

MENADŻER I COACH W JEDNYM



Czy sam coaching jest niezbędną częścią dobrego zarządzania ludźmi? Jakie korzyści płyną ze stosowania podejścia coachingowego w pracy z zespołem?

Wszystkie działania menadżera skupiają się wokół trzech podstawowych obszarów: zarządzanie (managing), przewodzenie (leading) oraz coaching. Te trzy zadania, komplementarne względem siebie, umożliwiają menadżerowi prowadzenie swojego zespołu na szczyty gór, którymi są sukcesy.

Mówiąc o przywództwie mam na myśli tworzenie i dzielenie wizji przyszłości ze swoimi podwładnymi oraz utwierdzanie ich w przekonaniu, że wspólne wysiłki są niezbędne w doprowadzeniu do zmiany i urzeczywistnieniu tej właśnie wizji.

Natomiast zarządzanie rozumiemy jako kontrolowanie i organizowanie pracy swojego *teamu* ukierunkowane na konkretne wyniki firmy. Chodzi o monitorowanie budżetów, rozkładów czasowych, jakości, itp.

Jeśli chodzi o coaching – jest to wspieranie w nauce każdego członka swojego zespołu. To również umożliwianie mu rozwoju, zdobywania nowych umiejętności, wiedzy i nastawienia niezbędnego do wykonywania obowiązków oraz osiągnięcia celów.

Oczywiście te trzy elementy zachodzą na siebie, ze względu na ich wykorzystanie w jednym obszarze działalności i są od siebie zależne. Niekiedy menadżer musi wykorzystać swoje umiejętności coachingowe, aby pomóc zespołowi zrozumieć i wziąć we własne ręce odpowiedzialność za podnoszenie jakości. Innym razem zarządzanie budżetem wymaga silnego przywództwa i wizji. Problem stanowi sytuacja, gdy menadżer nie jest pewien jaką strategię ma zastosować. Przykładowo, jeśli zacznie posługiwać się podejściem coachingowym, kiedy zbliża się termin ostateczny na wykonanie zadania albo narasta kryzys, zmarnuje jedynie cenny czas. I odwrotnie. Kiedy posłużyłby się podejściem ukierunkowanym na zarządzanie i przywództwo w momencie, gdy członek *teamu* popełnia błąd, pozbawia podwładnego możliwości nauki i poprawy – błąd zostanie powtórzony w przyszłości. Chodzi o to, aby znaleźć równowagę. Nadmiar coachingu również może doprowadzić do spadku produktywności. Jeśli stanowi jedyną metodę używaną podczas rozmów z pracownikami może stać się irytujący. Niektóre sytuacje wymagają wydawania poleceń. Jednak stosując podejście coachingowe wcześniej i ucząc zespół samodzielności, możemy zmniejszyć ilość takich stresujących sytuacji. Mądry menadżer jest także świadomy tego, że powinien dostarczać podwładnym informacji zwrotnej na temat ich działań, jak również sam ją otrzymywać. To pomaga zachować odpowiednie proporcje między pytaniami a poleceniami oraz pozwala dowiedzieć się co zespół sądzi o jego metodach.

Coaching daje więc możliwość nauki i rozwoju. Sprawia, że członkowie *teamu* ulepszają swoje działania, bazując na dotychczasowej wiedzy. Gdy stosujesz narzędzia coachingowe, nie próbujesz na siłę „uczyć” danej osoby, a jedynie umożliwiasz uwolnienie jej własnego potencjału i włożenie jeszcze większego wysiłku w działania.

Coaching tak naprawdę to rozmowa, a w zasadzie seria rozmów między dwojgiem ludzi, która daje rezultaty w samodzielnym myśleniu osoby coachowanej, jej działaniu i nauce, która byłaby niemożliwa bez odbywania dyskusji – stymulowania samodzielnego myślenia.

Coach potrafi pracować z indywidualnymi osobami i doprowadzać ich do udoskonalenia swoich działań w pracy bez względu na to co dotychczas mogli lub czego nie mogli dokonać.

