

# COACHING

COACHING JAKO JEDNO Z NARZĘDZI ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA, CZYLI W JAKI SPOSÓB UMIEJĘTNOŚCI COACHINGOWE MENEDŻERA MOGĄ ZWIĘKSZAĆ JEGO SKUTECZNOŚĆ

T: AGNIESZKA AUSFELD

Business Development Manager,  
Coach IBD Business School



Celem skutecznego realizowania działań w organizacji, kadra zarządzająca wypracowuje pewien standard zarządzania, który powinien zakładać, że założone cele danego obszaru organizacji zostaną osiągnięte. Nie jest zaskoczeniem, że często bywa tak, iż pomimo starań zespołu i nacisku ze strony menedżera, plany nie zostają zrealizowane. Wówczas poszukiwanie winnych potęguje stres i negatywne emocje. Takie sytuacje powodują, że menedżer traci zaufanie do swojego zespołu i zaczyna go kontrolować, dopytuje, sprawdza i prowadzi systematyczną kontrolę wszystkich działań. Pracownicy czują presję i z obawy o utratę pracy są w stanie poświęcić 100% uwagi swojej pracy, często zapominając o swoim życiu prywatnym. W końcu poświęcony czas przynosi sukcesy. Jednak napięta sytuacja zaczyna coraz bardziej wpływać na nastroje współpracowników i relacje z przełożonym.

Teoretycznie taki schemat może gwarantować wysokie wyniki i pozostać gwarancją sukcesu dla organizacji, bo przecież powoduje, że pracownicy dają z siebie wszystko co mogą a menedżer czujnym okiem sprawuje kontrolę nad tym, co się z zespołem dzieje. Ale czy na pewno takie rozwiązanie przynosi korzyści w dłuższej perspektywie? Otóż nie od dziś wiadomo, że menedżer powinien być wymagający. Często jednak zdarza się, że wymaganie jest przez menedżerów utożsamiane z dyrektywnym stylem zarządzania. Rozkazywanie, wydawanie poleceń i kontrolowanie wydaje się dla niedoświadczonych menedżerów jedynym sposobem na zarządzanie zespołem. Nie jest jednak efektywny.

**Co może zrobić menedżer, by osiągnąć maksymalizację efektywności w pracy?**

Przede wszystkim menedżer powinien sobie uświadomić, że w ludziach – w tym przypadku pracowników – drzemie potencjał znacznie większy od tego, który ujawniają na co dzień. Uwalnianie potencjału może być drogą do osiągnięcia maksymalnej efektywności. Jeśli jednak menedżer nie dostrzega potencjału, trudno jest podjąć próby jego wydobycia. Pomocne mogą okazać się umiejętności coachingowe. Zanim jednak zacznie się je wykorzystywać w pracy, warto zmienić swoje nastawienie i rozpocząć od zmiany swojego myślenia.

Menedżer powinien zacząć patrzeć na podwładnych pod kątem ich możliwości, a nie osiągniętych przez nich wyników. Coaching wymaga od menedżera takich zalet jak: rzetelności, empatii, bezstronności oraz chęci przyjęcia zupełnie innego podejścia do podwładnych. Będzie on musiał zmierzyć

się z początkowym oporem pracowników, którzy mogą nieufnie odbierać odstępstwa od dotychczasowych metod zarządzania. Problemy tego typu można przewidzieć i z łatwością je rozwijać za pomocą coachingu. Jest to dobry kierunek do tego, by zaufać pracownikom, a oni odpowiedzą tym samym.

Nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż trzeba włożyć wiele wysiłku i pracy nad samym sobą, by móc efektywnie wykorzystywać umiejętności coachingowe. Najwięcej pracy może wymagać wyzbycie się nawyku wydawania poleceń. Przecież mamy z nimi do czynienia w zasadzie od dziecka. Początkowo wykonujemy polecenia rodziców, którzy kręcą nosem, gdy się nie słuchamy. Następnie w szkole, gdzie zdyscyplinowanie i podporządkowanie dają wyraz wzorowego ucznia. Wreszcie w pracy nie dziwi nas, że szef mówi, co mamy robić. Co więc zrobimy, gdy obejmimy stanowisko, ciesząc się pewnym autorytetem? Postępujemy dokładnie tak, jak wszyscy, na których do tej pory się wzorowaliśmy.

**Jakie są najważniejsze umiejętności, które powinien posiadać każdy menedżer?**

Fundamentalna umiejętność, dzięki której współczesny menedżer może osiągnąć skuteczność to umiejętność słuchania. Uważne słuchanie na najwyższym poziomie buduje relacje, klimat szacunku i zaufania. Druga strona czuje, że uwaga jest na niej skupiona, dlatego w tej relacji czuje się bezpiecznie i się otwiera.

Nasze codzienne słuchanie ogranicza się zazwyczaj do słuchania słów. Brak prawdziwego słuchania jest zauważalny zwłaszcza w pracy. Czując presję wykonania zadania, wysłuchujemy tylko niezbędnego minimum, po to, aby móc zająć się gaszeniem następnego pożaru. Świadomy menedżer-coach słuchając na najwyższym poziomie, potrafi pracować efektywniej z zespołem.

