

dr Joanna Żukowska  
Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Słowa kluczowe: *coaching, menedżer*

### **Coaching jako kluczowy instrument wspierający pracę menedżera**

Analizując literaturę, zarówno krajową, jak i zagraniczną oraz prowadząc wywiady z menedżerami wywodzącymi się z różnych szczebli organizacji można wysnuć wnioski, iż często borykają się oni z problemami zarządzania swoim zespołem. Przyczyn tego problemu można szukać w wielu miejscach, aczkolwiek zwykle liderzy zespołów, pochłonięci bieżącą realizacją celów nie mają wręcz czasu na dochodzenie ów przyczyny. Jednakże naprzeciw może wyjść nadal dość nowe na rynku rozwiązanie, jakim jest coaching.

#### **Odpowiedzialność i możliwość**

J.C. Levinson napisał, iż „Każdy mistrz miał swojego Coacha”<sup>1</sup>. Można dodać, iż dzięki temu każdy mistrz może stać się coachem dla swojego zespołu. Cytując T. Mnicha „menedżer to odpowiedzialność, a coach to odpowiedzialność i możliwość”<sup>2</sup>. Oznacza to, iż profesjonalny menedżer, to nie ten, który wspina się po szczeblach kariery, lecz taki, który dba o rozwój własny i swojego zespołu. To osoba, która dla dobra organizacji i grupy jest skłonna i zmotywowana do ewolucji własnego nastawienia i postawy.

Okazuje, się że samodzielna odpowiedzialność lidera to za mało do osiągnięcia sukcesu przez cały zespół. Zdarza się, iż poszczególni członkowie grupy nie chcą jej podejmować. Przejawia się to próbą przeniesienia odpowiedzialności na współpracowników, stara się unikać realizacji zadań, na spotkaniach nie zabiera głosu, a na zadawane pytania odpowiada, iż nie dysponuje informacjami<sup>3</sup>. Osoby takie bardzo często są malkontentami, nic im nie odpowiada, twierdzą, że zadań nie da się zrobić, a szef ma wobec nich wygórowane oczekiwania i żądania. I tu występuje pierwsze miejsce na prezentację menedżera coacha. To po jego stronie leży obowiązek zdiagnozowania problemu, poznania, co może być przyczyną,

---

<sup>1</sup> Levinson J.C.: The Amazing Growth of Coaching w: <http://gmarketingcoach.com/> 2011-01-17

<sup>2</sup> Mních T.: Prawdziwy grupowy coaching, Business Magazine 3/2010, ss.20 - 24

<sup>3</sup> Mních T.: Prawdziwy grupowy coaching, Business Magazine 3/2010, ss.20 - 24

iż podwładny unika ryzyka, nie jest zaangażowany w pracę grupy, z czasem dąży do wyalienowania. Wtedy z pomocą przychodzi coaching. Menedżer, który w relacji ze swoimi podwładnymi wykorzystuje ów narzędzie, zdecydowanie szybciej, łatwiej i skuteczniej do nich dociera. Zjednuje sobie zespół, dzięki docieraniu do sedna i źródeł problemów. Dzięki coachingowi pracownicy przekonują się do otwartej rozmowy z przełożonym, zaczynają go słuchać, ale i odpowiadać na pogłębiane pytania. Co więcej, działanie sprawi, iż menedżer będzie rozwijał swój zespół, jednocześnie go w optymalny sposób integrując. Członkowie grupy natomiast będą mieli poczucie docenienia, szacunku oraz wysłuchania przez menedżera. Ponadto będą mieli wrażenie bycia słuchanym nie tylko indywidualnie, ale i zespołowo. Współpracując z liderem coachem, który wykazuje odpowiedzialność za cały zespół, za wspólne wyniki oraz rozwój grupy, wraz z ewolucją poszczególnych jej członków, pracownicy z czasem samodzielnie będą zabiegać o podejmowanie odpowiedzialności.

