalizacja, rosnąca różnorodność środowiska pracy mają duży wpływ na to, co dzieje się z zarządzaniem. Z jednej strony samochody, samoloty, telefony, komórki, faksy, pagery, poczta elektroniczna, radio, telewizja bardzo nas do siebie zbliżają. Możemy się komunikować z kimś, kto jest daleko, możemy to robić częściej, możemy to robić szybciej. Otwiera to przed nami nowe perspektywy, nowe wybory, nowe sposoby działania. Z drugiej strony całe to tempo życia może wywoływać uczucie przesyty i przeładowania (Caproni 2004).

Technologia poszerza perspektywy, możliwości uczenia się, pomaga budować coraz bardziej złożone sieci relacji, rozwija intelekt i wzbogaca zestawy zachowań.

Umożliwia nam zwiększenie efektywności oraz odpowiedzialne i profesjonalne wykonywanie obowiązków menedżera – obywatela świata. Jednak życie w takim stymulującym i bogatym w informacje świecie może być męczące. Możemy dostrzec rozbieżność między tym, co rozumiemy, a tym, co według nas powinniśmy rozumieć. Mogą pojawić się troski związane z tym, że czasami istnieje przepaść między tym, kim – według nas – jesteśmy, a tym, kim – jak sądzimy – powinniśmy być.

Obecnie menedżer próbuje nadać sens światu, który jest trudny do zrozumienia. Podejmuje decyzje, mimo że wiele problemów jest zbyt skomplikowanych, by przewidzieć wszystkie konsekwencje. Co więcej, nie dysponuje wszystkimi informacjami, które są potrzebne do podjęcia tych decyzji. Odczuwa pokusę, by mieć kontrolę nad światem, właściwie wie, że powinien ją sprawować, jednakże świat, w którym funkcjonuje, jest płynny i nie bardzo pozwala się kontrolować.

ZADANIA MENEDŻERA

Gdy obserwuję menedżerów, z którymi pracuję, odnoszę wrażenie, że często muszą sprostać sytuacjom bardzo złożonym, bardzo zdecentralizowanym, bardzo globalnym i ogólnie rzecz biorąc nieprzewidywalnym. Muszą się odnaleźć w świecie, w którym najważniejsze są elastyczność i umiejętność dostosowania się do niespodziewanych sytuacji.

Jeśli firma ma osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku, menedżerowie muszą skrócić czas wytwarzania produktów i świadczenia usług znajdujących się w ofercie firmy. Nie mogą iść na kompromis. Walczą zarówno o koszty, jak i o jakość (Caproni 2004). Stawiane im zadania można by zawrzeć w następujących postulatach:

- Kończ więcej zadań i wytwarzaj więcej produktów za pomocą mniejszej liczby pracowników, w dokładnie takiej samej jednostce czasu jak wcześniej.
- Komunikuj się, zbieraj i gromadź informacje, zarządzaj różnymi procesami organizacyjnymi i sprawnie korzystaj z nowych technologii.

Pojawia się pytanie: „Ale jak to wszystko robić?”

Każdy świadomy swojej roli menedżer będzie stawiał przed sobą zadanie budowania zaufania wśród ludzi, by sprostać wyzwaniom organizacyjnym. Wie bowiem, że wielu jego pracowników to specjaliści mający dużą wiedzę i duże doświadczenie. Wiedzą więcej niż on o organizacji, o procesie produkcyjnym, o sprzedaży, o technologiach i klientach. Często pracownik wie, jak i co ma zrobić, menedżer natomiast ma ułatwić mu pracę i wydobyć tkwiący w nim potencjał. Czasy układów hierarchicznych, relacji opartych na zależności typu „Ja, menedżer, jestem na górze, ty pracowniku jesteś na dole, ja ci powiem, co i jak masz robić” odchodzą do lamusa. Pojawia się paradygmat przywódcy – sługi (Greenleaf 1998).

Współczesny skuteczny menedżer ma globalne spojrzenie na otaczającą go rzeczywistość, swobodnie porusza się w systemach informacyjnych, używa różnych technologii i potrafi zarządzać różnymi procesami. Jest wizjonerem, potrafi pociągnąć za sobą ludzi, jest mistrzem motywowania i kierowania pracą zespołową. No i oczywiście jest coachem.

ISTOTA I SZTUKA COACHINGU

„Menedżerze coachuj swoich pracowników”. To hasło coraz częściej rozbrzmiewa na korytarzach i w gabinetach firm. Menedżer chce dobrze, ale nie zawsze wie, co to dokładnie znaczy. Często dochodzi więc do absurdów, które na długo pozostają w pamięci „przecoachowanych” pracowników i oczywiście menedżerów jako wydarzenia traumatyczne. Dlatego najwyższy czas rozpocząć dyskusję na temat menedżerów-coachów.

SZTUKA COACHINGU

Większość definicji przytaczanych w literaturze przedmiotu opisuje coaching jako rozmowę – coach rozmawia z coachowanym. W coachingowym stylu zarządzania chodzi o coś innego – rozmowa to tylko zewnętrzny wymiar coachingowego stylu zarządzania. Chodzi o rezultat.

Coachingowy styl zarządzania jest sztuką osiągnięcia rezultatów za pomocą rozmowy. Dzięki niej ludzie odnajdują siłę, żeby postawić sobie cele, o których do tej pory nawet nie mieli odwagi marzyć. Sztuka polega na tym, że ludzie zdobywają się na działania, które do tej pory były poza ich zasięgiem.

ISTOTA COACHINGU

Najprościej rzecz ujmując, istota coachingu polega na zmianie. Po prostu. Coaching przeprowadzamy po to, aby „coś” się zmieniło. Oczywiście na lepsze. O jakiego rodzaju zmianę będzie chodzić, zdecyduje coachowany pracownik – określając swój cel rozwojowy. Ty możesz mu w tym pomóc. Zwykle w trakcie coachingu chodzi o zmianę osiąganych rezultatów. Nie mam tu na myśli tylko twardych wyników pracownika. Czasami rezultatem będzie zmiana myślenia, która doprowadzi do zmiany sposobu postępowania. Zmianie sposobu postępowania przeciwdziała wiele czynników: przekonania, nawyki, odruchy, emocje (np. lęk), a często też reakcje otoczenia na nowe zachowanie. Pracownik musi sobie poradzić z inercją własną i inercją środowiska. Zadanie menedżera-coacha polega na tym, żeby go w tym wesprzeć – nie tyle radą, co prowokowaniem do kreatywnego myślenia.

Podstawowym argumentem menedżera proponującego pracownikowi coaching jest lepsze wykorzystanie jego potencjału, szeroko rozumiany wzrost wydajności.

Pracownik niekoniecznie ma pracować szybciej lub robić więcej niż dotychczas – ma pracować mądrzej.

W CSZ chodzi o to, by świadomie przyjmować odpowiedzialność za osiągnięte rezultaty. Chodzi o to, by budować większe zaangażowanie, proaktywność, skupienie na rozwiązaniach. Chodzi o to, by promować jasne reguły gry i wzmacniać komunikację.

CSZ nie jest po to, żeby ludzi naprawiać, prostować. Jest zaproszeniem do dalszego rozwoju. Jeśli ktoś według ciebie wymaga „naprawiania”, to podejmiesz z nim rozmowy, w których będziesz dążyć do zmiany jego zachowania. Tylko że to nie będzie coaching. Być może wykorzystasz te same umiejętności co w coachingu. Przeprowadzisz rozmowę dyscyplinującą czy oceniającą, ale to nie będzie coaching. Coaching jest sposobem zakomunikowania pracownikowi: „Cenię cię, wiąże z tobą przyszłość i zapraszam do budowania czegoś większego, czegoś ambitniejszego”.

Reasumując, istotą coachingowego stylu zarządzania jest kreowanie takiego rozumienia siebie i otoczenia, dzięki któremu pracownik:

- Nadaje kierunek swojemu życiu i swojej pracy przez jasne określenie priorytetów (co jest dla mnie ważne?) i związanych z nimi celów (co chcę osiągnąć?),
- Jest świadomy tego, że ma wiele możliwości do wyboru (jakie działania przybliżą mnie do wybranego celu?),
- Bierze odpowiedzialność i świadomie decyduje o jakości swojego życia i swojej pracy (jaki będzie mój następny krok?).

W coachingowym stylu zarządzania chodzi o to, by budować większe zaangażowanie, proaktywność, skupienie na rozwiązaniach. Chodzi o to, by promować jasne reguły gry i wzmacniać komunikację.