Kolejna umiejętność coachingowa, która wpływa na skuteczność, to umiejętność zadawania pytań. Prowadząc coaching w miejscu pracy menedżer powinien zapomnieć o zadawaniu pytań zamkniętych. Nie wnoszą one nic do rozmowy, a jedynie zamykają obszar poszukiwania nowych rozwiązań i nie

zachęcają do refleksji. Warto więc postawić na zadawanie pytań otwartych. Pytania otwarte, które wymagają odpowiedzi opisowych, promują świadomość. Podtrzymuje to koncentrację i zainteresowanie osoby coachowanej i sprzyja wprowadzaniu do świadomości coachowanego (podwładnego) niejasne czynniki, które mogą się okazać ważne. Menedżer coach może pomóc w uświadomieniu podwładnemu, jakie działania mogą sprzyjać jego efektywności oraz zadowoleniu z pracy i z życia. Zadawane pytania powinny również posiadać ukryte sugestie (tzw. presupozycje). Ludzie w miejscu pracy, chcą być traktowani jak dorośli. Wszelkie doradzanie i sugerowanie rozwiązań temu nie sprzyja. Zastosowanie sugestii poprzez pytanie nie spowoduje reakcji obronnych i wpłynie na przyjemny klimat w rozmowie z podwładnymi.

Przedstawione umiejętności stanowią jedynie początek drogi dla menedżera, który pragnie osiągnąć zamierzone cele, stosując coaching w pracy. Ważna jest przede wszystkim świadomość, że bycie coachem wymaga ciągłego doskonalenia się i poznawania narzędzi, które wpłyną na zwiększenie skuteczności.

## REALM INTERNATIONAL COACHING EXPERTS

Stowarzyszenie powstało jako inicjatywa kilku odważnych osób, pozytywnie zakręconych wokół idei coachingu. Całą naszą wiedzę z wielu obszarów biznesu i życia połączyliśmy z metodą pracy z człowiekiem jaką jest Coaching. Skupiamy ekspertów, którzy pomagają swoim klientom w wyznaczaniu i realizacji swoich celów, tworzą inspirujące więzi z ludźmi i działają z pożytkiem dla siebie i swojego otoczenia.

Pragniemy zmiany filozofii funkcjonowania ludzi w ich środowisku. Chcemy pomóc im aby ich samoocena, relacje, kreatywność były lepsze, stały na wyższym poziomie. Aby szli przez życie z wiarą siebie i z pasją realizowali swoje pomysły. Aby spełniali się w pracy, biznesie i rodzinie. Dzięki naszym warsztatom, szkoleniom i sesjom coachingowym to staje się możliwe i osiągalne dla każdego.

Naszą misją jest włączenie do współpracy wszystkich ekspertów i specjalistów, którzy są gotowi wspierać ludzi w dokonywaniu zmian. Chcemy zintegrować wokół Stowarzyszenia osoby dysponujące wiedzą, umiejętnościami i gotowością do działania na rzecz ludzi chętnych skorzystać ze wsparcia i fachowej pomocy na swojej drodze rozwoju.

Celem naszej pracy jest inspirowanie ludzi do rozwoju osobistego, społecznego i zawodowego. Chcemy zachęcać, wskazywać drogi, pomagać odkrywać narzędzia służące:

- pogłębianiu wiedzy o sobie i o skutecznym zarządzaniu sobą
- umiejętności odnoszenia sukcesów zarówno na polu zawodowym, jak i w życiu rodzinnym
- rozwijaniu wewnętrznego potencjału i podążaniu drogą spełnienia
- zadbania o swoje zdrowie i sprawność fizyczną
- budowaniu wspierających relacji ze światem zewnętrznym, dbałości o środowisko
- rozwijaniu współodpowiedzialności za stan i przyszłość społeczeństwa i planety

Zmiana indywidualnej świadomości jest początkiem i źródłem wszelkich szerszych zmian: społecznych, ekonomicznych i ekologicznych.

Izabella Grabska - współzałożyciel, wice Prezes REALM.



## „Cześć, co słychać?”

autor: Magdalena Witkiewicz

„Dziś wiem i widzę już nieco więcej. Nauczyłam się patrzeć, ale umiem też przymykać oczy. Ze strachu, że popełnię błąd. Jestem taka jak inne, to wiem na pewno. Matki, żony i kochanki. Kobiety w połowie życia. Mądrzejsze niż 20 lat temu, ale za to z bagażem doświadczeń. Pełne głęboko skrywanymi tajemnic, o które nikt nas nie podejrzywa. Czasem tęsknię za czymś, czego nie potrafię nazwać, uśmiecham się do ludzi, chociaż w sercu mam bałagan. Może coś tracę, zyskując spokój. Bardzo dbam, by nie padły słowa, których nie można wymazać. Nigdy jednak nie przyszło mi do głowy, jak niebezpieczne może być: „Cześć, co słychać?”

www.empik.com