

## **Zostań coachem, a wszyscy cię pokochają...**

**...I będą efektywnie pracować**

**Marzysz o pracownikach, którzy mają inicjatywę, potrafią aktywnie szukać rozwiązań i są nastawieni na rozwój? Jeśli tak, zmień styl zarządzania i zacznij stosować coaching.**

Ostatnio, będąc w jakimś wielkim biurcu, usłyszałem przypadkiem rozmowę dwóch kobiet. Jedna z nich z niesmakiem mówi :„*Wiesz, jutro to mam fatalny dzień. Czeka mnie coaching z szefem...*” Na to druga: „*Wspólcuję. Kiedy w końcu dadzą ci święty spokój?*” Rozmowa ta dobrze pokazuje, jak niewłaściwie coaching bywa postrzegany i w jak wielu środowiskach jego idea została zupełnie wypaczona. Niestety, taki stereotyp coachingu jest dość powszechny.

Mam wrażenie, że obecnie w Polsce z coachingiem jest tak: na pewno stał się modny i niemal wszyscy managerowie sporo o nim mówią. Próbują więc go stosować, ale niestety robią to nieumiejętnie i w konsekwencji osiągają rezultaty odmienne od spodziewanych. Z premedytacją nazywają jednak swoje działania coachingiem, robiąc tym samym krzywdę nie tylko swoim pracodawcom i podwładnym, ale również samej idei coachingu.

I jest też tak, że z jednej strony polski manager ma już ogrom definicji, ba, eksperckich artykułów na temat coachingu. Czym jest, czym nie jest, jakie są jego rodzaje i na czym polega. Każdy ma w zasięgu naprawdę sporo wiedzy teoretycznej na ten temat. Jednak z drugiej strony, wciąż niewiele jest organizacji, w których coaching jest umiejętnie stosowany. Z całą pewnością coaching dopiero się w Polsce kształtuje i potrzeba lat, by firmy właściwie z niego korzystały.

### **Po co managerowi coaching?**

Pojęcie coachingu jest dziś jak słowo wytrych, pod które managerowie niesłusznie podciągają zbyt wiele działań. Właściwie rozumiany coaching jest z punktu widzenia osoby kierującej ludźmi bardzo interesującym i pożądanym narzędziem. Tzw. coachingowy styl w zarządzaniu jest o tyle kuszący, że przynosi korzyści managerowi, pracownikom i całej firmie. Może przy tym całkowicie zmienić styl zarządzania.

Na czym polega coachingowy styl zarządzania? W praktyce oznacza on odejście od modelu dyrektywnego zarządzania na rzecz modelu opartego na zaufaniu do podwładnych oraz jednoczesnym przeniesieniu na nich odpowiedzialności za osiągnięte rezultaty. Centrum uwagi w zarządzaniu zostaje niejako przeniesione z managera, który zawsze wie najlepiej, nakazuje, rządzi, dzieli i wydaje dyspozycje, na podwładnych, którzy aktywnie wykorzystują swój potencjał do tego, by wypracować najlepsze dla danej sytuacji rozwiązanie.

Jak łatwo zgadnąć, coachingowy styl zarządzania nie jest receptą na każdą sytuację organizacyjną. Błąd popełni ten, kto stylem tym chce zastąpić wszystkie dotychczasowe metody zarządzania ludźmi. Nie zmienia to jednak faktu, że styl ten daje wybór i poszerza możliwości managerskie. Są bowiem w organizacji tacy ludzie i takie stanowiska, dla których potrzeba jasnych dyrektyw, wskazówek i wsparcia na zasadzie „*tell, show, do*”. Ale

równocześnie równie łatwo wskazać takie stanowiska i osoby, w przypadku których tylko coachingowe podejście pozwoli w pełni wykorzystać ich potencjał.

