

Joanna Żukowska¹, Agata Bilaska²

Dylematy menedżera pełniącego funkcję coacha

Abstrakt

W artykule dokonano charakterystyki coachingowego stylu zarządzania. Wskazano istotne dylematy, z którymi borykają się menedżerowie stosujący coachingowy styl zarządzania. Analizie poddano: dylemat – bycie menedżerem coachem czy mentorem, dylemat dotyczący zachowania menedżera wobec pracownika oczekującego poleceń, dylemat związany ze stosowaniem coachingu wobec pracowników w dobie komunikacji elektronicznej oraz dylemat zastosowania coachingu w pracy pod presją czasu.

Słowa kluczowe: menedżer, coach, dylematy menedżera, coachingowy styl zarządzania

Manager as a Coach Dilemmas'

Abstract

The paper presents the characteristics of coaching management style. Some substantial dilemmas encountered by the managers who apply the coaching management style have been indicated. The dilemma of being a coach or a mentor, the dilemma related to the manager's behaviour towards the employee awaiting orders, the dilemma related to applying coaching to employees at the time of electronic communication and the dilemma of applying coaching at work under time pressure have been analysed.

Keywords: manager, coach, manager dilemmas', coaching management style

¹ Szkoła Główna Handlowa, e-mail: joanna.zukowska@sgh.waw.pl

² Szkoła Główna Handlowa, e-mail: ag.bilaska@gmail.com

Wstęp

Przedsiębiorstwa działające w turbulentnym, globalnym otoczeniu coraz częściej muszą zwracać uwagę na kompetencje i zaangażowanie swoich pracowników. Zazwyczaj personel stanowi kluczowy zasób organizacji, pozwalający na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Działy HR oraz menedżerowie organizacji poszukują sposobów skutecznej motywacji pracowników, przekładającej się na wzrost efektywności przedsiębiorstwa. Obserwując trendy związane z potrzebami pracowników, można dostrzec istotną ich ewolucję. Analizując, przykładowo, hierarchię potrzeb Masłowa, widzimy, że potrzebami, które ludzie obecnie chcą zaspokoić, są dwa ostatnie jej poziomy, czyli uznanie i samorealizacja (Whitemore, 2009, s. 131–135). Stanowią one doskonałe pole wykorzystania coachingowego podejścia do zarządzania.

Co to oznacza w praktyce? Można by powiedzieć, że zarządzanie przez coaching to oddanie firmy w ręce pracowników. Wilson oparł budowanie kultury coachingowej w organizacji na trzech elementach: wierze we własne siły, odpowiedzialności oraz wolności od poczucia winy (Wilson, 2010, s. 42–45). Wiara we własne siły powoduje, że pracownicy są w stanie zrobić więcej. W organizacji, w której powszechne są: hierarchizacja, wydawanie poleceń, częsta krytyka, ograniczona jawność, następuje obniżenie samooceny pracowników, a co za tym idzie – ich zaangażowania, jak również unikanie wychodzenia poza schematy działania. Odpowiedzialność jest niezbędną do osiągnięcia lepszych rezultatów. Pracownicy, którzy czują się odpowiedzialni za swoją pracę, wykonują ją z większym zaangażowaniem. Ponadto – w momencie wystąpienia trudności podczas wykonywania zadania – sami szukają rozwiązań, które pomogą im je dokończyć. Poczucia odpowiedzialności nie można jednak nakazać, rodzi się ono w momencie, gdy pracownik sam ustala cel swojej pracy. Często odbywa się to właśnie dzięki coachin-gowi. Wolność od poczucia winy jest stanem, w którym człowiek unika poszukiwania winy w sobie lub otoczeniu, a koncentruje się na znajdowaniu rozwiązań. Także na tym etapie skuteczny wydaje się coaching (Wilson, 2010, s. 42–45).