Coach posługuje się obserwacją. Rozmawia, słucha, zadaje pytania i motywuje do przemyśleń. Podczas rozmowy zachęca osobę uczącą się do identyfikacji swoich celów, do podjęcia wyzwań, do zmierzenia się z przeszkodami i przystąpienia do działania. Kiedy takiej osobie coś nie wychodzi, wspiera i pomaga jej w refleksji nad tym co poszło nie tak. Jeśli zaś wszystko idzie dobrze, pomaga zobaczyć i utrwalić czynności, które sprawiły, że zadanie się powiodło.

Jakie więc są konkretne korzyści ze stosowania technik coachingu w pracy menadżera?

Przede wszystkim coaching zachęca członków zespołu do samodzielnego myślenia, które jest niezwykle motywujące i wzmacniające w działaniu. Największą korzyścią z tego tytułu jest to, że kiedy pracownik znajdzie rozwiązanie samemu przy minimalnym udziale rad zwierzchnika, następnym razem nie będzie biegał, żeby się poradzić, tylko sam będzie próbował zmierzyć się z zadaniem. To niewątpliwie oszczędza czas i powoduje wzrost intensywności działań zespołu.

Po drugie coaching umożliwia wprowadzenie różnorodności przez pozwolenie załodze dochodzić do celów ich własnymi sposobami, co jest bardziej korzystne niż stosowanie wciąż tych samych procedur rekomendowanych przez menadżera. Po trzecie coaching pozwala menadżerom ujawnić kompetencje podwładnych. Jeśli dasz członkowi teamu zadanie, a on nie będzie w stanie go rozwiązać masz okazję zastanowić się dlaczego. Czy potrzebuje więcej doświadczenia czy może nie rozwinął jakiejś umiejętności, która pozwala znaleźć rozwiązanie? I wreszcie coaching pomaga w pracy z zespołem jako całością. Będąc menadżerem, podczas narad jesteś zasypywany pytaniami: Jak to zrobić? Co zrobić? itp. Nie musisz znać odpowiedzi na wszystkie pytania. Możesz natomiast na wzór coacha zadawać pytania zespołowi: Czy ktoś ma jakieś pomysły? Czy ktoś może zna kogoś, kto zna odpowiedź? Od czego powinniśmy zacząć? Pytania jak te motywują członków do zastanowienia się nad sprawą.

Coaching zadomawia się w organizacjach i stylu pracy menadżerów. Niestety dobrych coachów-menadżerów wciąż jest niewiele. Ci stosujący podejście coachingowe zamiast wydawać polecenia i instruować pracowników jak mają postępować, aby osiągnąć zamierzony rezultat, zachęcają zespół, aby samodzielnie podejmował się rozwiązywania problemów. Wspierają, stawiają wyzwania, udzielają informacji zwrotnych i sprawują pieczę nad wykonywanym zadaniem i działaniami członków *teamu*, nie dając jednak szybkich, gotowych odpowiedzi. Skupiają się raczej na zachęcaniu podwładnych do niezależnych przedsięwzięć i brania odpowiedzialności za to, by zadanie się powiodło. Menadżer, który jest coachem podnosi produktywność, morale i satysfakcję zespołu. Okazuje się, że jego załoga jest mniej zależna, co zmniejsza naciski na niego samego i daje więcej czasu na skupienie się na priorytetach. Można więc powiedzieć, że coaching to proces, w którym korzyści odnosi sam menadżer, jego zespół oraz cała firma.

Wszystko wskazuje na to, że coaching jest niezwykle istotny w roli menadżera i aby mógł być naprawdę efektywny, techniki z nim związane powinny być wciąż rozwijane i doskonalone. I chociaż coaching nie jest lekarstwem na wszystkie problemy, stanowi potężne narzędzie budujące dobre relacje, stymulujące samodzielne myślenie i pomagające menadżerowi osiągać dobre wyniki. Umiejętne stosowanie coachingu nikomu nie zaszkodzi, a na pewno każdemu pomoże!