### **Kiedy coachować?**

Generalnie, po coachingowy styl zarządzania w organizacjach sięga się w dwóch sytuacjach. Pierwsza polega na działaniu indywidualnym, punktowym. Oto świadomy manager widzi, że w wybranych przypadkach coaching pozwoli uzyskać lepsze rezultaty. Druga sytuacja ma charakter strategiczny i polega na zmianie kultury organizacyjnej – przejściu na coachingowy styl w całej organizacji lub w jej wybranych obszarach.

Firmy decydują się na coachingowy styl zarządzania wtedy, gdy wiążą duże nadzieje ze swoimi pracownikami. Liczą na ich kreatywność, rozwój potencjału i zaangażowanie. Wierzą, że pracownicy zdecydują się pozostać w firmie przez długi czas. W takim środowisku pracy coaching traktowany jest przez pracodawcę jako rodzaj inwestycji i zarazem benefit pracowniczy. Poza podstawową korzyścią – lepszymi wynikami – jest element trwalej wiążącym pracownika z pracodawcą. W zdrowym środowisku organizacyjnym pracownik postrzega bowiem coaching jako wyróżnienie, które daje mu możliwość indywidualnego rozwoju zawodowego i kształtowania kariery. Czuje się doceniony, dowartościowany i, przede wszystkim, zrozumiany.

Oczywiście, rekonfiguracja stylu zarządzania z dyrektywnego na coachingowy to ogromne wyzwanie. Dla managera oznacza diametralną zmianę własnej postawy – przestaje być autorytatywnym wodzem, stając się liderem i partnerem, otwartym na dyskusję i ukierunkowanym na rozwój swoich podwładnych. Mówiąc w uproszczeniu, podwładni już nie przychodzą do szefa z problemami, lecz z wypracowanymi przez siebie rozwiązaniami, które najczęściej mają sens, są słuszne i służą optymalizacji pracy. W takich okolicznościach szef wytycza kierunek, wspiera, decyduje, ale już nie rządzi w sposób autorytatywny.

Dla organizacji wprowadzenie coachingowego stylu zarządzania oznacza zmianę kultury organizacyjnej. W Polsce jesteśmy bardzo przyzwyczajeni do hierarchicznego, dyrektywnego stylu kierowania ludźmi. Szef mówi: jak wiem, ja wam powiem jak, ja wam pokażę itd. Dla mnóstwa firm szef, który na wszystko ma receptę to naturalna sytuacja. Ten styl przez lata praktycznie nie miał żadnej alternatywy. Być może właśnie to stanowi dziś główną barierę dla upowszechniania dobrych praktyk związanych z coachingowym stylem kierowania ludźmi. Nie jest bowiem łatwo odejść od rządzenia na rzecz otwartego dialogu, umiejętności słuchania, poszukiwania informacji zwrotnej i pozwolenia ludziom być kreatywnym w samodzielnym poszukiwaniu rozwiązań. Patrząc głębiej, to trochę tak, jakby przestać traktować pracowników przedmiotowo, a zacząć dostrzegać w nich kluczową wartość, godną uwagi i inwestycji.

Zarówno manager jak i organizacja potrzebują czasu, kompetencji i dojrzałości, by przyjąć coachingowy styl zarządzania. Niewiedza i brak umiejętności są niebezpieczne i szybko przynoszą więcej szkód niż pożytku. Firmy, które bez przygotowania spróbowały wdrożyć coachingowy styl zarządzania, nie odnoszą spodziewanych korzyści. W firmie coaching zaczyna mieć złe konotacje i wypaczana jest jego zasadnicza idea. Upowszechniają się błędne skojarzenia, że coaching to w najlepszym przypadku strata czasu, a w najgorszym

pretekst do reprimendy i negatywnej oceny połączony z psychologicznymi manipulacjami. W efekcie nabrzmiewają złe relacje pracowników z przełożonymi. Ludzie, zamiast się rozwijać i współpracować, coraz bardziej się alienują, przyjmując rozmaite pozy i coraz częściej myśląc o zmianie środowiska pracy. To dosyć wysoka cena za błędy we wdrażaniu stylu zarządzania, który przecież może znakomicie wspierać firmę.