Od kilku lat pojęcie coachingu stało się bardzo modnym terminem, używanym w organizacjach. Menedżerowie nie zarządzają zespołami, lecz coachują swoich pracowników. Jeszcze kilka lat temu coachujący i coachowani nie do końca wiedzieli, na czym polegał proces coachingu. Obecnie jednak coraz więcej infor-

macji na temat coachingu pojawia się w literaturze, mediach; wiele firm przeprowadza szkolenia zarządzania poprzez coaching, a także coraz większa liczba osób sama przechodzi przez proces coachingu, szukając swojej drogi zawodowej lub życiowej. Najczęściej ci, którzy doświadczyli coachingu i poczuli jego efekty, nawet po zakończeniu procesu, będą myśleć coachingowo i używać go do rozwiązywania problemów.

Menedżerowie zaczynają bardzo doceniać jakość pracy z zastosowaniem coachingowego stylu zarządzania. Coachingowy styl zarządzania różni się od coachingu w czystej postaci. Koncentruje się na kluczowych zasadach, które z coachingiem ściśle się wiążą; ponadto może wykorzystywać narzędzia skuteczne w coachingu. Kluczowe zasady coachingowego podejścia do zarządzania to jasność i dwustronność komunikacji, wspieranie współpracowników, budowanie poczucia pewności siebie, kreowanie atmosfery partnerstwa, cierpliwość, zwracanie uwagi na ryzyko i perspektywę, zaangażowanie, szacunek i poufność (Holliday, 2006, s. 183 i nast.). Często rodzą się jednak wątpliwości, w jaki sposób stosować coaching w relacjach z pracownikami. Z tego właśnie powodu celem niniejszego artykułu jest przybliżenie dylematów, z którymi borykają się menedżerowie stosujący coachingowy styl zarządzania.

W opracowaniu autorki świadomie stosują pojęcie coacha w odniesieniu do menedżerów. Często w związku z tym można spotkać określenie menedżer/coach, z uwagi na fakt, iż w opracowaniu coach utożsamia się z rolą menedżera. Naturalnie zazwyczaj nie jest to całkiem czysta forma coachingu, z uwagi na istniejącą zależność służbową – menedżer jest zobligowany do egzekwowania wyników, dokonywania ocen czy ewentualnego udzielania krytycznej opinii i wyciągania konsekwencji. W związku z powyższym pojawiają się pewne dylematy menedżera/coacha, których wybrane przykłady zostaną zaprezentowane poniżej.

Dylemat pierwszy – bycie menedżerem coachem czy mentorem

Rozważania należy rozpocząć od różnicy między coachem a mentorem. Pierwsza zasadnicza różnica występuje na poziomie wiedzy – mentor jest ekspertem w branży, w której działa, ma szeroką wiedzę oraz doświadczenie praktyczne w danym obszarze działań. Coach nie musi natomiast mieć tak bogatej wiedzy, dotyczącej zakresu tematycznego poruszanego przez coachee. Druga różnica występuje na poziomie komunikacji: mentor może udzielać rad, sugerując możliwie najlepsze rozwiązanie – bardzo dobrze zna temat, więc wie, co zrobić, by osiągnąć cel. Coach zaś, poprzez zadawanie pytań, może jedynie wspierać coachee w określeniu najlepszej

drogi dojścia do celu – nawet jeśli zna zagadnienie i ma swoje sposoby na osiągnięciu celu, nie może sugerować rozwiązania (Bennewicz, 2011, s. 25 i nast.). O ile to rozróżnienie dla coacha wydaje się dość oczywiste, o tyle w przypadku wejścia menedżera w tę rolę jest zdecydowanie bardziej skomplikowane. Zazwyczaj kierownicy zostają awansowani na swoje stanowiska po tym, jak sami wykonywali pracę specjalistów i zdobyli w niej doświadczenie. Bardzo dobrze znają branżę, w której działają i najczęściej wiedzą, co należy zrobić, żeby osiągnąć wyznaczone cele. Dla menedżera, który chce stosować coachingowy styl zarządzania, może to stanowić problem. Specjalista dobrze wie, jak podwładny powinien postąpić w danej sytuacji, jednak przyjmując coachingowy styl zarządzania, nie może wskazać mu gotowych rozwiązań. I tutaj pojawia się „pokusa” dla menedżera/coacha, by wejść w rolę mentora, objaśnić pracownikowi swój punkt widzenia i dać instrukcje, których wypełnienie przyniesie sukces. Pojawia się wtedy pytanie, co należy zrobić, jak się zachować, w którym przypadku być coachem, a kiedy mentorem? Które podejście da lepsze efekty? Czy można stosować je naprzemiennie? Odpowiedź na powyższe pytania zależy od istotności jednego z trzech czynników: czasu, jakości i nauki (Whitemore, 2009, s. 35 i nast.).

