



Czy warto zatrudniać utalentowanych ludzi, wydawać na nich niemałe pieniądze i w ostatecznym rozrachunku im nie ufać?

# Menedżer coachem

*W większości wypadków ludzie nie odchodzą z firmy. Ludzie odchodzą od swych menedżerów.*

Sir Clive Woodward

Kiedy klasyczny menedżer kieruje – steruje, nadzoruje, oraz „motywuje”, tak naprawdę – demotywuje.

Rzadko sobie uświadamiamy, że typowa relacja szef-pracownik odzwierciedla feudalną relację pana i poddanego.

Tyle że współczesny pracownik nie ma na taką relację ochoty. Jego ambicje i oczekiwania są inne, a menedżerowie uwiedzeni swoją rolą często o tym zapominają.

Większość osób na stanowiskach kierowniczych pełni swą funkcję, nie mając przygotowania do pracy z ludźmi. Niektórzy mają ku temu predyspozycje i wystarcza im intuicja, jednak wielu menedżerów, opierając się na swym rozumieniu roli kierowniczej, pomimo zaangażowania i dobrych intencji nieświadomie zniechęca ludzi do pracy. Najgorsze jest to, że menedżerowie na ogół nie są świadomi skutków swego działania. Po prostu sądzą, że mają słabych pracowników.

Dawniej, kiedy zatrudniano pracownika, firmie chodziło głównie o pracę jego rąk i nie oczekiwano od niego myślenia. Myślenie było zadaniem szefa. W dzisiejszych czasach, zatrudniając pracownika, firma najczęściej pragnie zatrudnić jego umysł – jego wiedzę, myślenie, umiejętności komunikacyjne i zdolność przetwarzania informacji. Dzisiaj ręce, wraz z klawiaturą, pełnią funkcję jedynie przekaznika między myślą a zewnętrznym magazynem informacji w zasobach firmowej sieci lub Internecie. Czy można zarządzać umyślem pracownika, tak jak dawniej zarządzano aktywnością jego rąk?

Jakie wyzwania stoją przed współczesnymi menedżerami? Niektóre prezentują się tak:

- Wielokrotnie zwiększona dostępność informacji – menedżer nie jest w stanie być jedynym, ani nawet centralnym mózgiem w zespole i mieć na wszystkie najlepsze odpowiedzi – potrzeba współdziałania wyspecjalizowanych profesjonalistów.
- Dynamika zmian na rynku – potrzeba ciągłej adaptacji. „Zmieniam się albo ginę”.
- Potrzeba szybkości w podejmowaniu trudnych decyzji.
- Potrzeba kreatywności w zespole, wyzwolenia ducha zespołu.

• Lepiej wykształceni pracownicy, inne ich oczekiwania i aspiracje – niezgoda na nadużywanie instrumentów władzy.

Jak uczynić pracowników współodpowiedzialnymi za długofalowy wzrost i pomysłowość firmy?

Jak wykorzystać ich talenty i wiedzę i skłonić do rozwoju?

Jak pozwolić pracownikom na więcej autonomii, nie tracąc przy tym kontroli ani autorytetu?

Tradycyjny styl zarządzania nie spełnia potrzeb współczesnych przedsiębiorstw. Potrzebne jest nowe podejście do pracy z ludźmi, na miarę wyzwań XXI wieku. Metody wypracowane 100 lat temu, odzwierciedlające dawniejsze stosunki, przestały się sprawdzać.

To nie przypadek, że właśnie teraz pojawił się coaching.

Coaching to pojęcie ostatnio bardzo modne w Polsce, aczkolwiek trudno mówić o jego powszechnym zrozumieniu. Jak to z nowym zjawiskiem bywa, różnie go sobie ludzie wyobrażają. Nie miejsce tutaj na pełną analizę istoty i odmian coachingu, bo to szerokie zagadnienie. To, co ważne w kontekście wyżej zarysowanych problemów, to mało uświadamiany w Polsce fakt, że przyszłością zarządzania jest coachingowy styl, a więc transformacja tradycyjnej roli menedżera w kierunku menedżera-coacha. Przynajmniej w takim kierunku zmierzają inne kraje, mające dłuższą tradycję w stosowaniu coachingu. Nie ma powodu sądzić, że Polska pójdzie inną drogą, choć jesteśmy dopiero na samym jej początku.