CELE CSZ Z PERSPEKTYWY FIRMY

Generalnym celem coachingowego stylu zarządzania jest to, żeby ludzie identyfikowali się z firmą, żeby byli coraz bardziej odpowiedzialni za losy firmy oraz żeby ich działanie przekładało się na jasny zysk. Firma ma zarabiać pieniądze i wzmacniać swe aktywa, również te niewymierne, ukryte w wiedzy, kompetencjach i postawach ludzi. Z jednej strony CSZ oznacza wzrost produktywności, wzrost efektywności i w efekcie napływ pieniędzy do firmy. Z drugiej strony celem CSZ jest utrzymanie tych najlepszych, najbardziej wartościowych talentów przez danie im szansy na rozwój, poprawę efektywności pracy oraz większą satysfakcję z życia i pracy.

CSZ z perspektywy firmy jest inwestycją w stabilny rozwój. Efekty coachingu nie zawsze są szybkie, mogą być odroczone w czasie i firma, która decyduje się na jego wprowadzenie, decyduje się też na zmianę filozofii działania. Nie chodzi

o wyeksploatowanie człowieka w krótkim czasie. Chodzi o to, żeby przez długi okres pracownik dawał firmie wartość, która przełoży się na zysk. Zarabianie pieniędzy dla firmy powinien postrzegać jako kreowanie dobrej przyszłości dla siebie. Lepiej, żeby pracownik czuł się spełniony niż wykorzystany.

Długoterminowe inwestowanie w ludzi powinno zmierzać w kierunku budowania poczucia wspólnoty w firmie. To jest warunek, bez którego trudno liczyć na lojalność, szczególnie wybitnych pracowników. Tylko pracownik, który dostrzega zbieżność między życiowymi celami i aspiracjami a tym, co znajduje w firmie, jest w stanie się w pełni zaangażować.

CSZ jest też sposobem na to, żeby firma nie traciła bezmyślnie pieniędzy. Wiadomo, że firmy działają czasami zupełnie nielogicznie, zupełnie nieprzewidywalnie. Kreują sytuacje, które frustrują nie tylko szeregowych pracowników, lecz także kadre menedżerską średniego, wyższego, najwyższego szczebla. Negatywne emocje i zawiedzione oczekiwania powodują, że bardzo często upowszechnia się w firmie postawa roszczeniowa. Postawa, w której pracownik postrzega siebie odrębnie od pewnej całości, jaką jest firma. Nie ma wspólnoty interesów. Jestem ja i są oni.

Firmy działają nielogicznie, a przecież za każdym działaniem stoi człowiek. Mamy paradoks – żadna osoba, z którą będziemy w firmie rozmawiali, nie powie, że działa nielogicznie. Każdy w swoim rozumieniu, w swoim postrzeganiu zachowuje się rozsądnie. Niemniej jednak to, co stanowi rezultat różnych oddziaływań, bywa absurdalne. Działając racjonalnie na małą skalę, nie mamy gwarancji, że efekt systemowy dla firmy będzie równie racjonalny.

CSZ pomaga skorygować mechanizmy funkcjonowania firmy – wzmocnić to, co działa, i zneutralizować to, co nie działa. Dzięki niemu ludzie potrafią lepiej sobie radzić z frustracją, spowodowaną tym, że nie na wszystko mają wpływ, a funkcjonowanie firmy odbiega czasami od ich oczekiwań. Dzięki temu, że zostają w firmie i pracują efektywnie, bo są zaangażowani w coaching, firma nie traci pieniędzy, a wręcz zyskuje. Nie traci pracowników, którzy są naprawdę dobrzy.

CO ODRÓŻNIA CSZ OD JAKIEJKOLWIEK INNEJ FORMY ROZWOJU?

Kilka elementów stanowi cechy wyróżniające CSZ. Jednym z nich jest pragmatyzm (Flaherty 1999). Pragmatyzm wyraża się w tym, że coaching ukierunkowany jest na cel i rezultat. Musimy mieć cel, ale chodzi nam o to, żeby osiągnąć rezultat. Cele mają być osiągalne i pozytywne.

Czym jeszcze charakteryzuje się coaching? Świadomym, metodycznym posługiwaniem się pytaniami w celu zmiany sposobu myślenia o sobie i o okolicznościach, z jakimi coachowany ma do czynienia. Pytania wyprowadzają go poza powtarzające się wzorce i nawyki myślowe, poza nieuświadomione przekonania sterujące życiem

i pracą. Metodyczne i świadome stosowanie pytań skłania drugą osobę do zmiany zachowań, co ma pozytywny wpływ na osiąganie celów. W trakcie coachingu menedżer świadomie ceduje odpowiedzialność za zmianę i rezultaty na osobę, która jest coachowana.

Trzeba pamiętać, że intencją menedżera-coacha jest wzmacniać coachowanego pracownika, zachęcać go do refleksji, do odkrywania nieznanych, mocnych stron, do przekraczania i eliminowania barier czy trudności stojących na drodze do rozwoju i osiągania celów. Ważne jest, żeby coachowani pracownicy stawali się coraz bardziej świadomi swoich działań i ich konsekwencji, by byli bardziej świadomi istnienia alternatywnych opcji. Konwersacje coachingowe koncentrują się na osiągnięciu osobistych wyników.

Po co CSZ?

W każdej chwili płyną do nas miliony informacji. Kolejne miliony są dostępne dla każdego, kto korzysta z komputera i Internetu. Jako menedżer potrzebujesz w zespole ludzi, którzy potrafią pozyskiwać informacje, interpretować je i korzystać z nich. Wiedza jest bardzo cenna w obecnych czasach, a wiedza, którą dysponuje pracownik, jest najważniejszym zasobem dla wielu współczesnych organizacji. Żeby firma mogła osiągnąć sukces, potrzebuje ludzi, którzy potrafią szybko uczyć się i adaptować do nowych sytuacji. Może w tym pomóc coachingowy styl zarządzania.

Współczesne firmy potrzebują utalentowanych, kreatywnych indywidualistów. Potrzebują ludzi, którzy się uczą, myślą, interpretują i wykorzystują dostępne informacje. Nowoczesne firmy potrzebują ludzi, którzy potrafią odczytywać dane, tworzyć powiązania, dostrzegać wzorce, kreować sieci, szybko reagować i szybko adaptować się do okoliczności. Oczywiście każda organizacja chce mieć – i utrzymać – najlepszych ludzi na rynku. Menedżerowie odgrywają bardzo ważną rolę w procesie utrzymania załogi. Jak mogą to robić? Między innymi za pomocą coachingu.

Coachingowy styl zarządzania jest odpowiedzią na potrzebę szybkiego adaptowania się do zmian. Jest jednym ze sposobów efektywnego radzenia sobie z wyzwaniem środowiska biznesowego.

KORZYŚCI

Korzyści płynące z coachingu są bardzo różnorodne. Przede wszystkim dzięki niemu firma jest silniejsza. Ponadto coaching:

- wzmacnia indywidualne wyniki pracy,
- zwiększa przychody firmy,
- poprawia obsługę klientów,
- poprawia relacje między menedżerami a załogą,

- wzmacnia samoświadomość i opanowanie,
- ułatwia konstruktywne używanie emocji,
- pielęgnuje pozytywną kulturę pracy,
- kreuje podwładnych zdolnych do otrzymania awansu,
- przewycięża problemy związane z osiągnięciem określonych wyników,
- umożliwia wykreowanie sukcesorów,
- zmniejsza retencję pracowników.

W związku z tymi korzyściami wiele firm podjęło decyzję, żeby przeprowadzać szkolenia menedżerów i uczyć ich, jak coachingowo zarządzać. Co dzięki temu zyskują? Poprawia się komunikacja, więc jest mniej konfliktów. Polepsza się współpraca. Dzięki większej samoświadomości podnoszą się wyniki. Wytwarza się wspólna wizja i wzrasta zaangażowanie.

MENEDŻER JAKO COACH

TRENDY W PRACY MENEDŻERSKIEJ

Co menedżer powinien robić w teraźniejszym, zwariowanym świecie? Powinien jednocześnie dawać ludziom poczucie stabilności i wprowadzać zmiany. Mieć szeroką perspektywę, a jednocześnie nie ignorować szczegółów. Być przywiązany do tego, co się dzieje teraz, ale też skupiać uwagę na przyszłości, czyli na tym, do jakiego miejsca chce dojść on czy też cała firma. Z jednej strony pożądane jest tworzenie powtarzalnych zajęć dla pracowników, z drugiej zaś – bardzo ważne jest inspirowanie ich oraz improwizowanie. Jako menedżer działasz w sytuacjach, które wymagają zarówno hierarchicznych zależności, jak i bardziej płynnych struktur. Z jednej strony kontrolujesz środowisko pracy, z drugiej zaś – uwalniasz potencjał pracownika, dając mu tyle swobody, żeby mógł rozwijać skrzydła. Z jednej strony, współkreujesz grupową tożsamość zespołu, z drugiej zaś – indywidualnie podchodzisz do każdego człowieka. Skupiasz się na długoterminowym planowaniu, ponieważ twoi ludzie muszą wiedzieć, dokąd mają dojść. Z drugiej strony życie, zwłaszcza firmowe, będzie od ciebie wymagać, by działać szybko i dostosować się do okoliczności.