### **Jak się przysposobić do coachingowego stylu?**

Jeśli organizacja nie ma kompetencji niezbędnych do zaszczepienia coachingu wśród managerów, potrzebne jest doradztwo i pomoc profesjonalnych firm zewnętrznych. Wsparcie udzielane jest na kilku poziomach: od konsultacji celów i zakresu, w jakim organizacja chce stosować taki styl, przez rozwój kompetencji managerskich, po wsparcie szkoleniowe, współpracę warsztatową i superwizje. Współpraca z zewnętrznymi ekspertami i doradcami pozwala wyłonić w firmie managerów, którzy przygotowani są do roli coacha. Następnie opracowywane są programy szkoleniowe z zakresu procesu coachingu oraz rozwoju coachingowych metod zarządzania. Managerowie uczą się nowych postaw i podejścia do kierowania ludźmi oraz rozwiązywania problemów. Dobrą praktyką jest stworzenie w firmie wewnętrznego systemu certyfikacji dla coachów. Jeśli firma zmienia kulturę organizacyjną, niezbędna jest wzajemna wymiana doświadczeń, spostrzeżeń i wniosków pomiędzy coachami. Wskazane są też regularne superwizje, dzięki którym można nie tylko skorygować procesy i postawy, ale też uzyskać bardzo cenne wnioski.

### **Pytania o efekty**

Wiele firm pyta o mierzalne efekty wprowadzenia w organizacji coachingowego stylu zarządzania. Pojawia się presja na kalkulację ROI, jak również pytania o zasadność – czy w danej sytuacji coaching ma sens. W praktyce bardzo trudno oszacować efekt coachingowego stylu zarządzania, ale nie należy wpadać w panikę, ponieważ podobnie trudno szacować efektywność dla dyrektywnego stylu zarządzania. W takiej sytuacji lepiej po prostu mieć świadomość opcji, jaką daje coaching. Warto przypomnieć sobie zarządzanie sytuacyjne, które mówi o dopasowaniu stylu zarządzania do jednostek. Manager powinien traktować coaching jako narzędzie, zgłębiać je i doskonalić własne kompetencje, które pomagają mu stosować coaching w pracy z podwładnymi. Znajomość narzędzia pozwoli sięgnąć po nie w przypadku konkretnych osób i sytuacji – nie odwrotnie. A dobre praktyki w jednym obszarze mogą w firmie zachęcić innych managerów, do stosowania coachingu.

---

### **Najczęstsze błędy i pułapki, czyli dlaczego coaching nie działa**

**Pójście za modą** – wiele firm chce stosować coachingowy styl zarządzania, ponieważ jest taka moda. Naśladownictwo i kopiowanie wzorców nie powinno przesłonić celów oraz zasadności korzystania z coachingu.

**Brak jasnych celów** – w zarządzaniu cel jest równie ważny, jak jego realizacja. Istnieje ryzyko traktowania coachingowego stylu zarządzania w sposób systemowy, proceduralny. Manager koncentruje się na metodach, a nie na celu, jaki on i jego zespół mają osiągnąć.

**Niewiedza, brak przygotowania i praktyki** – nie można efektywnie przyjąć coachingowego stylu zarządzania bez przygotowywania merytorycznego i praktycznego, bez odpowiednich kompetencji. Niewiedza i brak umiejętności w stosowaniu coachingu odnoszą skutek odwrotny od planowanego.

**Manager wciąż szuka rozwiązań** – w coachingowym stylu za błąd należy uznać działania wynikające z nawyków dyrektywnego stylu zarządzania. Jednym z częstych przykładów jest narzucanie przez coacha jego własnych rozwiązań. W ten sposób przekreśla się sens coachingu, zabijając przy okazji kreatywność osoby coachowanej.

---

**Marek Massalski**

Dyrektor marketingu w spółce Nowe Motywacje