Analizę warto rozpocząć od czynnika czasu. Bez względu na rodzaj wykonywanej pracy oraz branżę, stanowi on najczęściej deficytowy czynnik. Skuteczny menedżer potrafi odróżnić sytuację natychmiastowego kryzysu od pilnej sprawy i w zależności od sytuacji podać podwładnemu rozwiązanie lub wesprzeć go w znalezieniu samodzielnego rozwiązania. Jeśli ma do czynienia z kryzysem, warto zapytać podwładnego o jego sposób na rozwiązanie, a także podzielić się własnymi propozycjami wyjścia z sytuacji. Następnie wspólnie zdecydować, który sposób jest najwłaściwszy, jednak w czasie kryzysu to menedżer będzie miał decydujący głos, co należy zrobić. Coaching sprawdzi się w sytuacji pilnej sprawy, kiedy pracownik ma wystarczająco dużo czasu na to, by samemu wykonać zadanie. Dla zagwarantowania sobie pewności, że cel zostanie osiągnięty, menedżer/coach może zadać podwładnemu następujące pytania:

- Co pracownik mógłby zrobić, żeby zwiększyć szansę wykonania konkretnego zadania?
- Czego jeszcze pracownik potrzebuje, by osiągnąć cel?
- Co dokładnie zamierza zrobić i w jakim terminie (Stoltzfus, 2012, s. 45 i nast.)?

Kolejnym aspektem jest jakość. Dla osiągnięcia jak najwyższej jakości realizacji zadania pracownik musi czuć się za nie odpowiedzialny. Wraz ze wzrostem odpowiedzialności zwiększa się motywacja do wykonania zadania (Whitemore, 2009, s. 49 i nast.). Podczas wykonywania pracy, w której jakość ma istotne znaczenie,

coaching jest najlepszym rozwiązaniem. Wynika to z faktu, że odpowiedzialność znajduje się po stronie coachee, czyli pracownika – to on sam określi cel i poszczególne kroki prowadzące do jego realizacji, dlatego będzie pilnował właściwego planu realizacji projektu. Przykładowe zadania do realizacji, które doprowadzą pracownika do wygenerowania rozwiązań i planu działania, to:

- Wymienienie pięciu opcji rozwiązania sytuacji. Odpowiedź na pytanie, którą z nich chciałby zastosować.
- Odpowiedź na pytanie, co by zrobił, gdyby zdecydował się na radykalne rozwiązanie.
- Przekształcenie zamierzeń w działanie: co dokładnie zrobi (Stoltzfus, 2012, s. 45 i nast.)?

Trzeci aspekt stanowi możliwość uczenia się i rozwoju. Jeżeli w wykonywanym zadaniu najważniejsze jest zdobycie przez pracownika nowych umiejętności, coaching przyniesie najlepsze efekty. Oczywiście w sprawach technicznych uwagi mentora mogą być niezastąpione, jednak coachingowe podejście do zarządzania daje rezultat ciągłego wzrostu kompetencji. Dzieje się tak dlatego, że coaching wykracza poza spotkania coachingowe i pracownik sam poszukuje rozwiązań problemów/sytuacji, budując swoją wiedzę. Poniższe pytania mogą okazać się pomocne w znalezieniu sposobu realizacji celu:

- Rozwiązania które zaproponował pracownik, są ograniczone aktualnie posiadanymi środkami. Co mógłby zrobić, by poszerzyć zakres możliwości?
- Co wynosi z zaistniałej sytuacji?
- Kto jest dla niego autorytetem w pracy? Jak sądzi, co zrobiłby w takiej sytuacji (McLeod, 2008, s. 37 i nast.)?