Jakie jeszcze umiejętności warto mieć? Szybciej i mądrzej działać. Elastycznie podchodzić do rzeczywistości. Myśleć. Refleksyjnie podchodzić do wszystkiego, co się dzieje, i wyciągać wnioski. Rozwijać samoświadomość, czyli potocznie mówiąc, coraz lepiej poznawać siebie. Tworzyć szerokie i bardzo zróżnicowane sieci relacji międzyludzkich. Kreować takie miejsce pracy, w którym osoby i zespoły będą mogły osiągnąć szczyty możliwości, w którym będą zadowolone z tego, co robią, i z tego, co wnoszą do firmy i zespołu.

Co jeszcze? Warto, żebyś w tym wszystkim potrafił dbać o pełne znaczenia i pełne sensu życie osobiste.

POPULARNOŚĆ CSZ

W ostatnich latach nastąpił bardzo szybki rozwój szkoleń, które są poświęcone wprowadzaniu menedżerów w arkana sztuki coachingowej (Jarvis, Lane, Fillery-Travis 2006). Dlaczego coaching prowadzony przez menedżerów cieszy się taką popularnością? Cynicy mogliby powiedzieć, że bieżąca popularność coachingu menedżerskiego stanowi rezultat tendencji do redukcji kosztów. Czy na pewno organizacje po prostu chcą zredukować koszty zatrudnienia zewnętrznych coachów i w związku z tym odpowiednio szkolą swoich menedżerów? Może tak, ale wyjaśnienia też mogą być inne.

Firmy inwestujące w inicjatywy, które rozwijają umiejętności coachingowe menedżerów, mogą mieć ku temu bardzo konkretne powody. Wydaje się, że dostrzegły one korzyści, jakie coaching przynosi pracownikom. Żeby prowadzić coaching w dużej skali, firma musi rozwijać wewnętrzne zasoby, czyli szkolić w firmie ludzi, którzy mogą prowadzić coaching (Jarvis, Lane, Fillery-Travis 2006). Drugim powodem inwestowania w coaching menedżerski jest możliwość budowania bazy wiedzy eksperckiej dotyczącej działania coachingu w konkretnej organizacji. Jeżeli coaching ma być naprawdę rdzenną częścią firmowej strategii uczenia się i rozwoju, to ma sens inwestowanie w rozwój umiejętności coachingowych wewnątrz firmy, czyli wśród menedżerów (Jarvis, Lane, Fillery-Travis 2006).

Kolejnym powodem inwestowania firmowych pieniędzy w rozwój menedżerów-coachów jest zaspokajanie potrzeb rozwojowych pracowników w odpowiednim czasie i w odpowiedniej skali w bardzo niepewnym i zmieniającym się środowisku.

Wydaje się też, że wdrażanie programów prowadzących do wyszkolenia menedżerów-coachów stanowi część szerszego procesu wprowadzania zmian w organizacyjnej kulturze i często wiąże się z przejściem od zarządzania dyrektywnego do zarządzania kładącego nacisk na ułatwianie i współpracę (Jarvis, Lane, Fillery-Travis 2006). Niektóre firmy są też mocno przekonane, że menedżer będzie lepiej wspierał pracowników, jeżeli dobrze opanuje umiejętności coachingowe.

Coaching prowadzony przez menedżera ma wiele pozytywnych cech:

- Jest skoncentrowany na osiągnięciu biznesowych celów.
- Menedżer-coach jest świadomy wyników, które osiąga dana osoba. Wie, jak jest ona odbierana w firmie przez innych ludzi.
- Relacja między menedżerem a coachowanym jest ciągła w czasie i pozwala na to, żeby interwencje coachingowe były bardzo szybkie.
- Coaching prowadzony przez menedżera jest dostępny dla wszystkich jego pracowników (Jarvis, Lane, Fillery-Travis 2006: 109).

COACHING I PRACA MENEDŻERA

Coaching i praca menedżera mają wiele wspólnego. Oba są związane z budowaniem relacji z ludźmi i prowadzeniem rozmów w celu generowania nowych opcji, nowych możliwości i dążenia do rozwoju. Ponadto zarówno coach, jak i menedżer:

- są zaangażowani w budowanie autentycznych, opartych na zaufaniu relacji,
- są świadomi, że nie widzą wszystkiego i nie wiedzą wszystkiego,
- dają ludziom, z którymi pracują, wolność, moc i wybór,
- generują możliwości związane z nowymi działaniami i osiągnięciami,
- tworzą nową jakość konwersacji, nową jakość prowadzenia rozmowy,
- pozwalają ludziom wziąć odpowiedzialność za własne nastroje i interpretacje,
- budują przyszłość.

Coaching nie jest substytutem kontroli menedżerskiej. Przywódcy nie mają już więcej czasu i możliwości, żeby coraz więcej kontrolować. Muszą wzmocnić pracowników i delegować im zadania, aby wykreować kulturę odpowiedzialności i samodzielnego podejmowania działań. Zgodnie z tym, co mówią uczestnicy kursów coachingowych, wzrasta niezadowolenie menedżerów ze stosowania stylu zarządzania opartego na kontroli. Wyraźnie widać, że kultura coachingowa jest potrzebna, aby zmienić paradygmat pracy menedżera z opartego na autorytecie i kontroli na eksponujący zaangażowanie, odpowiedzialność i partnerstwo.

Liderzy, którzy chcą, żeby w firmie pracowało jak najwięcej osób osiągających bardzo dobre wyniki i którym zależy, żeby pracownicy byli wysoko wykwalifikowani, muszą zaadaptować coachingową filozofię w organizacji. Coraz więcej menedżerów zdaje sobie sprawę, że zatrzymywanie wartościowych pracowników wymaga czegoś więcej niż tylko finansów. Tacy pracownicy wymagają docenienia, rozpoznania, otwartej komunikacji, potrzebują tego, żeby się samodoskonalili, samoaktualizować.

Z JAKIEGO POWODU MENEDŻER NIE CHCE BYĆ COACHEM?

W trakcie szkoleń pojawiają się też różnego rodzaju obiekcje związane z przyjęciem roli coacha. Istnieje kilka powodów, dla których menedżerowie nie chcą podjąć się tego zadania:

- Nie czują się komfortowo, używając umiejętności coachingowych. Sądzą, że brakuje im jeszcze kompetencji, aby coachować i rozwijać innych.
- Rozwój pracowników ma niski priorytet w firmie, ponieważ pochłania czas. Jest to powszechne nieporozumienie dotyczące coachingu. W coachingu nie chodzi o to, żeby bezproduktywnie tracić czas. Chodzi raczej o to, by był to czas jak najlepiej wykorzystany, dzięki czemu później zaoszczędzi się dużo wysiłku na gaszeniu

ewentualnych „pożarów”. Przywódca, menedżer, który dba o rozwój swoich pracowników, oszczędza czas długoterminowo.

- Mogą się obawiać, że stanie się to ich głównym zadaniem w pracy.
- Mogą się obawiać, że będą musieli wykonywać zadania, które nie leżą w ich kompetencjach. Wolą więc skupić się na szybkich i konkretnych działaniach niż na budowaniu relacji, która w ich opinii słabo przekłada się na wyniki. Wielu z nich sugeruje też, że coaching nie jest pracą w rozumieniu biznesowym.
- Menedżerowie, zwłaszcza ci, którzy żyją w bardzo konkurencyjnym środowisku, nie doceniają wartości rozwoju innych.
- Menedżerowie nie lubią formalnych programów treningowych.
- Oprócz obiekcji wyrażanych wprost, pojawiają się także różnego rodzaju skrywane obawy. Menedżerowie:
 - obawiają się, że jeśli przyjmą rolę coacha, nie zdołają osiągnąć celów biznesowych,
 - żywią przekonanie, że nie potrafią komunikować osobom coachowanym wizji organizacyjnej i celów biznesowych,
 - wątpią we własną umiejętność zachęcenia pracowników do programu coachingowego.

SPECYFIKA COACHINGU MENEDŻERSKIEGO

CZYM RÓŻNI SIĘ COACHING PROWADZONY PRZEZ MENEDŻERA OD ZWYKŁEGO COACHINGU?

