

## "Czas, by menadżerowie zostali coachami"

**Cheryl Smith, MCC: Szkolenie menadżerów w zakresie podejścia coachingowego, to kolejny etap w rozwoju organizacji, które wdrażają coaching.**

"Jeśli coaching nie zaistniałby do tej pory w organizacjach biznesowych, musielibyśmy go wynaleźć."

W ciągu ostatniej dekady sposób funkcjonowania ludzi w miejscu pracy, jak również ich relacje z przełożonymi uległy znacznej zmianie. Oczekiwania coraz większej samodzielności i odpowiedzialności, ciągłe zmiany, wzrost znaczenia przywództwa i umiejętności pracy w zespole, a także potrzeba elastyczności sprawiły, że coaching stał się nie tylko rozsądnym sposobem zarządzania pracownikami, ale być może jedynym, który w takich warunkach ma szansę być skuteczny.

Mija się obecnie z celem wydawanie poleceń podwładnym i kontrolowanie ich, skoro oni sami mają odpowiadać za rezultaty powierzonych im zadań. Ani specjalistyczne szkolenia, ani spisane procedury postępowania, nie pomogą pracownikom poradzić sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami stanowiska pracy. W podejściu coachingowym do zarządzania pracownik uczyony jest jak najlepiej wykorzystywać swoje umiejętności i zdolności, rozpoznawać sytuacje, w których najlepiej może wykorzystać swoje mocne strony i przechodzić ze stanu motywacji do stanu działania.

Niejednokrotnie coaching mylony jest z doradztwem/ konsultingiem. Konsultant dostarcza pracownikowi umiejętności i zasobów, które pozwalają mu wykonywać powierzone zadania w sposób bardziej efektywny. Odwrotnie niż menadżer - coach, który sprawia, że pracownik sam dochodzi do tego, jaki będzie najbardziej skuteczny sposób wykonywania obowiązków przez niego. Dzięki temu pracownik ma poczucie, że do wykonywanej pracy wykorzystuje własne zasoby i działa w sposób, z którym się utożsamia.

W relacji konsultant - pracownik, to konsultant wykonuje pracę i odpowiada za wyniki wprowadzonych zmian. W coachingu osoba coachowana ponosi odpowiedzialność za rezultaty swojego toku rozumowania i wdrażania go.

Corporate Coach U definiuje coaching jako proces wyposażający ludzi w narzędzia, wiedzę i możliwości niezbędne dla nich do osiągnięcia efektywności, zarówno w wykonywaniu

zobowiązań osobistych, jak i zawodowych. Tak rozumiany coaching idealnie pasuje do zestawu niezbędnych umiejętności współczesnego menadżera.

## MENEDŻER JAKO COACH

Zakorzeniony u nas mit głosi, że stosowanie coachingu w miejscu pracy wymaga dodatkowej grupy coachów lub coachów- konsultantów, która pracowałaby równolegle z menadżerem zarządzającym. Oczywiście, mogą zdarzyć się sytuacje, kiedy będzie to niezbędne, np. gwałtowna zmiana w organizacji lub na rynku. Jednakże w większości organizacji tym, co działa najlepiej, jest włączenie coachingu do umiejętności menadżerów. Coaching czerpie z tradycyjnych narzędzi stosowanych w zarządzaniu, dodatkowo obejmując umiejętność motywowania pracowników do samorozwoju, zachęcania ich do poszukiwania nowych rozwiązań i przełamywania standardowych sposobów działania. Tym samym coaching staje się podstawową kompetencją menadżera we współczesnej organizacji.

**Marilyn Duggan, szef działu Personalnego Firmy Methanex** zachęca menadżerów, by rozwijali swoje umiejętności w zakresie coachingu przez okres ponad 4 lat.

*"Uważam, że coaching jest kluczem do tego, by móc wydobyć z pracownika to, co w nim najlepsze. Pomaga również rozwiązywać nieporozumienia często pojawiające się między ludźmi".*

Jedną z korzyści coachingu polega na tym, że menadżerowie są lepiej przygotowani do delegowania zadań. Delegowanie poprzez coaching sprawia, że „dzięki podwładnym, nasza robota zostaje wykonana” mówi Duggan.