Na czym więc polega coaching, a szczególnie coaching w wykonaniu menedżera?

Coach w specyficzny sposób rozmawia, a poprzez to przewodzi, motywuje, wspiera budowanie wizji przyszłości, a także wspiera uczenie się i rozwój kompetencji, które umożliwią osiągnięcie sukcesu organizacji.

Menedżer-coach przychodzi do pracowników i:

- wypracowuje z nimi wizję rozwoju i doprowadza do wyznaczenia akceptowanych przez nich celów,
- zachęca do szczerego omawiania spraw – co poszło dobrze, a co źle, jak następnym razem osiągnąć lepszy rezultat,
- wspiera, nawet jeśli sprawy nie idą najlepiej,
- motywuje poprzez skupienie na tym, co działa, i na pozytywach.

- tworzy ducha zespołu – sukcesy i potknięcia są dziełem zespołu,
- skupia się na sposobach działania, a nie na problemach,
- okazuje zaufanie,
- dba o rozwój indywidualnych kompetencji każdego pracownika stosownie do jego talentów,
- inspirowanie, wspiera i zachęca – do eksperymentowania, innowacji, podejmowania ryzyka; sam podejmuje ryzyko obdarzenia zaufaniem swych podwładnych,
- odwołuje się do motywacji wewnętrznej pracowników.

Zmiana stylu zarządzania w kierunku stylu coachingowego jest inwestycją długoterminową. Początkowy wysiłek menedżera związany z wprowadzaniem zmianą i stosowaniem nowych umiejętności (a wcześniej ich nabyciem) jest wynagradzany z nawiązką w późniejszym czasie, w postaci lepiej funkcjonującego zespołu. Dzięki temu menedżer jest mniej obciążony pracą operacyjną, a więcej czasu może poświęcić na zadania ważne z punktu widzenia celów strategicznych przedsiębiorstwa. Lepiej funkcjonujący zespół to taki, w którym:

- ludzie są zaangażowani w swoją pracę i nastawieni na osiągnięcie rezultatów,
- wszyscy wspierają się wzajemnie, panuje duch zespołowości,
- pracownicy są kreatywni i samodzielnie rozwiązują większość bieżących problemów,
- każdy czuje się odpowiedzialny za wynik zespołu i firmy,
- ludzie postrzegają pracę jako miejsce, gdzie odnosi się sukcesy, a nie tylko uzyskuje środki do przeżycia,
- pieniądze i szef nie są pierwszoplanowym tematem rozmów.

Coaching w wydaniu menedżerów wymaga specyficznych umiejętności. Przede wszystkim chodzi o umiejętność prowadzenia z pracownikiem takiego dialogu, który wzmacnia jego zaangażowanie i odkrywa nowe możliwości (inaczej pozostałyby nieujawnione).

Menedżer-coach wie, kiedy stosować coaching, a kiedy nie. Wie, kiedy delegować, kiedy interweniować, kiedy doradzić, kiedy zaakceptować daną sytuację. Liczą się rezultaty długofalowe, a nie maksymalnie doraźne, ale często pozorne korzyści. Menedżer odpowiada za rezultaty osiągnięte przez zespół, ale to wcale nie oznacza, że musi drobniaczko kontrolować poszczególnych pracowników. Lepsze efekty osiąga, skupiając się na coachingu nakierowanym na rozwój ich skuteczności. Skuteczność z kolei wymaga, aby pracownicy dysponowali dużym zakresem samodzielności.

Obdarzając ludzi zaufaniem i pomagając im zrozumieć, jaki mają wpływ na rezultaty

działalności przedsiębiorstwa, dajemy im możliwość poczucia, że swą aktywnością przyczyniają się do sukcesu całej firmy. Taka integracja z większym celem i świadomość, że jego osiągnięcie zależy również od nich, daje pracownikom poczucie sensu pracy i działa zwykle bardzo motywująco. Skłania ich także do większej kreatywności w pokonywaniu codziennych przeszkód na drodze do tego celu.

## Nagrodą za wysiłek i ryzyko uczenia się sztuki coachingu jest lojalny, zaangażowany i zdolny do wielkich czynów zespół wzajemnie wspierających się ludzi sukcesu

Wbrew przekonaniu wielu menedżerów zdecydowana większość pracowników zastępuje na obdarzenie zaufaniem. To dorośli ludzie. Wiedzą, że przyszłość ich pracy zależy od skali sukcesu lub porażki ich organizacji. Kiedy poczują, że mają wpływ, są skłonni zaangażować się w permanentne poszukiwanie sposobów wzmocnienia pozycji firmy na rynku.