Dodatkowo pracownicy, na których barkach leży odpowiedzialność za realizację bardziej skomplikowanych zadań, często wykazują wyższą samoocenę. Jej skutkiem jest wyższa motywacja do pracy. Z tego względu tak niezwykle ważna jest troska menedżera o optymalny poziom świadomości swojej wartości przez pracowników. Naturalnie nie chodzi tu o bezpodstawne wpadanie w samozachwyty podwładnych, lecz mobilizowanie ich do własnego rozwoju i doskonalenia kompetencji, dzięki którym ów pewnośc osiągną. Kompetentny menedżer powinien systematycznie dbać o ewaluację swego personelu. Powinien również prezentować postawę charakterystyczną dla coachingu, czyli wierzyć w umiejętności i możliwości swojego zespołu oraz dzielić się tym przekonaniem z personelem<sup>4</sup>. Takie zachowanie dodatkowo wspiera i motywuje podwładnych do działania i osiągania oczekiwanych rezultatów. Wzmacniane zachowania procentują, a efekty są często zaskakująco wysokie. Zazwyczaj punktowanie wyłącznie błędów i bardzo wysoki poziom kontroli sprawia, że zespół potęguje ilość nieprawidłowości. Dopiero wychwytywanie pożądanych działań i docenianie wkładu oraz zaangażowania powodują, iż efekty dla organizacji są niezwykle satysfakcjonujące. Bardzo istotnym jest więc stawianie wymagań, które stanowią jednocześnie oczekiwania wobec pracowników. Powinny także uwzględniać potrzeby przedsiębiorstwa oraz możliwości zespołu. Tak, więc menedżer stosujący w swej pracy coachingowe podejście do zarządzania musi dokonywać analizy podwładnych, zarówno jako jednostki, jak i zespołu, ich mocnych stron, obszarów rozwoju, sposobu wchodzenia w

---

<sup>4</sup> Rzycka O.: Motywowanie i coachingowy styl zarządzania, Business Coaching 3/2010, s. 30-34

relacji, motywatorów, wartości czy dążeń<sup>5</sup>. Bezwzględnie musi z nimi rozmawiać, słuchać, zadawać szereg pytań, dzięki którym będzie mógł postawić trafną diagnozę i wspólnie z pracownikiem wytyczy optymalną, satysfakcjonującą obydwie strony ścieżkę rozwoju.

### **Mistrzowski coaching czyli przełamywanie barier i mitów w podwładnych**

Wśród menedżerów początkowo funkcjonowało wiele poglądów, które podważały sens stosowania narzędzi coachingowych w pracy z zespołem.

Wychodzili oni z założenia, że :

- Coaching jest jedynie ratunkiem dla osób, które sobie z niczym nie radzą, tak w życiu zawodowym, jak i osobistym
- Opiera się na poszukiwaniu u wypełnianiu wyłącznie luk
- Dotyczy rozwoju tylko wybranych osób
- Stanowi odizolowane zdarzenie powiązane z roczną oceną, utożsamiane z assesment center<sup>6</sup>.

W rzeczywistość coaching kierowany jest do osób, którym zależy na poprawie swoich wyników, czyli zarówno tych, którzy osiągnęli już sukces i chcą zwiększyć własne efekty, jak i dla tych, którzy są na początku swej drogi zawodowej, nie posiadają spektakularnych sukcesów, lecz chcą doskonalić swoje kompetencje.

Ponadto coaching jest niezwykle cenny przy kompleksowym kreowaniu przyszłości, a nie tylko wypełnianiu pewnych luk. Łączy on wydajność, rozwój i współpracę, dzięki pewnej ciągłości ograniczonej w czasie. Trzeba mieć świadomość, iż faktyczne dokonanie zmian jednostki lub całego zespołu wymaga czasu. Najczęściej rezultaty można zaobserwować w perspektywie dwunastu miesięcy<sup>7</sup>.

### **Menedżer w roli coacha**

W tym miejscu warto bliżej się przyjrzeć różnicom prezentowanym przez klasycznego lidera, a lidera coacha. Zostały one zawarte w poniższej tabeli.

---

<sup>5</sup> Rzycka O.: Motywowanie i coachingowy styl zarządzania, Business Coaching 3/2010, s. 30-34

<sup>6</sup> Hargrove R.: Mistrzowski coaching , PWP, Warszawa 2006, s. 12 i nast.

<sup>7</sup> Hargrove R.: Mistrzowski coaching , PWP, Warszawa 2006, s. 12 i nast.