Coaching prowadzony przez coacha zewnętrznego zakłada pełne partnerstwo między coachem a coachowanym. Taka relacja jest bardzo symetryczna. Coach nie ma władzy nad coachowanym i w żaden sposób nie zakłada się, że jest mądrzejszy od coachowanego. W wypadku menedżera-coacha wspomniana relacja nie jest całkowicie symetryczna i partnerska, aczkolwiek powinna zmierzać w tym kierunku. Zwykle zarówno menedżer, jak i coachowany dostrzegają tę nierówność. Pracownik zawsze wie, że menedżer dysponuje w stosunku do niego jakimś zakresem władzy. Z punktu widzenia celów coachingu stanowi to pewne utrudnienie, z którym menedżer powinien sobie radzić. Jednym ze sposobów jest codzienna dbałość o relacje, by nie przypominały modelu „władca – poddany” czy „władca i sługa”.

W przypadku coachingu zewnętrznego coachowany na ogół pierwszy raz spotyka coacha, a ich relacja dopiero się tworzy. W coachingu menedżerskim obie strony dysponują zestawem przekonań dotyczących ich relacji. W momencie, kiedy rozpoczynają coaching, menedżerowie i pracownicy wypracowali już jakąś wspólną historię i zdobyli wspólne doświadczenia. Mają do siebie zaufanie lub traktują się

z dystansem. Ewidentnie odczuwają też jakieś emocje w stosunku do siebie nawzajem, coś przeżywają.

W klasycznym coachingu wyznaczamy cel całościowy i umawiamy się na pewną liczbę sesji. Potem każda sesja jest poświęcona konkretnemu zagadnieniu, które powoli przybliży nas do osiągnięcia celu. Proces ten ma wyraźny początek i koniec. Po jego zakończeniu podsumowujemy, do czego udało się dojść, a następnie coach z coachowanym po prostu się rozchodzą.

W coachingu menedżerskim również może tak być. Możesz się umawiać z pracownikiem na ustrukturyzowane spotkania, powiedzmy co dwa–trzy tygodnie, które są poświęcone tylko jemu. Ale istnieje też alternatywna wersja wydarzeń, kiedy coaching prowadzony przez menedżera-coacha dzieje się doraźnie i ciągle – w różnych sytuacjach. Bez umawiania się, że „dzisiaj będziemy robić sobie coaching”. Po prostu menedżer może rozmawiać z pracownikiem, wykorzystując założenia i metody coachingowe. Może to być proces niekończący się, o ile pracownik i menedżer pracują w ramach jednej struktury. Warto w takich wypadkach wyznaczać kamienie milowe, które pozwolą sprawdzić, na ile udało się coachowanemu zrealizować to, do czego się zobowiązał.

KU ROZWADZE

Może się zdarzyć, że rola menedżera pozostaje w opozycji do roli coacha. Mogą się wówczas pojawić trudności w połączeniu obu ról.

Jako menedżer jesteś odpowiedzialny za osiągnięcie uzgodnionych wcześniej celów. Twoja premia i kariera w firmie w dużej mierze od tego zależą. Masz formalne pozwolenie, by autoryzować działania, które podejmują twoi pracownicy. Możesz nakładać na nich różnego rodzaju sankcje, dyscyplinować ich, jeżeli nie podejmują jakichś akcji. Jest to coś, co odróżnia menedżera od coacha. Coach nie jest odpowiedzialny za wynik, który ma osiągnąć klient. Nie przyjmuje roli, w której z racji autorytetu miałby wywierać presję na klienta, żeby ten wykonał jakieś działania. W momencie, kiedy coach staje się odpowiedzialny za wyniki, które klient ma osiągnąć, lub kiedy korzystając ze swojego autorytetu, wywiera wpływ na klienta, żeby ten podjął jakąś akcję, porzuca coaching i staje się menedżerem. Zadaniem menedżera jest zarządzanie zasobami i dostarczanie wyników na odpowiednim poziomie. Natomiast coach ma pomóc klientowi, by ten pomógł sobie samemu.

Pełnienie funkcji menedżera jest bardziej skupione na wyniku, natomiast coaching koncentruje się bardziej na uwalnianiu potencjału. Pełnienie funkcji menedżera jest związane bardziej z narzucaniem zewnętrznych rozwiązań, natomiast coaching jest związany bardziej z samodzielnym odnajdywaniem rozwiązań przez coachowanego. Menedżer-coach łączy jedno z drugim. Prowadząc coaching, jest coachem, a zarządzając, jest menedżerem.

Menedżer może mieć trudność, by powstrzymać się od dawania rad i podpowiadania rozwiązań, a zamiast tego wytworzyć w trakcie rozmowy klimat, który umożliwi pracownikowi odnalezienie własnych rozwiązań. Menedżerowie mogą:

- być przyzwyczajeni do tego, by udzielać odpowiedzi, co czasami przeradza się w nawyk, z którego nie zdają sobie sprawy;
- mieć poczucie utraty statusu, kiedy nie zaoferują rozwiązań;
- nie wierzyć, że pracownik jest zdolny do tego, żeby odkryć w sobie rozwiązanie;
- żywić przekonanie, że ich umiejętność coachowania będzie wzmacniana, kiedy podpowiedzą rozwiązanie;
- nie zgadzać się z rozwiązaniem zaproponowanym przez klienta, odgrywając przedstawienie pod tytułem „ja wiem lepiej”, co oczywiście będzie mało efektywne.

Nawet wtedy, kiedy menedżer chce coachować pracowników i nawet dobrze to robi, to ciągle w oczach danego pracownika może uchodzić za osobę, która może dyscyplinować lub stworzyć w pracy piekło. Pamiętaj, że coaching nie jest procesem dyscyplinującym.

Relacja między menedżerem i jego pracownikiem nie jest relacją równorzędną, m.in. dlatego, że menedżer ma więcej władzy i więcej odpowiedzialności niż jego podwładny. Ta relacja przynosi jednak korzyści obu stronom. Sytuacja menedżera zależy do tego, czy jego pracownik wykona zadanie i osiągnie cele. Pracownik polega na menedżerze, jeżeli chodzi o ustalenie zestawu warunków, w których pracownik będzie mógł osiągnąć sukces.

Istniejąca relacja między menedżerem a pracownikiem zachęca menedżera-coacha do tego, żeby skupiał się na wynikach biznesowych. Dlatego często menedżer-coach koncentruje się na poprawie wyników pracownika, wierząc, że wpłynie to na wyniki organizacji. Niektórzy menedżerowie pomagają pracownikom poprawiać wyniki, po prostu zadając następujące pytania (Jarvis, Lane, Fillery-Travis 2006: 109):

- Jak wygląda efektywny wynik?
- Jak osiągnąć wynik?
- Jakie umiejętności są wymagane, żeby osiągnąć ten wynik w różnych okolicznościach?
- Jakich modeli rozwiązania problemów najlepiej użyć, żeby osiągnąć wynik?
- Jakie czynniki mogą sprawić, że wyniku nie uda się osiągnąć?
- Jak budować kompetencje na przyszłość?

Jest to dosyć dyrektywne podejście. Jedno z wielu możliwych.

Jeśli po tym wszystkim, co przeczytałeś/łaś do tej pory, dalej chcesz być menedżerem-coachem, sugeruję, żebyś pomyślał/a sobie o następujących kwestiach:

- Jeżeli chcesz coachować swojego pracownika, to stwórz proces, w którym pracownik będzie rozumiał swoją rolę. Postaraj się wyeliminować zamieszanie i niejasność. Określ swoją rolę i treść procesu.
- Jasno zdefiniuj warunki kontraktu, tak żebyście oboje mieli jasność, nad czym będziecie pracować.
- Upewnij się, że pracownik faktycznie chce być coachowany. Nie może zgadzać się na coaching tylko dlatego, żeby sprawić tobie przyjemność.

JAKIE NIEBEZPIECZEŃSTWA CZYHAJĄ NA MENEDŻERA-COACHA?

Specyfika coachingu menedżerskiego powoduje, że pojawia się ryzyko dyrektywności. Menedżer z pozycji „wiem lepiej, umiem lepiej, mam większe doświadczenie” narzuca wówczas swoje zdanie pracownikowi albo proponuje oczywiste rozwiązania, do których pracownik jeszcze nie dotarł. Jest to bardzo naturalne, spontaniczne zachowanie większości menedżerów, które na dłuższą metę utrudnia osiągnięcie pełnych efektów coachingu. Jeśli nie dasz sobie odpowiednio dużo czasu na spokojną rozmowę i eksplorację tematu, możesz ulegać pokusie dawania wprost wskazówek i rozwiązań. Wtedy staniesz się bardziej mentorem albo po prostu menedżerem stosującym dyrektywny styl zarządzania. Doraźnie bywa to skuteczne, ale nie jest to coaching.

Niebezpieczeństwa są także związane z tym, że coachingowy styl zarządzania jest jeszcze mało rozpowszechniony. Jest czymś nowym, więc może być niezrozumiały dla otoczenia. Może być dziwnie interpretowany przez pracowników. Może być postrzegany podejrzliwie przez przełożonych menedżera. Jak temu zaradzić? Informować. Informować. I jeszcze raz informować. Cierpliwie edukować i podkreślać konieczność skupienia się na długofalowych efektach.

