



## MENEDŻER JAKO COACH

Jednym z najpopularniejszych i najczęściej stosowanych w kierowaniu ludźmi narzędzi jest coaching. Każdy z nas słyszał i co ciekawsze, świadomie lub nie, stosował, lub też stosuje tą metodę w swej codziennej pracy. Coaching, zostajmy przy tej nazwie z powodu braku równie ostrego odpowiednika w języku polskim pozwala w prosty sposób i bez żadnych dodatkowych nakładów podnieść efektywność funkcjonowania zespołu.

Istotą coachingu jest rozwiązanie problemów, które menadżer zaobserwował w pracy podwładnego, a z którymi podwładny nie może sobie sam poradzić. Menadżer pełni w tej sytuacji rolę doradcy i musi sobie zdawać sprawę, że ostateczny efekt jego działania nie zależy tylko i wyłącznie od merytorycznej jakości udzielonej porady, lecz w dużym stopniu od poziomu akceptacji podwładnego dla udzielonej porady. Efekt końcowy coachingu jest wprost proporcjonalny do jakości porady oraz akceptacji tej porady przez adresata i wystąpi tylko wówczas, jeżeli obydwa te warunki zostaną spełnione łącznie. W tym założeniu tkwi cała trudność zadania, nie wystarczy nasza wiedza, posiadane umiejętności i nasza wola rozwiązania problemów, musimy jeszcze sprawić, aby nasze sugestie zostały zrozumiane i co najważniejsze zaakceptowane przez pracownika. Efektywny coaching jest esencją sprawnego zarządzania. Coaching stawia menadżerowi wysokie wymagania, po pierwsze trzeba zrozumieć przyczyny nieprawidłowości występujących w zachowaniu podwładnego, następnie trzeba zdecydować jakie środki zaradcze podjąć, a w konsekwencji zachęcić pracownika do zaakceptowania, a następnie samodzielnego zaadoptowania sugerowanych rozwiązań. Odpowiednio poprowadzony coaching zapobiega obniżaniu efektywności i staje się skutecznym narzędziem umożliwiającym menadżerowi odnoszenie sukcesów. Skoro jest to tak skuteczna metoda, to należałoby zapytać dlaczego tak wielu menadżerów odrzuca ją w swej praktyce działania. Odpowiedzi jest kilka, po pierwsze, coaching pochłania mnóstwo czasu, a rezultatów końcowych nie można zagwarantować, może się okazać, że pomimo wielu prób spodziewana poprawa nie nastąpiła, po drugie istnieje niebezpieczeństwo zbyt głębokiej ingerencji w osobowość adresata porady, nawet nieświadome przekroczenie granic może spowodować skutki diametralnie odmienne od założonych, po trzecie coaching wymaga całej gamy dodatkowych w znacznym stopniu interdyscyplinarnych umiejętności. Menadżer - coach musi doskonale obserwować, sprawiedliwie oceniać oraz być zdolnym do podjęcia odpowiednich działań. Oczywiście to wszystko wydaje się proste, ale pojawiają się pytania, na przykład jak zacząć skuteczny coaching, jak oceniać skalę problemu będącego przedmiotem coachingu, tak więc spróbujmy w dalszej części dokładniej scharakteryzować istotę skutecznego coachingu i rozwiązać choć w części pojawiające się wątpliwości.

### Identyfikacja zachowań

Pierwszym, etapem coachingu jest obserwacja zachowań pracownika. Zasadniczo menadżer musi ocenić wpływ jaki zachowanie wywiera na efektywność



funkcjonowania zespołu oraz poszczególnych jego członków. Kluczem do zrozumienia zachowań jest postawienie pytań, które pozwolą zebrać wystarczający zasób informacji niezbędnych do podjęcia dalszych działań.

Sześć złotych pytań pozwoli na obiektywną ocenę sytuacji:

- **kto ?**
- **co?**
- **kiedy?**
- **gdzie?**
- **jak?**
- **dlaczego?**

W celu odpowiedzi na te pytania należy przede wszystkim wykorzystać każdą nadarzącą się okazję do obserwowania pracownika w działaniu, w szczególności należy zwrócić uwagę na reakcje w różnych sytuacjach: presja czasu, stres, agresja, konflikt, długotrwały wysiłek, koncentracja. Czy obserwowany pracownik podejmuje próby zdominowania innych członków zespołu, jeżeli tak, to kogo, wobec kogo stara się być uległym, czy zachowania w znacznym stopniu jest determinowane przez płeć, status, hierarchię, w relacjach z którym członkiem zespołu obserwowana osoba sobie najbardziej nie radzi, jeżeli na przykład problemem jest arogancja, to w czym, jakim zachowaniu się konkretnie ona przejawia, kiedy w szczególności tego typu reakcje zachodzą, np. w stresie, jaki mają wpływ na rezultaty zespołu. Jak długo powinna trwać obserwacja, odpowiedź jest prosta, zależy to wyłącznie od własnego obiektywnego osądu czy zebrano wystarczająco ilość informacji. Oczywiście faza zbierania informacji musi być przeprowadzona osobiście i z dużym wyczuciem, nie możemy opierać się na plotce, zasłyszanych, niesprawdzonych opiniach. Tylko fakty pozwolą nam dokonać obiektywnego osądu.