Zmiana dotychczasowego stylu zarządzania wymaga porządzenia sobie z wieloma wyzwaniami, takimi jak:

- **Lęk przed utratą pozycji w zespole** – tak naprawdę jest to nieuchronny trend. Współczesny menedżer coraz częściej ustępuje wiedzę ekspercką swoim specjalistom. Coaching to najlepszy sposób na budowanie swego autorytetu na innej podstawie.
- **Frustracja** – „coaching nie działa”. Początkowe rozmowy coachingowe bywają niezbyt udane. Skuteczny coaching to sztuka, która wymaga praktyki.
- **Przyzwyczajenia i oczekiwania pracowników.** Oczywiście to na swój sposób jest wygodny układ, kiedy decyzje i odpowiedzialność spoczywają na barkach kierownika. Pracownicy mogą przez dłuższy czas „ściągać” menedżera do powrotu do starych porządków.
- **Utrata kontroli.** W zamian za to menedżer zyskuje silniejszą więź z pracownikami, co w dłuższym okresie daje lepszą gwarancję ich odpowiedzialności.
- **Budowanie ducha zespołu.** Taka jest potrzeba współczesnego biznesu. Coaching dostarcza ku temu skutecznych narzędzi.

• **Presja czasu.** Efekty bywają czasem szybkie i spektakularne, ale na ogół zmiana mentalności i postaw pracowników wymaga dłuższej pracy. Może się wydawać, że stare metody szybciej dadzą pożądany rezultat, jednak będzie to tylko rezultat doraźny.

• **Reakcja otoczenia.** Może się zdarzyć, że pojedynczy „uświadomiony” menedżer-coach może być osamotniony w firmie i nie znaleźć zrozumienia u swych szefów czy kolegów. Mogą wywierać na nim presję, aby działał zgodnie z utrwalonym w firmie wzorcem stylu zarządzania.

Przejdźcie od roli tradycyjnego menedżera do roli menedżera-coacha to duża zmiana. Wymaga odwagi oraz gotowości menedżera do pójścia drogą rozwoju osobistego i nabycia wcale nietatnych umiejętności prowadzenia rozmów coachingowych.

Naturalny jest opór menedżerów przed zmianą stylu kierowania. Dochodzi do tego lęk o utratę pozycji. Jeśli menedżer nie ma być już ekspertem od wszystkich trudnych spraw, to do czego jeszcze jest potrzebny?

Pojawia się tu problem władzy – w coachingu pozornie oddajemy część władzy, relacja jest partnerska, delegujemy uprawnienia i odpowiedzialność. Tak naprawdę jednak budujemy z pracownikiem silniejszą więź i zyskujemy większy wpływ na jego postawę. Menedżer-coach buduje swój autorytet nie dzięki temu, że posiada władzę, ale dzięki temu, kim jest i co sobą reprezentuje jako człowiek. Wymaga to zmiany w postrzeganiu roli menedżera i dojrzałej postawy. Nowoczesny menedżer upatruje sukcesu w sukcesie swojego zespołu i nie ma potrzeby, by był w nim najjaśniejszą gwiazdą.

Nagrodą za wysiłek i ryzyko uczenia się sztuki coachingu jest lojalny, zaangażowany i zdolny do wielkich czynów zespół wzajemnie wspierających się ludzi sukcesu. Przy okazji menedżer ma mniej stresu w pracy, problemów i konfliktów do rozwiązania, lepszą atmosferę i relacje z pracownikami. Dalszym skutkiem jest też większa harmonia między życiem zawodowym i prywatnym menedżera. Umiejętności coachingowe przyczyniają się także do bogatszych i ciekawszych kontaktów z ludźmi na gruncie prywatnym, czego wielu współczesnym menedżerom brakuje. ■

Autor jest trenerem, doradcą, coachem. Posiada kilkunastoletnie doświadczenie menedżerskie, szczególnie w projektowaniu organizacji, rozwijaniu zespołów oraz budowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Od kilku lat prowadzi szkolenia, szczególnie związane z doskonaleniem kompetencji menedżerskich. Specjalizuje się w przygotowywaniu menedżerów do wdrażania coachingowego stylu zarządzania.