*„Nie wydawanie poleceń, a pomaganie ludziom jak odkryć własne rozwiązania, sprawia, że czują się lepiej, a Ty możesz delegować z poczuciem pewności, że pracownik wróci do Ciebie, gdy będzie potrzebował wsparcia.”*

Coaching jest również efektywnym narzędziem rozwoju przywództwa. **Wayne Jones, który ostatnio przeszedł na emeryturę ze stanowiska Prezesa firmy Kodak**, twierdzi, że coaching znajduje się na kontinuum przywództwa: od menadżera do lidera, a od lidera do coacha. Jak mówi: *„Przez ostatnie 3-5 lat mojej pracy opisałbym siebie jako coacha - byłem przywódcą, który został coachem. Zdałem sobie sprawę, że wielcy liderzy nie tworzą ludzi za nimi podążających, ale tworzą lepszych liderów”.*

Menadżer, który przyjmuje sposób podejścia coacha, jest również w stanie efektywniej działać w grupie innych menadżerów, uważa **Mike Muldoon był Dyrektorem Personalnym firmy Abbott Laboratories.**

*„Kiedy ludzie zasmakują coachingu, ta idea ich pochłania” mówi Muldoon. „Zaczynają zdawać sobie sprawę, że coaching nie tylko pomaga im efektywniej pracować z resztą zespołu, ale także daje im wiele narzędzi i umiejętności, które mogą wykorzystać w innych obszarach swojego życia. A wszystko to składa się na wyjątkowe wyniki, które są naszym głównym celem”.*

**Denny Lowes jest menadżerem Działu Personalnego w Mainland Engineering Corporation** - firmie, która projektuje drogi. Spędził cały zeszły rok praktykując podejście coachingowe, gdy tylko było to możliwe. Zachęcał również menadżerów w swojej firmie, by stosowali rozwiązania coachingowe. Dzięki temu wszyscy pracownicy w firmie poznali i zdobyli umiejętności coachingowe.

*„To było bardzo dobre doświadczenie sprawiać, by ludzie sami ruszali do przodu z własnymi rozwiązaniami, niż dawać im gotowe odpowiedzi” - mówi „Dotychczas były tylko problemy, które ja musiałem rozwiązywać. Teraz dana sprawa to już nie mój problem - ja daję pracownikowi siłę, by sam ją rozwiązał. W przeszłości chodziło bardziej o mnie - to ja byłem szczęśliwy, że potrafiłem rozwiązać dane zagadnienie. Teraz nagroda przychodzi do mnie później, ale przynosi więcej satysfakcji, ponieważ ludzie znajdują swoje własne rozwiązania”.* Wizją mieszkańców miasta Richmond jest uczynienie z niego najbardziej pożądanego miasta do zamieszkania - takiego, które oferuje najwyższy standard zarządzania i życia w kraju. Wraz z zespołem zarządzającym wprowadzili oni coaching jako część strategii rozwijania zdolności przywódczych.

**Według kierownika HR Rea Williamson'em** dotychczas Richmond wyszkoliło 140 menadżerów przy wykorzystaniu programu Coaching Clinic. Byli wśród nich Dyrektor Straży Pożarnej, kierownicy wyższego szczebla, menadżerowie.

*„Obserwowaliśmy wyłanianie się nowej kultury” - mówi Williamson, „Kultury, która jest bardziej nastawiona na współpracę; kultury, gdzie pracownicy sami wychodzą z inicjatywą i pomysłami na możliwe ulepszenia. Nasi ludzie po prostu zaczęli wierzyć, że mają coś do powiedzenia, że zostaną wysłuchani”.*

**Libby Rush - pracuje w gałęzi HR Departamentu Finansów British Columbia** - mówi:

*„Pracuję jako osoba pomagająca menadżerom stać się bardziej efektywnymi. Uważam, że coaching jest krytycznie ważną umiejętnością zarządzania. Coaching pozwala menadżerowi wzbić się na zupełnie nowy poziom kompetencji.”*