Tabela 1

## Zarządzanie tradycyjne a coachingowe

<b>Klasyczne zarządzanie</b>	<b>Zarządzanie coachingowe</b>
Dyrektywny, instrukcje, zarządzenia, procedury	Otwarta rozmowa, zadawanie pytań, informacja o obserwacjach
Przydział zadań, sterowanie, kontrola, przymus	Wspieranie, promowanie, tworzenie możliwości
Zarządzanie przez cele, rozliczenie z wyników w oparciu o dane liczbowe	Wyznaczenie celów w oparciu o wyniki i własne zdolności, rozwój kompetencji podwładnych
Koncentracja na celach liczbowych i rzeczowych	Koncentracja na celach jakościowych
Bazowanie na zysku krótkookresowym, duża presja czasu	Cierpliwość i poświęcanie czasu pracownikom

Źródło: Kreyenberg J., Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników, BC Edu, Warszawa 2010, s. 47

Analizując dogłębniej elementy niezbędne w pracy menedżera stosującego coaching względem swoim współpracowników należy zwrócić szczególną uwagę na następujące kwestie:

- Ludzie generalnie są zdolni i lubią angażować się w pracę
- Pracownicy wykonują pracę najlepiej jak potrafią, przy posiadanym poziomie wiedzy i aktualnych umiejętności
- Większość popełnianych błędów jest niezamierzona, na dodatek stanowią one pole do ewaluacji i doskonalenia
- Zdecydowana większość pracowników ma ograniczoną świadomość swoich możliwości, co sprawia, iż nie jest on w dużej mierze wykorzystany
- Znaczącą rolę odgrywa efekt synergii w pracy zespołowej
- Ludzie wspierają zmiany, których są inicjatorami
- Narzucone zmiany są trudno akceptowalne i często kończą się porażką
- Podwładni wolą, gdy się im przewodzi, a nie nimi rządzi
- Emocje i odczucia współpracowników muszą być brane pod uwagę
- Pracownicy preferują szczerą informację zwrotną, przekazywaną bezpośrednio
- Ludzie posiadają wewnętrzne pragnienie doskonalenia i samorozwoju

- Obecność coacha pozwala na kreowanie relacji otwartości i zaufania, wspierających wszystkie powyższe zjawiska<sup>8</sup>.

Z tego też względu, menedżer dążąc do stosowania coachingu w swej pracy powinien zadbać o cztery poziomy własnego rozwoju.

Są to:

- Poziom postawy, na który składają się między innymi empatia, szacunek, tolerancja, zdrowa równowaga między zaangażowaniem a dystansem, motywacja, unikanie dawania rad, stosowanie konfrontacji tylko w ostateczności, elastyczność oraz wewnętrzny spokój
- Poziom wiedzy w obszarze znajomości własnych emocji, postrzegania świata i problemów innych, postrzeganie ich z równych perspektyw
- Poziom umiejętności obejmujący umiejętność nawiązywania i podtrzymywania relacji z innymi, budowania zaufania, zarządzania emocjami, diagnozowanie oczekiwań, mobilizowanie do realizacji celów, wykorzystywanie intuicji oraz niezwykle istotna zdolność komunikacji i zadawania pytań
- Poziom cech – to przede wszystkim własna dyscyplina względem obowiązków menedżera coacha, cierpliwość, kreatywność oraz samoświadomość<sup>9</sup>

Reasumując powyższe poziomy menedżer, wykorzystujący narzędzie jakim jest coaching w swojej pracy, to osoba wspierająca pracowników w osiągnięciu celów indywidualnych i zespołowych, wiążąca cele organizacji z zainteresowaniami podwładnych, wzmacniająca poczucie motywacji w zespole, dbający o rozwój i przyszłe osiągnięcia współpracowników, stwarza zespołowi możliwość osiągnięcia najwyższych efektów, zorientowany na ludzi, słuchający i rozmawiający<sup>10</sup>.

Należy zwrócić również uwagę także na faktyczne usytuowanie coachingu w organizacji. Ujęty on został w poniższej tabeli.