PO CO WDRAŻAĆ COACHINGOWY STYL ZARZĄDZANIA?

Coachingowy styl zarządzania wdramy po to, żeby się nam lepiej pracowało. Efektem będzie większa wydajność pracowników, co oznacza, że firma będzie lepiej zarabiać, będzie lepiej pozyskiwać klientów, będzie tworzyć bardziej atrakcyjne produkty oraz skuteczniejsze sposoby oferowania tych produktów klientom. Będzie też tworzyć takie sposoby działania, które zapewnią duży poziom satysfakcji klientów i klienci będą po prostu chcieli być lojalni wobec firmy.

ROLA MENEDŻERA-COACHA

Pewnie interesuje cię, co menedżer-coach robi w trakcie coachingu. Na pewno wzmacnia i rozwija samoświadomość osoby, z którą pracuje. Wspólnie analizują jej

mocne strony, obszary rozwoju, styl poznawczy, sposoby nawiązywania relacji z innymi, czynniki motywujące, wartości czy długoterminowe cele. Rolą menedżera-coacha jest także modelowanie pożądanych zachowań. Coachowany często naśladuje coacha. Uczy się na przykład rozwiązywania problemów, uczy się wyzywać na pojedynek samoograniczające przekonania, regulować emocje, ustalać cele, planować itp.

Jednym z zadań menedżera-coacha jest dotarcie do rdzenia zagadnienia czy problemu, z którym przychodzi coachowany. W czasie coachingu będziesz testował swoje hipotezy i czekał cierpliwie na odpowiedzi coachowanego, będziesz towarzyszył mu w poszukiwaniu odpowiedzi na ważne pytania. Czasami będziesz odpowiadał na pytania coachowanego. Ponieważ w coachingu kładzie się nacisk na to, żeby coachowany odnalazł odpowiedzi na pytania, które stawia, niektórzy coachowie bardzo niechętnie udzielają odpowiedzi nawet w tych momentach, kiedy mogłoby to być właściwe. Niektórzy coachowani są bardzo sfrustrowani ciągłymi pytaniami coacha. Z punktu widzenia coachowanego może to wyglądać jak gra w „kto ma więcej władzy”. Może być także postrzegane jako niechęć coacha do dzielenia się wiedzą. Oczywiście bardzo ważne jest, żebyś najpierw – zadając pytania – zbadał poziom wiedzy coachowanego. Informacje przekazujesz mu dopiero wtedy, gdy faktycznie ich potrzebuje.

W trakcie coachingu będziesz także wspólnie z coachowanym ustalał, które zachowania warto zmienić. Będziesz przekazywał mu informacje zwrotne. Będziesz zachęcał do wypróbowania nowych zachowań, nowych przekonań, nowych sposobów myślenia.

INTENCJE MENEDŻERA-COACHA

Pamiętaj, że intencją menedżera-coacha jest wzmacniać coachowanego, zachęcać go do refleksji, do odkrywania nieznanych mocnych stron, do przekraczania i eliminowania barier czy trudności stojących na drodze do rozwoju i osiągnięcia celów. Ważne jest, żeby coachowani stawali się coraz bardziej świadomi swoich działań i ich konsekwencji, by byli bardziej świadomi istnienia alternatywnych opcji. Konwersacje coachingowe koncentrują się na osiągnięciu osobistych wyników.

ATRYBUTY DOBREGO MENEDŻERA-COACHA

Doświadczenie nauczyło mnie, że nie ma jednej, najlepszej metody, która sprawia, że zawsze odnosimy sukces lub osiągamy fantastyczne rezultaty. Tak więc pożądaną cechą osobistą i być może najważniejszą umiejętnością menedżera-coacha jest elastyczność. Atrybuty coacha można rozpatrywać na kilku poziomach:

- postawy,
- wiedzy,

- umiejętności,
- cech.

Na każdym z tych poziomów można wskazać, co coach powinien robić, aby być mistrzem w swojej dziedzinie. W idealnej wersji te wszystkie warstwy do siebie pasują i wspierają się wzajemnie, czego rezultatem jest spójna i zintegrowana osobowość.

POSTAWA

Z mojej perspektywy postawę coacha charakteryzują następujące cechy:

- empatia, szacunek, autentyczność w relacji z coachowanym,
- tolerancja i otwartość na różne wartości i różne opinie,
- dostępność, wewnętrzny spokój i kreowanie przestrzeni, która jest przeznaczona tylko dla coachowanego,
- prawdziwa równowaga między zaangażowaniem a dystansem,
- zachęcające i łagodne podejście do coachowanego,
- gotowość, by pozwolić coachowanemu przejąć inicjatywę i odpowiedzialność,
- służenie coachowanemu tak, żeby nauczył się pomagać sam sobie,
- inklinacja, żeby dawać jak najmniej rad,
- podejście konfrontujące – używane przez coacha tylko wtedy, kiedy coachowany może na tym faktycznie skorzystać, w innych przypadkach coach wspiera,
- humor i umiejętność patrzenia na sprawy z dystansu,
- elastyczność,
- samoświadomość,
- otwarty umysł,
- umożliwianie wzięcia odpowiedzialności za wykonanie zadań,
- poświęcanie swojego czasu, żeby rozwijać członków zespołu.

WIEDZA

Jaką wiedzę powinien mieć menedżer-coach? Zależy to trochę od tego, z jakim zagadnieniem czy problemem przychodzi coachowany. Warto, żeby coach miał wiedzę specjalistyczną, jednak ważniejsze jest to, żeby potrafił zadawać odpowiednie pytania.

Coach powinien mieć wiedzę dotyczącą samego siebie. Jako menedżer-coach powinien przede wszystkim:

- być świadomy, w jaki sposób postrzegasz problemy,
- być świadomy swoich emocji dochodzących do głosu w czasie sesji i wiedzieć, jak nimi zarządzać,
- umieć patrzeć na coachowanego z różnych perspektyw,
- umieć rozpoznać, kiedy sytuacja wymaga dawania rad, a kiedy zadawania pytań,
- znać swoje główne cechy.

W pracy z ludźmi przyda się także wiedza dotycząca rozwoju jednostki i grup. Powinieneś wiedzieć, jakie problemy są związane z kolejnymi stadiami rozwoju i co może się wtedy dziać. Prawdopodobnie przyda ci się także wiedza dotycząca dynamiki zmian osobistych, zespołowych, organizacyjnych, komunikacji, technik prowadzenia rozmowy, wywierania wpływu społecznego i innych – po to, żeby efektywnie kierować konwersacją i uświadamiać coachowanemu, jaka jest efektywność jego komunikacji.

UMIEJĘTNOŚCI

Aby w długim okresie w trakcie sesji coachingowych kreować konstruktywne interwencje, musisz rozwinąć kilka umiejętności. Jakich? Kilka przytoczyłam poniżej. Jestem pewna, że część z nich już opanowałaś.

OBSERWOWANIE, SŁUCHANIE, MÓWIENIE

Podstawową czynnością, jaką będziesz wykonywał jako coach, będzie rozmawianie z coachowanym, które umożliwi mu poczynienie nowych obserwacji. Od czasu do czasu będziesz mówił w taki sposób, by go zainspirować, by dostrzegł nowe możliwości, pokonał trudności i przeszkody, wdrożył plan działań i żeby wytrwał we wdrażaniu tego planu nawet wtedy, kiedy będzie mu trudno i nie będzie widział efektów. Zadbasz o to, by wyrażać się czytelnie i spójnie. Będziesz przekazywał informacje zwrotne i prosił o nie, będziesz parafrazował, odzwierciedlał, zadawał pytania, które zachęcą pracownika do myślenia nad danym zagadnieniem, oraz identyfikował jego ograniczające założenia i przekonania. Warto więc, byś rozwijał umiejętność koncentrowania się na tym, co coachowany mówi, i na procesie, który się dzieje.

Dobry coach potrafi się powstrzymać przed daniem odpowiedzi. Nie mówi, co coachowany ma robić, ale zadaje pytania. Udaną sesję coachingową rozpoznasz po tym, ile czasu spędziłeś na słuchaniu coachowanego. Kiedy coachowany mówi, ty go obserwujesz. Prawdopodobnie będziesz go obserwował w miejscu pracy. Będziesz wiedział, co chciał wykonać i co dzięki temu uzyskał. Jakie działania podjął, żeby wykonać dane zadanie i jakie były wyniki tych działań. Na tej podstawie będziesz mógł przekazać informacje zwrotne coachowanemu.