**Dlaczego taka zmiana jest konieczna?** Rush odpowiada na to pytanie w następujący sposób:

*"Role menadżerów zmieniają się, ponieważ stajemy się bardziej skoncentrowani na ludziach i pracy w zespole. A coaching wspiera współpracę - Ty i ja pracujemy wspólnie, aby pomóc Ci znaleźć właściwą odpowiedź."*

Rush spodziewa się, że stopniowo coaching stanie się automatyczną, nieświadomą kompetencją.

*„Coaching jest tak bardzo zdroworozsądkowy.” mówi Rush „Myślę po prostu, że teraz jest na niego czas.”*

## WYSZKOLIĆ MENADŻERA NA COACHA

Jak menadżerowie mogą nabyć umiejętności coacha?

Mogą uczyć się bezpośrednio od coacha - mentora, albo mogą skorzystać ze szkolenia takiego jak np. Coaching Clinic. Takie szkolenie jest zwykle prowadzone wewnątrz organizacji, dzięki czemu menadżerowie uczą się stosować poznane techniki od razu w swoim środowisku. W tym miejscu należy się przestroga: wielu menadżerów uważa, że już stosuje coaching w swojej pracy. Ale coaching to nie dodatkowe zadanie dla menedżera. Coaching jest całościowym podejściem do zarządzania ludźmi i wymaga od osób zarządzających całkowitej zmiany dotychczasowych wyobrażeń na temat relacji międzyludzkich w miejscu pracy. Udział w szkoleniu jest jednym z najlepszych sposobów, aby nauczyć się i przećwiczyć umiejętności coachingowe.

Jednym z takich szkoleń pozwalających nabyć umiejętności coacha jest dwudniowe szkolenie Corporate Coach U Coaching Clinic. Szkolenie prowadzone jest przez trenerów - coachów Coach U lub przeszkolonych przez Coach U w programie Coaching Clinic Licensing Program trenerów danej organizacji.

## **Bob Hughes jest menadżerem, liderem i coachem, który współpracuje z British Telecom's BT Computing Partners:**

*„Naszym celem jest przedstawienie idei coachingu osobom zarządzającym, które pragną inspirować ludzi do tego, by niezależnie od zajmowanego stanowiska zaangażowali się w rozwój swojej firmy”.*

*„Coaching Clinic pomaga nam zmienić tradycyjny sposób zarządzania na model bardziej włączający i wzmacniający pracowników. I ludzie są tym podekscytowani”.*

Abbot Laboratories wyszkolił dotychczas kilkaset menadżerów programem Coaching Clinic.

**Mike Muldoon** podszedł kompleksowo do wdrażania programu w Abbot Laboratories.

*„Kiedy skończyłem szkolenie Coaching Clinic, zacząłem zdawać sobie sprawę, że coaching to świetne narzędzie, aby zdobyć wiedzę na temat tego, jak przekazywać innym informację zwrotną we właściwy sposób. Jest to kolejny koncept, który umożliwia osiągnięcie wyjątkowych rezultatów”. Szybko zdałem sobie sprawę, że menadżerowie w mojej firmie potrzebują tak samo skorzystać z tego szkolenia, jak to miało miejsce w firmie Abbot”.*

*„Wielu ludzi twierdzi, że odkrycie przez nich siły oddziaływania, jaką ma coaching, było rewelacyjnym przeżyciem.” - uważa Wayne Jones.*

*„Po 30 latach mojego funkcjonowania w świecie biznesu, w tym 15 latach w roli Prezesa korporacji, najbardziej znaczącym doświadczeniem, jakie przeżyłem z punktu widzenia rozwoju moich umiejętności przywódczych, było szkolenie Coaching Clinic.”*

Autor artykułu: Cheryl Smith, MCC, MA, jest Dyrektorem Programów Coaching Clinic w CCU i jest stowarzyszonym członkiem mistrzowskich programów przywództwa Royal Roads University's.