## Ocena zachowania

W oparciu o własne obserwacje menadżer musi określić na ile obserwowane zachowania mają negatywny wpływ na zespół i jaka jest skala negatywnego oddziaływania. Doskonalenie się nie jest jednorazowym aktem, jest długoterminowym procesem, stąd też przedmiotem coachingu są wyłącznie negatywne przyzwyczajenia. Z tego względu w fazie oceny po pierwsze trzeba sobie odpowiedzieć na ile negatywne przyzwyczajenie jest destrukcyjne. Negatywne przyzwyczajenia wynikające z cech charakteru są jak chwasty rosną bardzo głęboko i bardzo trudno jest je wyeliminować. Coaching może pomóc zmienić przyzwyczajenia wyłącznie jeżeli osoba wobec której coaching stosujemy ma świadomość i ma wolę, aby swoje negatywne przyzwyczajenia zmienić. Menadżer powinien w szczególności inspirować i motywować członków swojego zespołu do wdrażania zmian.

## Definiowanie pożądanych zachowań

Coach musi być doskonałym obserwatorem. Coach obserwuje wyłącznie po to, aby zrozumieć, ustalić przyczyny negatywnych zachowań. Po zrozumieniu sytuacji i rozpoznaniu przyczyn może przejść do kolejnego etapu jakim jest zdefiniowanie pożądanych zachowań. Coach w każdej sytuacji prezentuje swoje opinie wyłącznie w



celu udzielania pomocy adresatowi porady, nawet jeżeli krytykuje to wyłącznie, aby pomóc adresatowi porady skorygować niepożądane zachowania. Coach analizuje konsekwencje podjęcia określonych działań i zachęca adresata porady do tego samego..

Zasadniczym celem coachingu jest doskonalenie kwalifikacji i jakości działania, przy czym coaching nie koncentruje się na doskonaleniu jednorazowych działań, ale na podnoszeniu efektywności długookresowych procesów.

Jak poprowadzić rozmowę coachingową

Przygotowując się do rozmowy należy :

- precyzyjnie wyznaczyć zakres i kontekst przekazywanej informacji (wiem co chcę powiedzieć, nie za dużo, nie za mało),
- ustalić w jakiej kolejności zaprezentuję swoje stanowisko,
- zaplanować kiedy należy postawić pauzy dla podkreślenia wagi słów,
- określić, kiedy należy dać czas na reakcję rozmówcy.

Stworzyć przyjazną, otwartą atmosferę, np. zaproponować, „usiądźmy i porozmawiajmy o Twoim ostatnim kontakcie z klientem. Zaobserwowałem pewne problemy i chciałbym o tym z Tobą porozmawiać”. Rozmawiać zawsze w cztery oczy, warunkiem skutecznego coachingu jest dyskrecja. Mówić zawsze w pierwszej osobie liczby pojedynczej, przekazywać swoje ustalenia i sugestie. Mówiąc w pierwszej osobie stajemy się bardziej wiarygodni. Następnie przejść do wyjaśnienia istoty problemu, np. „omówię Twoje zachowania na podstawie moich obserwacji, we wtorek po 14.00. obserwowałem Twoją rozmowę z naszym Klientem Panem Milusiem, w trakcie rozmowy ....., ja będąc Twoim Klientem odebrałbym Twoją reakcję jako .....”

W trakcie rozmowy należy być wiarygodnym, opanowanym, wspierać wszelkie pozytywne reakcje rozmówcy. W zakończeniu bądź zawsze pozytywny, np. „nie chciałbym abyś wyszedł z tego spotkania bez uzyskania ogólnej opinii o Twojej pracy, jesteś dla nas bardzo potrzebny i wartościowy i nie przeprowadzałbym tej rozmowy, gdybym nie chciał podnieść jakości Twojej pracy. Masz problem z tym konkretnym zachowaniem i chciałbym wspólnie z Tobą ten problem rozwiązać, gdyż jeszcze wiele pożytecznego możesz zrobić dla naszej firmy.”

Istota coachingu

Kluczowym zadaniem menadżera jest znalezienie równowagi pomiędzy kijem, a marchewką. Zasadniczo dobór narzędzi w decydującej mierze zależy od osobowości i wrażliwości adresata porady. Jeżeli jest osobą delikatną, należy używać raczej marchewki, np. „jesteś osobą wartościową i zależy mi na Twoim sukcesie”. Ale trzeba pamiętać, jeżeli będziesz zbyt pozytywny adresat porady może dojść do wniosku, że zmiany w zasadzie nie są potrzebne.