NAWIĄZYWANIE RELACJI INTERPERSONALNYCH, DBANIE O RELACJE, BUDOWANIE ZAUFANIA

Umiejętność nawiązywania interpersonalnych relacji jest podstawą każdego coachingu. Oznacza takie zachowania, jak: generowanie zaufania, słuchanie, zadawanie pytań, stawianie wyzwań, otwartość, ciekawość. Dzięki umiejętności nawiązywania

relacji interpersonalnych pojawiają się nowe sposoby myślenia, nowe zachowania, nowe rozwiązania problemów, nowe uczucia.

UMIĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA EMOCJAMI

Menedżer-coach powinien umieć zarządzać swoimi reakcjami na emocje coachowanego. Istnieje taki fenomen, jak zarażanie emocjami, które oznacza tendencję do automatycznego synchronizowania ekspresji mimicznej, głosowej, postawy ciała i ruchów z tym, co robi druga osoba. Innymi słowy, dostosowujemy się do emocji tej osoby. Pozostając z nią w kontakcie, możemy odczuwać dokładnie to co ona. Z jednej strony dopasowanie się do pracownika ułatwia nawiązanie kontaktu i budowanie relacji, ale z drugiej – może nas ściągać w otchłań negatywnych emocji. Zdarza się to na poziomie indywidualnym (coach-coachowany), w zespołach i na poziomie organizacyjnym. Najbardziej „zarażającymi” emocjami są złość i depresja. Menedżer-coach musi umieć sobie radzić z tym fenomenem. Strategia, którą możesz wykorzystać, żeby zredukować swoją podatność na zarażenie się emocjami, to podnoszenie samoświadomości i monitorowanie reakcji na to, co się dzieje.

UMIĘTNOŚCI POZNAWCZE

Umiejętności poznawcze to m.in. analizowanie sytuacji, diagnozowanie, zbieranie danych, docieranie do sedna zagadnienia, informowanie, formułowanie i stawianie hipotez, wybieranie zachowań coachowanego, które warto zmienić. Jest z tym związana umiejętność twórczego myślenia, która ułatwia rozwiązywanie problemu i generowanie kreatywnych rozwiązań. Ważne jest też spojrzenie z metapoziomu oraz świadomość tego, jak dana osoba myśli i co się dzieje w procesie konwersacji. Myślę, że można tu także zaliczyć umiejętność podejmowania decyzji.

UMIĘTNOŚĆ ROZPOZNAWANIA OCZEKIWAŃ, STAWIANIA CELÓW, PLANOWANIA

W tym przypadku chodzi o tworzenie mostu między rzeczywistością a pożądanym wynikiem programu coachingowego. Pierwszym krokiem jest zrozumienie bieżącej rzeczywistości coachowanego, dlatego tak ważna jest obserwacja, o której była mowa wcześniej. Następnym krokiem będzie opisanie wyniku, jaki coachowany chce osiągnąć na końcu programu coachingowego, na przykład: jakie działania będzie w stanie podjąć, w jakim zakresie będzie podejmował lepsze decyzje, jak poprawią się wyniki sprzedaży.

Ważne jest, żeby opis wyniku był dostępny zarówno dla coachowanego, jak i menedżera-coacha. Ostatnim elementem projektowania jest zaplanowanie ścieżki prowadzącej od obecnej sytuacji coachowanego do osiągnięcia przez niego pożądanego wyniku.

Ścieżka ta będzie składała się z trzech elementów:

- praktyki, czyli działań, które coachowany będzie wykonywał,
- sieci wsparcia, którą coachowany może mieć i na którą może liczyć,
- ramy czasowej, w której coachowany osiągnie wynik.

UMIEJĘTNOŚĆ ROZPOZNAWANIA WZORCÓW MYŚLENIA

Coach w trakcie sesji może poszukiwać związku między zagadnieniami, które coachowany prezentuje, a relacjami, które nawiązuje z ludźmi. Może również poszukać związku między tym, co dzieje się w relacji coachingowej, a tym, co dzieje się w relacjach, które coachowany nawiązuje. Uświadomienie sobie powtarzalnych wzorców jest pierwszym krokiem prowadzącym do ich zmiany (jeżeli nie są efektywne).

UMIEJĘTNOŚĆ KORZYSTANIA Z INTUICJI

Coaching jest bardzo dynamicznym procesem. Żaden coach nie będzie pracował tak samo z różnymi pracownikami. Coaching jest autorskim procesem kreowania nowych postaw, zachowań, umiejętności, w czym intuicja jest bardzo potrzebna. Doświadczeni coachowie bardzo mocno polegają na intuicji.

POSZERZANIE PERSPEKTYWY PATRZENIA PRACOWNIKA, ZACHĘCANIE GO DO POSTRZEGANIA RZECZY INACZEJ

Dobry menedżer-coach jest inteligentny, potrafi konceptualizować i wyjaśniać różnego rodzaju zjawiska, potrafi przechodzić do sedna zagadnienia, widzieć sytuację całościowo, a nie skupiać się tylko na problemach. Supercoach jest inteligentny emocjonalnie, czyli świadomy emocji i nimi zainteresowany. Jest elastyczny i obdarzony inteligencją biznesową, czyli rozumie, jak biznes i różnego rodzaju systemy funkcjonują, rozumie, w jaki sposób organizacja się rozwija, adaptuje i zmienia, rozumie i potrafi stworzyć zmianę w złożonych systemach biznesowych. Efektywny menedżer-coach jest zaangażowany we własny rozwój osobisty i rozwój swojej samoświadomości, ponieważ to buduje jego kompetencje i jego siłę.

CECHY COACHA

Oto wykaz cech, które coach powinien rozwijać (Flaherty 1999):

- Rygor – utrzymywanie najwyższych standardów pracy. Chodzi o to, żebyś był skrupulatny i mocno zaangażowany w podtrzymywanie jakości swojej pracy.
- Cierpliwość – oczekiwanie bez narzekania. W coachingu ważne jest, żebyś pamiętał, że ludzie zmieniają się w czasie biologicznym, a nie elektronicznym. Obecnie, w dobie coraz szybszych komputerów, możemy stawać się niecierpliwi, kiedy jakaś akcja komputerowa zabiera więcej niż 1/3 sekundy. W trakcie coachingu zawsze

pracujemy z ludźmi i pewnych rzeczy nie możemy przyspieszyć. Nawykowe działania są bardzo mocno wdrukowane w neuromięśniowe struktury wewnątrz naszych ciał, dlatego długoterminowa zmiana wymaga przebudowywania tych struktur. Nie jest to proces natychmiastowy. Nawet w trakcie naprawdę głębokiego wglądu czy wielkiej inspiracji, zawsze wprowadzenie zmiany w życie zabiera czas.

Jeżeli poczujesz w sobie niecierpliwość, możesz zapytać siebie, jakie jest jej źródło. Czy coachowany nie spełnia twoich oczekiwań? A może nie sądziłeś, że tak długo będziesz czekał na rezultaty? Zapytaj też siebie, jak długo trwałoby wykonanie danej czynności czy zmienienie nawyku. Twoje myśli, refleksje będą stanowić źródło cierpliwości.

- Spójność – kiedy stosujesz te same standardy wobec siebie i coachowanego, jesteś spójny. Nic tak nie podważa zaufania jak niespójność: mówienie czegoś innego, a robienie czegoś innego. Być może byłeś świadkiem takiego wydarzenia, kiedy menedżerowie w organizacji instruowali ludzi, aby rozpocząć jakieś procesy, jednak sami nie byli gotowi, żeby te procesy wdrażać. W takich przypadkach pracownicy lekceważą menedżerów i nie wykonują ich poleceń. Słowa menedżerów nie przeradzają się w działanie. Oczywiście nie chodzi o to, żebyś podejmował takie same działania jak twój coachowany, ale musisz działać według tych samych wysokich standardów, których przestrzeganie mu zalecasz.
- Kreatywność i elastyczność – twoje wysiłki coachingowe, nawet jeżeli dobrze je zaplanujesz, zwykle nie będą przebiegały według planu. Dlatego kiedy rzeczywistość odbiega od przewidywań, musisz wykazać się kreatywnością i elastycznością, aby odnaleźć drogę postępowania. Różni ludzie uczą się w różnym tempie i różnymi metodami. Jeśli chcesz odnieść sukces jako coach, musisz odnaleźć sposób, jak najlepiej dopasować swój coaching do danej osoby.
- Samoświadomość – coach musi umieć oddzielić własne problemy i sprawy od problemów i spraw coachowanego i skoncentrować się na potrzebach osoby, którą coachuje. Dobry coach musi także umieć rozpoznać, kiedy jego własne zachowania utrudniają coachowanemu osiągnięcie celów.