Menedżer dążący do pełnienia funkcji coacha musi zatem bardziej skoncentrować się na zadawaniu pytań aniżeli na dzieleniu się własnymi doświadczeniami. Prezentowanie dobrych praktyk powinno zostać zastąpione pytaniami sięgającymi sedna. Z dużym prawdopodobieństwem spowodują one, iż pracownik samodzielnie zaproponuje rozwiązanie, z którym menedżer będzie się zgadzał.

Dylemat drugi – co zrobić, kiedy pracownik oczekuje poleceń?

Pracownicy są wizytówką swojego kierownika – to wyniki ich pracy wpływają na jego ocenę w organizacji. Ów wpływ ujawnia się szczególnie w momencie, gdy pracownicy są zaangażowani w osiągnięcie sukcesu firmy, kładą nacisk na pracę

zespołową, a nie indywidualne działanie, w kreatywny i innowacyjny sposób podchodzą do realizacji zadań, które sprawiają im satysfakcję (Kubica i LaForest, [http](#)).

Ponadto taka postawa pracowników sprawia, że przełożony ma zaufanie i chętniej deleguje, mając poczucie dobrze wykonanego zadania przez swoich podwładnych. Powstaje jednak pytanie, co zrobić, kiedy pracownik nie chce zaangażować się w swoją pracę. Kiedy oczekuje poleceń i wykonuje je tylko w minimalnym zakresie? Rozwiązaniem może okazać się zaproponowane przez Kubicę i LaForest podejście, jakim jest „coaching dla zbudowania zaangażowania” (Kubica i LaForest, [http](#)). Proces ten składa się z następujących kroków:

- Zrozumienie, co jest ważne dla pracownika. Oszacowanie, czy aspiracje i cel pracownika są zgodne z misją, wizją i wartościami organizacji.
- Określenie, w jaki sposób można wesprzeć pracownika, by realizował swoje aspiracje i cele w kontekście przedsiębiorstwa.
- Uzgodnienie planu działania zawierającego kroki, które spowodują postęp pracownika w pracy.
- Przekazywanie pracownikowi informacji zwrotnej dotyczącej wykonywanej przez niego pracy i jednocześnie określenie konkretnych obszarów, w których pracuje dobrze, oraz tych, w których potrzebuje jeszcze treningu (Kubica i LaForest, [http](#)).

Należy wyjść od pierwszego kroku, czyli zrozumienia, co jest ważne dla pracownika – jego aspiracji, celów oraz ukrytej motywacji. Zadaniem każdego menedżera (a w szczególności menedżera/coacha) jest wsparcie pracowników w realizacji ich aspiracji i celów. Dlatego kluczowe zdaje się zidentyfikowanie celów oraz źródła motywacji podwładnych. Istotne jest także zbudowanie we współpracownikach świadomości, że obrany przez nich cel jest ważny zarówno dla przełożonego, jak i całej organizacji. Pozwala to na budowanie większego zaangażowania wśród zespołu. Dążenie do takiego wzrostu świadomości jest możliwe dzięki odpowiedziom na pytania dotyczące:

- celu (co pracownik chciałaby zmienić za miesiąc lub za trzy miesiące – albo w innym terminie, który sobie założył?),
- wartości (co przynosi pracownikowi 80% radości w pracy? Co wywołuje 80% stresu?),
- motywacji (co w danej sytuacji zależy od pracownika – co mógłby, patrząc realistycznie, zmienić?) (Kubica i LaForest, [http](#)).