---

<sup>8</sup> Rzycka O.: Menedżer coachem – jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s.63

<sup>9</sup> Rzycka O.: Menedżer coachem – jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 69-71

<sup>10</sup> Rzycka O.: Menedżer coachem – jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 71

Tabela 2

Swoboda a podejmowanie decyzji

Menedżer decyduje o:	Menedżer omawia z podwładnym:	Typ zarządzania
Niczym	Czy coś powinno się wydarzyć	Leseferyzm
Tym, że coś powinno się wydarzyć	Co powinno się zdarzyć	Coaching
Tym, że coś powinno się wydarzyć i co to powinno być	Jak to należy wykonać	
Tym, że coś powinno się wydarzyć i co to powinno być oraz jak to zrealizować	Kiedy i gdzie się to powinno wydarzyć	Zarządzanie dyrektywne
Tym, że coś powinno się wydarzyć i co to powinno być oraz jak, kiedy, gdzie to zrealizować	Szczegóły realizacji	
O wszystkim	Konsekwencje dla przełożonego	

Źródło: Kreyenberg J., Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników, BC Edu, Warszawa 2010, s. 57

### **Odmiany rozmów w coachingu menedżera**

Elementarnym czynnikiem wykorzystywanym przez menedżerów stosujących coachingowy styl zarządzania jest właściwa, profesjonalna komunikacja. Opiera się ona nie na mówieniu, ale na pytaniu i rozmawianiu wymagającym informacji zwrotnej i obustronnej jasności komunikatu. W tym miejscu warto bliżej przyjrzeć się różnicom między tradycyjnymi rozmowami, jak i coachingowymi, jak również przeanalizować szerzej odmiany rozmów coachingowych.

Tabela 3

Porównanie tradycyjnej rozmowy z rozmową coachingową

Rozmowa tradycyjna	Rozmowa coachingowa
--------------------	---------------------

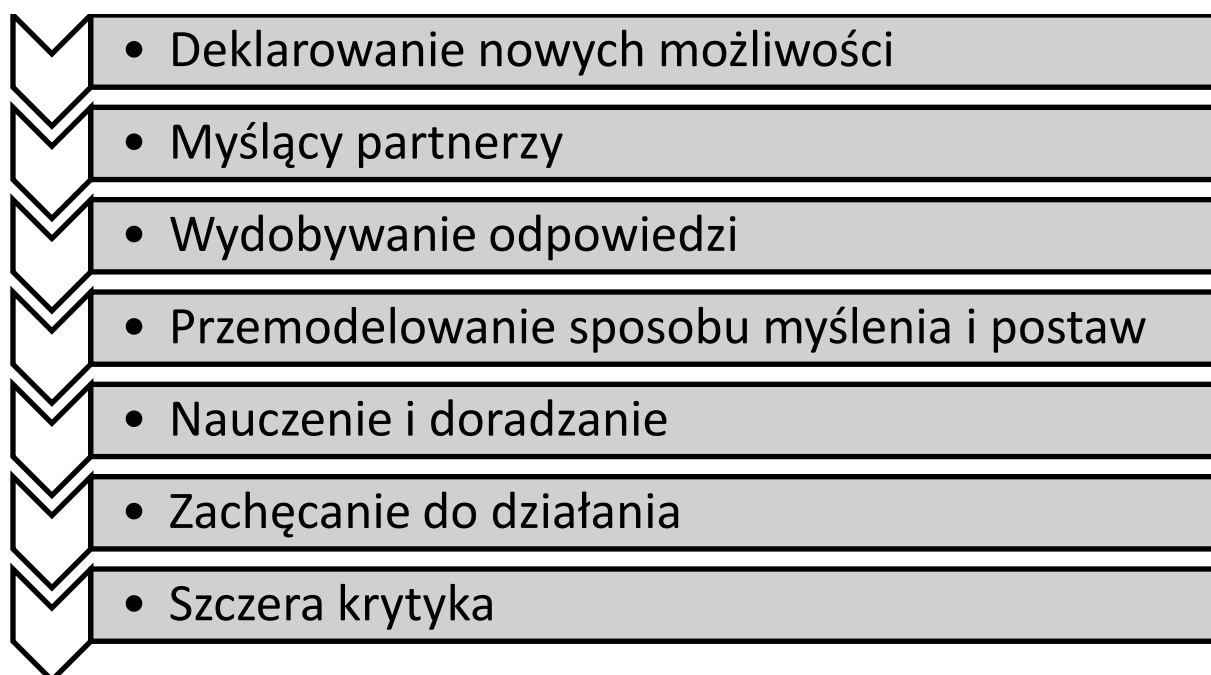
Pomoc i wsparcie	
Okazuj innym aprobatę i dołączaj się do krytyki osób trzecich	Rozwijaj w pracownikach umiejętność krytycznego spojrzenia na własne pomysły
Szacunek dla innych	
Ulegaj innym	Przypisuj ludziom zdolność analizy własnych poczynań i refleksji nad osobistym działaniem
Siła	
Broń swego stanowiska, momentami pozwalaj sobie na poczucie bezradności	Manifestuj unikanie poczucia bezradności
Szczerość	
Nie kłam	Dziel się wiedzą i zachęcaj do tego innych
Wierność swoim zasadom	
Trzymaj się swoich zasad	Broń własnych zasad, zachęcając innych do zadawania pytań