Samoświadomość jest znakiem firmowym dobrych menedżerów. Menedżer, który osiąga sukces, wie czego chce, zrozumiał, dlaczego tego chce, i ma plan działania, który umożliwi mu zdobycie tego, czego chce. Zna swój styl funkcjonowania, zna swoje mocne i słabe strony. Zna wpływ mocnych i słabych stron na możliwość osiągania celów. Ponadto wie i rozumie, jak jest odbierany przez innych ludzi i jaki to ma wpływ na udzielanie im wsparcia.

Menedżer-coach powinien cechować się kombinacją pewności siebie, pokory i umiejętności dostosowania się, która pozwala mu docenić punkty widzenia i style

funkcjonowania innych ludzi, a zarazem umożliwia efektywne działanie w mało perfekcyjnym, ambiwalentnym i często pełnym stresu świecie biznesu.

CO WYRÓŻNIA MENEDŻERA-COACHA?

- Zamiast wskazywać i kontrolować, menedżer-coach wspiera pracowników tak, by osiągnęli cele, które sami sobie wyznaczyli.
- Zamiast skupiać się całkowicie i tylko na celach organizacji, dba o to, by powiązać osobiste cele i zainteresowania pracownika z celami organizacyjnymi.
- Poprzez wzmacnianie i wspieranie pracowników, ustalanie celów i wspólne wypracowywanie strategii menedżer-coach pobudza ich wewnętrzną motywację.
- Władza nie jest funkcją pozycji, ale raczej siłą osobistą, która manifestuje się w relacji coachingowej będącej wyrazem obustronnego zaangażowania.
- Tradycyjny menedżer skupia się na tym, co jest złe, co nie działa, i na przyczynach tego stanu rzeczy. Menedżer-coach kładzie nacisk na rozwój i przyszłe możliwości.
- Menedżer-coach nie prowadzi zespołu na szczyt, ale rozwija go tak, aby zespół zrobił to samodzielnie.
- Menedżer-coach wspiera kreatywne myślenie i rzuca wyzwanie status quo.
- Dotychczas menedżerowie byli skupieni na wynikach, rezultatach. Menedżer-coach zasadniczo jest zorientowany na ludzi.
- Dotychczas menedżerowie mówili. Menedżer-coach słucha, pyta, wspiera i współpracuje.

O CO CHODZI W SOLUTION FOCUSED APPROACH I CO MA WSPÓLNEGO Z CSZ?

Coachingowy styl zarządzania polega na odnajdywaniu rozwiązań (Green, Grant 2003). Jako proces koncentruje się na przyszłości, a nie na przeszłości. Odpowiada na pytania: „Jak możemy to zmienić?”, „Jak możemy to robić lepiej?”. Raczej nie ma w nim miejsca na pytania typu: „Dlaczego to się wydarzyło?”, „Kogo powinniśmy za to winić?”.

Ludzie zazwyczaj analizują przyczyny powstania problemu. Jest to podejście mocno zakorzenione w naszym umyśle. Determinuje sposób, w jaki postrzegamy sprawy. Uważamy, że jeśli rozpatrzemy wszelkie kwestie związane z tym, co spowodowało problem, i zastanowimy się nad najdrobniejszymi detalami, to zdołamy go rozwiązać. Czasami paraliżuje nas przekonanie, że nie możemy rozpocząć pracy nad rozwiązaniem, dopóki w całości nie zrozumiemy, co się dzieje, co powoduje problem. Rzeczywistość pokazuje, że rozumienie przyczyn wcale nie musi prowadzić do znalezienia rozwiązania.

Przez nadmierne skupienie się nad przyczynami problemu często kręcimy się w kółko, nie znajdując wyjścia. Kiedy zbyt zajmujemy się problemami, czujemy się

gorzej. Kiedy zaczynamy patrzeć na rozwiązania, zmieniamy optykę: nie oglądamy się już za siebie, w przeszłość, ale patrzymy do przodu, czyli w przyszłość. Zmieniamy stawiane pytania: mniej interesuje nas „dlaczego?”, bardziej – „jak?”. Czasami na pytanie „Jak to zrobić?” możemy odpowiedzieć, że należy kontynuować lub wzmocnić dotychczasowe działania, ponieważ się sprawdziły.

Skupienie się na rozwiązaniach jest czymś zdecydowanie różnym od obsesji na punkcie problemu.

W organizacjach najczęściej stawianym pytaniem jest pytanie „dlaczego?”: Dlaczego sprzedaż nie wzrasta, pomimo że fortunę już wydaliśmy na marketing? Dlaczego klienci nie są tak lojalni jak przedtem? Dlaczego IT nie dostarcza tego, co obiecało? Dlaczego ludzie opierają się zmianom, chociaż od zawsze mówię im, co trzeba zrobić? Za tym podejściem kryje się założenie, że jeżeli zrozumiemy przyczynę problemu, to znajdziemy jego rozwiązanie, więc pytanie „dlaczego?” wydaje się rozsądne. No właśnie, wydaje się...

W podejściu skupionym na rozwiązaniu nie chodzi o unikanie problemu, ale raczej o przekierowanie energii. Każda osoba, która obawia się, że wyniki jej pracy nie spełniają oczekiwań, myśli o tym w kategoriach problemu. Zwykle też wtedy pojawia się krytyczny głos wewnętrzny, który raczej podcina skrzydła, niż dodaje energii. Rodzą się myśli, które raczej ściągają nas w dół, w stronę poczucia beznadziei czy bezradności. Wskutek tego możemy stracić pewność, że poradzimy sobie z problemem. Wszystko to dzieje się w zamkniętym dla innych systemie naszych wewnętrznych przekonań. Ograniczeniem wewnętrznego systemu jest to, że tylko jedna osoba ma do niego dostęp. W momencie, kiedy menedżer-coach przesunie uwagę danej osoby z problemu na rozwiązanie, wkracza w system i rozpoczyna przekształcanie problemu w wyzwanie. Proces ten uwalnia energię coachowanego pracownika i przekierowuje ją na osiągnięcie założonych celów, a nie na radzenie sobie z tym, co już się wydarzyło i stanowi problem.

ZASADY PODEJŚCIA SKUPIONEGO NA ROZWIĄZANIU

Gdy skupiamy się na rozwiązaniach, przestajemy zajmować się szukaniem przyczyn problemu i nie staramy się ich tak usilnie rozgryźć. Bardziej staramy się zidentyfikować to, co działa, i sformułować zasady, które spowodują, że będzie więcej dobrego działania. Podejście skupione na rozwiązaniach jest całkowicie pragmatyczne, gdyż pozwala wychwycić to, co się sprawdza.

Zasady podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach można podsumować w punktach. Są one bardzo proste. Ich mądrość tkwi w możliwości zastosowania i w tym, że przynoszą rezultat:

- Nie musisz zrozumieć ani odkryć powodu problemu, żeby pomóc drugiej osobie odnaleźć rozwiązanie.

- Skupienie się na przyszłości kreuje więcej użytecznej energii niż skupianie się na przeszłości. Jeżeli skupiamy się na przeszłości, wyjaśniamy historię. Gdy patrzymy w przyszłość, kreujemy możliwości działania.
- W podejściu skupionym na rozwiązaniu nie ma „nigdy” i „zawsze”. Żaden problem, z którym przychodzi pracownik, nie dzieje się cały czas.
- Jeżeli coś działa, rób tego więcej – najprostsza z zasad.
- Jeżeli coś nie działa, po prostu przestań to robić.
- Zmiana stanowi rezultat małych kroków.
- Możesz wykorzystać bogactwo zasobów kryjących się w ludziach, o ile tylko w nich uwierzysz.
- Nagradzanie tego, co zostało osiągnięte, wzmacnia pożądane zachowania, natomiast skupianie uwagi na tym, co nie zostało osiągnięte, wzmacnia zachowania niepożądane. Wniosek? Skupiajmy się na tym, co zostało osiągnięte, żeby wzmacniać pożądane zachowania.
- Zawsze jest lepsze wyjście, zawsze jest lepsze rozwiązanie.
- Nie ma czegoś takiego jak porażka, jest tylko informacja zwrotna.
- Mapa to nie to samo co terytorium, czyli percepcja rzeczywistości i rzeczywistość zwykle się różnią.
- Elastyczność wspomaga sukces.
- Doceniaj, komplementuj i uznawaj różnego rodzaju doświadczenia.

Te zasady pokazują kierunek, w którym powinno zmierzać twoje zachowanie w trakcie rozmów z pracownikami.

Kiedy pracownik stanie twarzą w twarz z trudną sytuacją, warto, żeby:

- skrytykował cel lub określił zagadnienie,
- zdecydował, co chce zmienić,
- spojrzął na problem jako na coś, co ma, w związku z czym musi się z nim zmierzyć,
- przypomniał sobie sytuację, kiedy z podobnym problemem sobie poradził,
- zobaczył, że od momentu, kiedy problem się pojawił, do momentu, w którym się teraz znajduje, zrobił pewien postęp, jeżeli chodzi o wdrożenie rozwiązania,
- popatrzył na swoje mocne strony i sukcesy.