Jeżeli adresat porady jest wyjątkowo uparty, lub po prostu odporny na wszelkie uwagi należy używać więcej kija, np. „nie interesuje mnie ,czy Ty uważasz, że jest to problem, czy nie, jestem Twoim szefem i w moim odczuciu jest to przyzwyczajenie które należy skorygować. Pracuj nad tym, ja deklaruję swoją pomoc, ale jeżeli nie



będzie widocznych efektów, będę musiał zastosować inne rozwiązanie”. Dużym błędem jest unikanie konfrontacji z osobą, która nie zdaje sobie sprawy ze swego negatywnego oddziaływania na innych.

Coaching zawsze jest szansą rozwoju, a nie formą kary za błędy.

Strony rozmowy winny:

- zaakceptować wspólnotę celów,
- dążyć do zredukowania sarkastycznych uwag, wybuchów niekontrolowanych emocji, gniewu,
- koncentrować się na szczerej rozmowie zmierzającej do wyeliminowania występujących uchybień.

## Techniki wspierające prowadzenie coachingu

Aktywne słuchanie – zawsze upewnij się czy rzeczywiście usłyszałeś to co zostało powiedziane, parafrazuj, aby rozmówca przekonał się, czy dobrze zrozumiałeś co chciał powiedzieć, staraj się eliminować wszelkie nieporozumienia, które mogą skutecznie utrudniać coaching,

Stawianie pytań – „co się wydarzyło ? , co udało mi się osiągnąć ?, z jakim uczuciem przystępowałem do realizacji zadania, jakie towarzyszyło mi w trakcie, co odczuwałem po zakończeniu zadania, jakie były reakcje innych osób, czy podzieliły się one ze mną swoimi odczuciami”. Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą poszukać odpowiedzi na pytanie: „w jakim stopniu zachowania menadżera pozwalają na odnoszenie sukcesów”.

Samodoskonalenie – zaczynaj od wyeliminowania prostych błędów i staraj się pracować nad coraz bardziej złożonymi. Jeżeli chcesz doskonalić kilka przyzwyczajień, zacznij od jednego, które można wykorygować stosunkowo szybko, a potem pracuj nad tymi, które wymagają więcej zaangażowania.

Stawianie celów – wyznaczaj mikro cele. Które ułatwią utrzymanie kierunku zmian,

Pozytywny feed back – staraj się nie koncentrować na problemach, ale zdecydowanie koncentruj się na rezultatach, na sukcesach, warto przytoczyć tutaj sentencję Napoleona „ludzie nie ryzykują swego życia dla ojczyzny, ludzie ryzykują życie dla medali”.

Kwintesencją skutecznego coachingu jest umiejętność przewidywania i uwzględniania wielu rozwiązań. Coaching musi uwzględniać złożoność i trudność jaką niesie ze sobą zmiana przyzwyczajień. Zmiany te wymagają czasu, to pewien proces, stąd niezbędna jest cierpliwość i wytrwałość. Wdrażanie pozytywnych zmian wymaga upor i samodyscypliny. Znacznie prościej jest zawrócić z obranej drogi, niż pokonywać kolejne przeszkody.. Sukces we wprowadzaniu zmian wymaga nagrody, pozytywnego wzmocnienia, które pozwala uświadomić skalę i charakter osiągnięcia. Proces zmian nie ma linearnego charakteru, czasem krok do tyłu, może ułatwić postawienie kilku kroków do przodu. Skuteczny coach jest kluczem sukcesów



zespołu, gdyż ustawicznie przyczynia się do optymalnego wykorzystania potencjału wszystkich jego członków.

Na podstawie:

1. James Waldrop and Timothy Butler – The Executive as Coach – Harvard Business Review November, December 1996

## COACHING – krok po kroku

**OBSERWUJ** – pracownika w określonym przedziale czasowym, staraj się osobiście ustalić jego mocne i słabe strony, coaching zawsze prowadzimy w oparciu o własne obserwacje,

**PRZEDSTAW SWOJĄ OPINIĘ** – rozmawiaj zawsze wyłącznie w cztery oczy,

**POPROŚ O POROZUMIENIE**

**WYRAŻ SWOJE UZNANIE** – podkreśl mocne strony pracownika, pytaj o rozwiązania w zakresie doskonalenia w słabszych obszarach,

**ZAPYTAJ O ROZWIĄZANIE**

**DOJDŹ DO POROZUMIENIA**

Są trzy odpowiedzi pracownika:

- tak, zgadzam się z uwagami,
- nie, nie zgadzam się – *wówczas zakończ rozmowę stwierdzeniem, że w przyszłości będziesz szczególnie wnikliwie obserwował, aktywność pracownika w tym konkretnym obszarze, Pamiętaj ! Coaching nie jest karą, jest narzędziem poprawy skuteczności działania pracownika. Nie stosujemy coachingu w wypadku poważnych przekroczeń regulaminowych, czy w przypadku drastycznego naruszenia norm.*
- tak, ale (tu z reguły pojawiają się wyjaśnienia i usprawiedliwienia), pozwól pracownikowi udzielić wyjaśnień, zaakcentuj mocne strony pracownika, zachęć do doskonalenia w obszarze którego coaching dotyczy.