Źródło: Hargrove R.: Mistrzowski coaching , PWP, Warszawa 2006, s.71

Analizując głębiej sposoby rozmowy coachingowej można wyróżnić, aż siedem jej odmian.

Rysunek 1

Odmiany rozmów coachingowych



Źródło: Hargrove R.: Mistrzowski coaching , PWP, Warszawa 2006, s.73

Analiza literatury wskazuje na to, iż każdy z typów powinien być stosowany w momencie wystąpienia określonych zdarzeń.

W związku z powyższym należy bliżej się przyjrzeć stosowaniu poszczególnych stylów rozmów. I tak:

- Deklarowanie nowych możliwości
  - należy stosować w przypadku wystąpienia rezygnacji lub zniechęcenia wśród podwładnych oraz gdy pracownicy wykorzystują tradycyjne rozwiązania, ponieważ nie widzą sensu rozwoju
  - powinno się jednak unikać w momencie zaobserwowania przez współpracowników szeregu rozwiązań, lecz bez możliwości i zdolności do ich realizacji
- Myślący partner
  - należy go aplikować, gdy pracownik zdaje sobie sprawę, iż nie występują proste i jednoznaczne rozwiązania
  - warto unikać w fazie transformacji z myślenia do działania przez członków zespołu
- Wydobywanie odpowiedzi
  - styl sugerowany w przypadku, gdy podwładny ma dobry pomysł, którego nie jest w stanie wyartykułować
  - nieodpowiedni w momencie zniechęcenia współpracownik
- Przemodelowanie sposobu myślenia i postaw
  - sprawdza się, w momencie potrzeby przełamania stereotypów czy błędnego myślenia współpracowników
  - należy ograniczyć w przypadku dochodzenia podwładnego do oczekiwanego sposobu myślenia
- Nauczenie i doradzanie
  - doskonały sposób w sytuacji pragnienia przekazania swojego punktu widzenia zespołowi
  - warto eliminować w przypadku dość zdystansowanej i krytykującej grupy współpracowników
- Zachęcanie do działania
  - niezawodnie sprawdza się, gdy zespół ma już wypracowane rozwiązania i jest zmotywowany do działania
  - niewłaściwy w momencie szybkiego postępu grupy
- Szczera krytyka
  - Warta zastosowania, gdy wypracowany jest schemat rozwoju zespołu lub pojedynczego współpracownika
  - Zawodzi w momencie grupy nie przygotowanej na krytykę<sup>11</sup>.

Warto również zwrócić uwagę na przebieg skutecznej rozmowy coachingowej prowadzonej przez menedżera. Prezentuje go poniższy rysunek.