Podejście skoncentrowane na rozwiązaniu skupia się na intuicji, wewnętrznej wiedzy, umiejętnościach, ponieważ intuicja, percepcja, wyobrażenia są ważnymi zasobami, które wszyscy mamy do dyspozycji.

Podsumowując, menedżerowie zorientowani na problem pytają: „Co działa źle?”, „Co nie działa?”. Menedżerowie skupieni na rozwiązaniach pytają: „Co funkcjonuje dobrze?”, „Co idzie dobrze w firmie?”.

Krótki opis CSZ opartego na SFA może brzmieć tak (Cauffman, Berg 2002):

- Jeżeli coś nie działa, rób coś innego.
- Jeżeli coś działa, rób tego więcej.

Coachingowy styl zarządzania jest związany z odnajdywaniem rozwiązań. Pytamy: „Jak możesz to zmienić?”, „Jak możesz to ulepszyć?”, „Jak możesz to zrobić lepiej?”. Zdecydowanie mniej interesuje nas, dlaczego to się wydarzyło i kto jest winny. W pewnym sensie coaching menedżerski jest stanem umysłu, sposobem myślenia, postawą. Musisz przemieścić się z obszaru mówienia i wydawania poleceń do obszaru zadawania pytań. Musisz stawiać pytania skoncentrowane na rozwiązaniu, aby osiągnąć to, co chcesz.

STYL COACHINGU

Kasia Kowalska jest dyrektorem departamentu w jednej z firm ubezpieczeniowych. Zarządza grupą około 3000 ludzi, ma dziewięciu bezpośrednich podwładnych. Kasia ma 57 lat i w sektorze ubezpieczeniowym przepracowała prawie całe życie. Jest osobą, która faktycznie zna się na rzeczy, i prezes bardzo ją ceni. Kiedy coachuje bezpośrednich podwładnych, czyli tych dziewięciu ludzi, którzy bezpośrednio jej składają raporty, zwykle najpierw ich obserwuje, potem przekazuje im informacje zwrotne dotyczące konkretnych spraw, a czasem udziela rad wynikających z wieloletniego doświadczenia zawodowego. Uważa, że ich kariera i ich życie osobiste to ich sprawa, dlatego coaching w jej wydaniu dotyczy tylko wyników. Nazwalibyśmy ten styl coachowania dyrektywnym, okolicznościowym, czyli odbywającym się od czasu do czasu, i bardzo konkretnym.

Rafał Rafalski preferuje styl niedyrektywny. Podobnie jak Kasia jest dyrektorem departamentu, ma duże doświadczenie i wiedzę dotyczącą obszaru, w którym pracuje. Kiedy coachuje ludzi, zwykle pyta ich o to, jak się czują, jakie wyniki osiągnęli, jakie wnioski mogą wyciągnąć z wykonanych zadań, co mogliby zrobić inaczej. Coachuje ich bardzo regularnie, zwykle raz w miesiącu lub raz na trzy tygodnie. Ma zwyczaj, że albo zabiera ich na lunch, albo rozmawia z nimi nieoficjalnie po pracy. Stara się, żeby jego podwładni zaczęli myśleć szerzej o różnych zagadnieniach. Wysyła ich na szkolenia, rozmawia o karierze, czasami też o problemach osobistych. Rafał uważa, że rozwijanie wyłącznie umiejętności zawodowych nie wystarczy do osiągnięcia sukcesu. Żeby osiągnąć sukces, człowiek musi także dojrzeć emocjonalnie, lepiej zrozumieć siebie i stać się liderem dla samego siebie. Ponieważ coachuje podwładnych regularnie i skupia się całościowo na osobie, a nie tylko na umiejętnościach zawodowych, taki styl coachingowy nazwalibyśmy niedyrektywnym, zaprogramowanym i holistycznym.

Style Kasi i Rafała są odmienne, ale obydwaj znajdują zastosowanie. W coachingu jeden algorytm postępowania nie pasuje do wszystkich. Wybór stylu zależy od potrzeb i preferencji coachowanych. Niektórzy pracownicy wolą coacha mądrego, starszego, który im doradza. Innym lepiej się współpracuje z coachem, który ich słucha i zadaje właściwe pytania. Niektórzy coachowani więcej skorzystają, gdy są prowadzeni, inni chcą realizować swoje pomysły i oczekują od coacha stymulacji do podejmowania decyzji. Żeby menedżer-coach mógł dobrze wykonywać swoje zadania, musi dostosować się do tego, czego potrzebuje pracownik. Na początku wystarczy zapytać pracownika, jak chce być coachowany.

Można wyróżnić trzy wymiary opisujące style coachingowe:

- styl dyrektywny – niedyrektywny (jak coach pomaga?),
- styl zaprogramowany, ustrukturalizowany – okolicznościowy (kiedy coach pomaga: w czasie regularnych, ustalonych wcześniej spotkań czy doraźnie, jak coś się dzieje?),
- styl konkretny, specyficzny – holistyczny (na czym coach się koncentruje: konkretnych zachowaniach czy na całej osobie?).
- Na coaching możesz też spojrzeć z perspektywy innego kontinuum, rozciągającego się między następującymi biegunami:
- coaching formalny, ustrukturalizowany, który jest dobrze udokumentowany, dobrze zaplanowany, ma wyznaczone cele, konkretny program, a przede wszystkim wiadomo w nim, które osoby są coachowane,
- coaching nieformalny, „w biegu” albo „na korytarzu”, często nieudokumentowany, dziejący się w danym momencie.

W procesie coachingu ważne jest ustalenie celów, zbadanie sytuacji, w której obecnie znajduje się coachowany, zidentyfikowanie opcji działań, które doprowadzą do osiągnięcia celów, i opracowanie planu działania. Ostatnim etapem będzie wdrożenie tego planu w określonym czasie.

W trakcie pracy z ludźmi warto pamiętać o podstawowych zasadach coachingowych:

- Ludzie wiedzą więcej, niż im się wydaje, że wiedzą.
- Każda osoba ma wystarczające zasoby, aby poprawić wykonywanie różnego rodzaju działań.
- Użyteczne pytania są warte więcej niż polecenia.
- Każda osoba jest odpowiedzialna za swój wkład w rozwój firmy i wykonywanie zadań.
- Każde doświadczenie jest możliwością nauczenia się czegoś.
- Cele, które stanowią wyzwanie, pozwalają wydobyć na światło dzienne to, co najlepsze w ludziach.

- Często małe zmiany dają wielkie efekty, więc najlepiej rozpocząć coaching od małych zmian.

ZAKOŃCZENIE

Praca menedżera-coacha jest zdominowana przez rozmowę. Zwykle proces coachingowy składa się z wielu rozmów. Jego celem jest odkrycie nieznanego wcześniej terytorium, sporządzenie mapy tego, co coachowany potrafi już robić i co powinien jeszcze rozwinąć, eksplorowanie wyzwań, przed jakimi stoi, usunięcie przeszkód, odkrycie możliwości.

Rozmowa jest eksplorowaniem terenu po to, by coachowany określił, co musi zrobić, żeby przez resztę podróży bezpiecznie poruszać się po tym obszarze. Nie zapuszcza się na nowe terytorium sam – towarzyszy mu menedżer-coach. Czasami jest przewodnikiem, czasami pomocnikiem, czasami przyjaznym uchem i głosem, a czasami doświadczonym nawigatorem, który pomaga poradzić sobie z trudnymi odcinkami, zidentyfikować zagrożenia i pokazać piękne widoki w trakcie drogi. By efektywnie prowadzić coaching, warto rozwijać umiejętność prowadzenia rozmowy i szeroko pojętą świadomość komunikacyjną.

Olga Rzycka

Coach, trener, psycholog, właściciel firmy Development for Executives. Certyfikaty: ICC, The Art and Science of Coaching.

e-mail: olga.rzycka@d4e.eu

BIBLIOGRAFIA

Caproni, P.J. (2005) *Management Skills for Everyday Life: The Practical Coach*. New Jersey: Pearson Education Ltd.

Cauffman, L., Berg, I.K. (2002) *Solution Focused Corporate Coaching*. Lernende Organisation, Jänner/Februar (www.isct.net).

Flaherty, J. (1999) *Coaching: Evoking Excellence in Others*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Greene, J., Grant, A.M. (2003) *Solution-focused Coaching: Managing People in a Complex World*. Harlow Britain: Pearson Education Limited.

Greenleaf, R.K. (1998) *The Power of Servant Leadership*. San Francisco: Berrett-Kohler Publisher, Inc.

Jarvis, J., Lane, D.A., Fillery-Travis, A. (2006) *The Case for Coaching. Making Evidence-based Decisions on Coaching*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.