**Zarządzanie poprzez coaching – czy to się opłaca?**

**Stereotypowo szef postrzegany jest jako osoba surowa, która wydaje polecenia i rozlicza z nich. Inaczej coach, który jawi się raczej jako partner do rozmowy – otwarty i przyjacielski. Czy więc menedżer może być dla swoich pracowników coachem? Czy może nie rezygnować ze swoich wymagań, a jednocześnie, zamiast wydawać rozkazy – słuchać podwładnych, wspierać ich i inspirować?**

Coaching nie jest już słowem tajemniczym, wciąż jednak zdarza się, że rozumiany jest w rozmaity sposób. Warto więc sprecyzować, że zgodnie z definicją International Coach Federation (ICF), „coaching jest partnerską współpracą z klientami w prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, który inspiruje ich do maksymalizacji swojego osobistego i zawodowego potencjału”.

Kluczowe dla coachingu jest wyznaczanie celów i dążenie do nich, a to jest już całkowicie zbieżne z podejściem biznesowym. W końcu w każdej firmie pojawiają się cele i wyzwania, którym należy sprostać.

**Czym jest coachingowy styl zarządzania?**

Coachingowy styl kierowania nie wymaga sesji, charakterystycznych dla klasycznego coachingu. Zarządzanie tego typu opiera się na komunikacji ukierunkowanej na szukanie rozwiązań, najczęściej za pomocą pytań. Szef wspiera pracownika w rozwoju, dba o poziom jego motywacji i pomaga mu dostrzec szerszą perspektywę.

- Wśród pracowników można się czasem spotkać z zupełnie innym rozumieniem coachingu. Często słyszę: „ale zostałem dzisiaj zcoachowany”, co może oznaczać, że menedżer udzielił negatywnej informacji zwrotnej. Innym razem słyszę „no tak, jak nie wyrobisz się z planem, pójdziesz na coaching”, czyli coaching bywa uważany za rodzaj kary – mówi Marta Bober-Lal, trener w firmie Effect Group. - Tymczasem coachingowy styl zarządzania to nic innego jak sztuka osiągania rezultatów za pomocą rozmowy. Dzięki niej ludzie odnajdują siłę, żeby postawić sobie cele, o których do tej pory nawet nie mieli odwagi marzyć, bo wydawały się poza ich zasięgiem – podkreśla.

Generalnym celem coachingowego stylu zarządzania jest to, żeby ludzie identyfikowali się z firmą, brali współodpowiedzialność za jej losy oraz aby ich działania przekładały się na korzyści dla organizacji.

Z jednej strony, coachingowy styl zarzadzania oznacza wzrost produktywności i w efekcie napływ pieniędzy do firmy. Z drugiej, celem jest utrzymanie w przedsiębiorstwie najbardziej wartościowych talentów, poprzez zapewnienie im szansy na rozwój, poprawę efektywności pracy oraz większą satysfakcję z życia (nie tylko zawodowego).

**Cele wyznacza szef**

Coachingowy styl zarządzania najczęściej wdrażany jest w dużych i średnich firmach, tak naprawdę jednak ani wielkość organizacji, ani branża, ani inne jej cechy nie są przeszkodą do jego stosowania.

Ważne jednak, aby osoby zarządzające przedsiębiorstwem i poszczególnymi działami miały świadomość przyjętej strategii, celów bieżących a także zadań dla poszczególnych stanowisk. O ile bowiem w klasycznym coachingu swoje cele wyznacza sam klient, o tyle w organizacji określa je menedżer.

To, czy coaching stanie się częścią kultury organizacyjnej zależy więc przede wszystkim od kierownictwa danej firmy. Zdarza się jednak, że coachingowy styl zarządzania bierze swój początek od jednego menedżera.

- W coachingu jest takie powiedzenie: „chcesz zmienić innych, zmień siebie”. Jeśli choćby jeden kierownik zacznie pracować ze swoim zespołem metodami coachingowymi, to istnieje duża szansa, że po pewnym czasie również inni menedżerowie, widząc efekty jakie to przynosi, sami będą chcieli robić tak samo – zapewnia Marta Bober-Lal.

**Czy to się opłaca?**

Tradycyjnie myślący przedsiębiorca lub menedżer może zakładać, że surowe wymagania i rozliczanie pracowników z osiąganych wyników to bardziej efektywne metody niż zarządzanie poprzez zadawanie pytań i rozmowę. Jednak menedżerowie, którzy już poznali zasady coachingowego stylu zarządzania, nie podzielają takiego poglądu.

- Kiedy pytam menedżerów uczestniczących w moich szkoleniach o to, „czy opłaca Ci się wspierać pracowników tak, by osiągnęli cele, które sobie wyznaczyli?”, albo: „czy opłaca Ci się dbać o to, by powiązać osobiste cele i zainteresowania pracownika z celami organizacyjnymi?”, odpowiedzi zawsze są twierdzące – mówi Marta Bober-Lal.

Te intuicje menedżerów potwierdzają wyniki badań. Np. z badań „2014 ICF Global Consumer Awareness Study” wynika, że korzyści płynące z rozwoju pracowników z zastosowaniem podejścia coachingowego pomagają organizacjom zwiększyć skuteczność wykonywanej pracy, poprawić relacje panujące w zespołach, a także korzystnie wpływają na zaangażowanie pracowników.

**Coaching wymaga zmian w myśleniu**

Nie oznacza to jednak, że każdy menedżer, który dostrzeże korzyści w takiej metodzie zarządzania, będzie potrafił od razu wdrożyć ją w życie. Sama dobra wola może nie wystarczyć, szczególnie w obliczu ciągłego pośpiechu i niecierpliwości w osiąganiu kolejnych celów biznesowych.

- Coaching wymaga uważności, obecności „tu i teraz” – podkreśla trenerka. – Trzeba na chwilę zatrzymać się, znaleźć czas na rozmowę z pracownikiem i to nie tylko w celu wydania nowych poleceń, ale także po to, by go wysłuchać i dać mu szansę na zaproponowanie własnych rozwiązań.

Poza tym zarządzanie w stylu coachingowym często wymaga zmiany w sposobie myślenia. Menedżer powinien wyzbyć się niektórych przekonań, np. takich, że władza przypisana jest do stanowiska, a przełożony powinien mówić innym co mają robić, a potem ponaglać ich. W zamian warto w sobie wyrobić chociażby nawyk zachęcania pracowników do przekazywania informacji zwrotnych oraz do zgłaszania własnych pomysłów. Ważne, aby menedżer miał świadomość własnego potencjału, ale też, by sam chciał nauczyć się czegoś od ludzi, którymi się otacza.

- Bycie menedżerem-coachem wymaga większej odwagi niż szefowanie. Coach musi polegać na swoich ludziach i okazywać to. Poza tym powinien czuć się komfortowo, konfrontując pracownika z wynikami jego pracy. No i powinien wyzbyć się iluzji kontroli – uważa Marta Bober-Lal.

Ostatecznie kluczem do osiągania lepszych rezultatów biznesowych okazuje się wysoka motywacja wszystkich pracowników tworzących organizację. Motywacja zaś wynika ze wspólnego ustalania celów, brania na siebie odpowiedzialności za ich realizację i wspólnej oceny wyników. A temu właśnie służy coachingowy styl zarządzania.

Źródło: [Effect Group](http://effectgroup.pl)

Fot. Pixabay