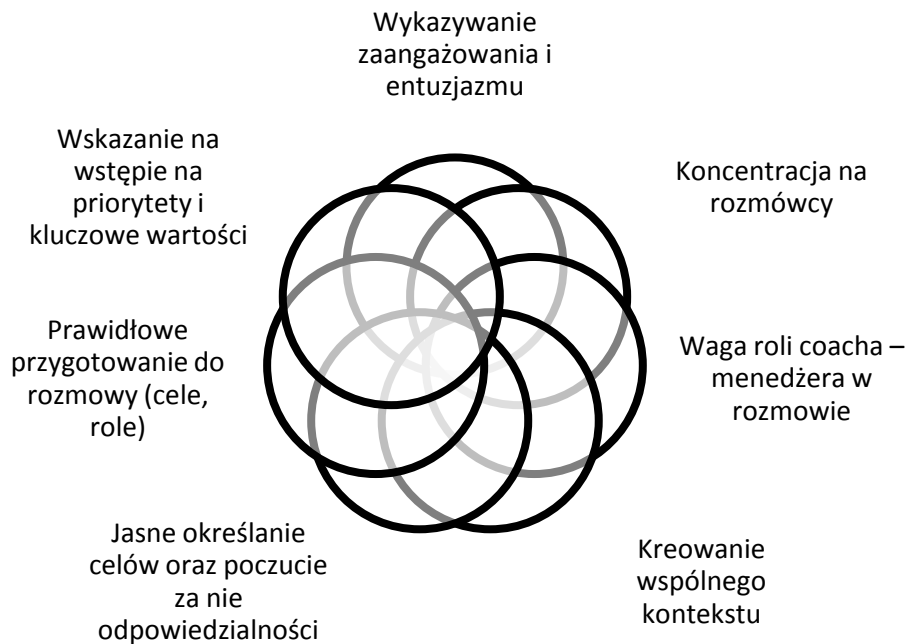
---

<sup>11</sup> Hargrove R.: Mistrzowski coaching , PWP, Warszawa 2006, s.73 i nast.



Rysunek 2

Schemat profesjonalnej rozmowy coachingowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hargrove R.: Mistrzowski coaching , PWP, Warszaw 2006, s.73

Niezależnie od stylu rozmowy niezwykle ważnym jest tzw. efekt entuzjazmu generowany przez lidera coacha. Opiera się on na kreowaniu poczucia wyzwania i ryzyka, prezentowaniu szybkiego i jasnego sukcesu, pewnej dynamiki działania, współpracy, ograniczenia biurokracji oraz tworzenia atmosfery zadowolenia i radości<sup>12</sup>.

### Wdrożenie procesu coachingu przez menedżera

Zastosowanie coachingu przez przełożonego może przynieść następujące korzyści

- Przewyciężenie problemów związanych z osiągnięciem określonych wyników
- Rozwój umiejętności pracowników
- Ograniczenie rotacji pracowników
- Wzrost produktywności
- Wyszukiwanie i kreowanie przyszłych talentów
- Budowanie pozytywnej kultury pracy<sup>13</sup>.

Sam proces rekomendowany menedżerom składa się z czterech etapów głównych:

- Przygotowanie, czyli obserwacja pracownika wraz z identyfikacją jego mocnych i słabych stron, atutów i kompetencji, które mogą podlegać doskonaleniu

<sup>12</sup> Hargrove R.: Mistrzowski coaching , PWP, Warszaw 2006, s. 196

<sup>13</sup> Harvard Business Review, Coaching i mentoring, MTBiznes, Warszawa 2006, s. 22 i nast.

- Rozmowa oparta o pewien plan i zmierzająca do osiągnięcia celu
- Coaching aktywny opierający się na pogłębionej rozmowie, jasnej, zrozumiałej dla obydwu stron, obfitującej w informację zwrotną.
- Sesja kontrolna bazująca na monitorowaniu dotychczasowych efektów<sup>14</sup>.

### **Podsumowanie**

Reasumując, stosowanie coachingu w pracy menedżerów jest nie tylko nowatorskim rozwiązaniem, ale przede wszystkim rokującym na przyszłość. To szansa do rozwoju indywidualnych pracowników, jak i całego zespołu. Efektem będzie współuczestniczenie podwładnych w realizacji zadań, za które będą oni czuli odpowiedzialni. To również pełne zaangażowanie personelu i determinacja do samorealizacji i permanentnego rozwoju.

### **Bibliografia:**

Hargrove R.: Mistrzowski coaching , PWP, Warszaw 2006

Harvard Business Review, Coaching i mentoring, MTBiznes, Warszawa 2006

Kreynberg J., Coaching, czyli wspieranie rozwoju pracowników, BC Edu, Warszawa 2010

Levinson J.C.: The Amazing Growth of Coaching w: <http://gmarketingcoach.com/> 2011-01-17

Mnich T.: Jak zaangażowane najtrudniejszy zespół dzięki grupowemu coachingowi, Business Magazine 3/2010

Mnich T.: Prawdziwy grupowy coaching, Business Magazine 3/2010

Rzycka O.: Menedżer coachem – jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010

Rzycka O.: Motywowanie i coachingowy styl zarządzania, Business Coaching 3/2010

---

<sup>14</sup> Harvard Business Review, Coaching i mentoring, MTBiznes, Warszawa 2006, s. 26 i nast.