Drugim krokiem jest oszacowanie, czy aspiracje i cel pracownika są zgodne z misją, wizją i wartościami organizacji. Jeśli cele pracownika są sprzeczne z celami organizacji, to następuje niedopasowanie. Na przykład jeśli pracownik chciałby

w swojej pracy podróżować i zdobyć doświadczenie na rynku międzynarodowym, a firma działa tylko na rynku krajowym, to osiągnięcie jego celów jest niemożliwe. Podobnie, jeśli jedną z wartości firmy jest praca zespołowa, a pracownik uważa, że najlepsze rezultaty uzyska, pracując indywidualnie, to jest to niedopasowanie. W takiej sytuacji menedżer/coach może postąpić w dwojaki sposób:

- Przeprowadzić szczerą rozmowę, w której wytłumaczy pracownikowi, że osiągnięcie sukcesu w firmie jest możliwe poprzez realizację jej misji i celów, a jego praca i postawa powinny wspierać ich realizację.
- Doradzić pracownikowi, na jakim innym stanowisku lub w innym dziale w firmie mógłby realizować swoje cele. Tym samym zaproponować zmianę obowiązków. Może także okazać się, że niedopasowanie nastąpiło na poziomie organizacji i jedynym rozwiązaniem satysfakcjonującym obydwie strony będzie zakończenie współpracy (Kubica i LaForest, [http](#)).

Trzecim krokiem będzie określenie, w jaki sposób można wesprzeć pracownika w realizacji własnych aspiracji i celów w kontekście przedsiębiorstwa. Rolą każdego menedżera jest wsparcie pracowników w realizacji celów zespołu. Należy w realistyczny sposób ocenić możliwości ludzi i wspólnie ustalić kierunki zarówno działania, jak i wsparcia menedżera w realizacji celów.

Kolejnym etapem jest uzgodnienie planu działania zawierającego kroki, które spowodują postęp pracownika w pracy. W momencie, kiedy zostanie ustalony cel pracownika, należy ustalić szczegółowe kroki jego realizacji, która powinna być powiązana z bieżącym monitoringiem postępów, wsparciem i ewentualną korektą działań. Ostatnim etapem jest przekazywanie pracownikowi informacji zwrotnej dotyczącej wykonywanej przez niego pracy i zidentyfikowanie obszarów satysfakcjonujących efektów oraz tych wymagających jeszcze doskonalenia. Feedback powinien być udzielany po wykonaniu każdego kroku lub nawet w jego trakcie, tak by pracownik oraz menedżer mieli pewność, że obie strony wykonują to, do czego się zobowiązały (Kubica i LaForest, [http](#)).

Model coachingu dla zbudowania zaangażowania może wydawać się czasochłonny, stąd też jego wdrożenie często stanowi wyzwanie dla menedżerów. Ma jednak wiele korzyści: powoduje wzrost zaangażowania pracowników, lepsze dopasowanie pracownika do pełnionej funkcji, sprzyja wzrostowi produktywności i retencji, skraca okres wdrażanie nowych pracowników do pracy, sprzyja poprawie atmosfery w zespole i organizacji, zwiększa kreatywność i innowacyjność pracowników, mających poczucie odpowiedzialności za przedsiębiorstwo, a także przyczynia się do poprawy obsługi klienta.

Z punktu widzenia menedżera niezbędne będzie doskonalenie cechy, jaką jest cierpliwość, a także wyrozumiałość. Ponadto menedżer musi rozwijać w sobie świa-

domość znaczenia, jakie ma prawidłowe delegowanie zadań i odpowiedzialności. Dzięki nim łatwiej będzie mu stawić czoła powyższemu dylematowi.

Dylemat trzeci – jak stosować coaching wobec pracowników w dobie komunikacji elektronicznej?

Od kilku lat następuje znaczna zmiana w sposobie komunikacji międzyludzkiej. Powszechność używania telefonów komórkowych oraz Internetu sprawia, że kontakt z pracownikami jest natychmiastowy i często wykracza poza standardowe godziny pracy. Zanika dystans odległości, który stanowił dotychczas barierę komunikacji. Łączność z menedżerem czy zespołem staje się aktualnie permanentna. Także forma komunikatów uległa zmianie. Informacje są zwykle krótsze, przyjmują czasem formę SMS-ów lub MMS-ów (np. pracownik działu sprzedaży przesyła zdjęcie z obsługiwanego sklepu). Czy w takich warunkach, gdy przełożony sporadycznie spotyka osobiście swoich pracowników, coaching jest możliwy? Jak zmiana sposobu komunikacji wpływa na efekt coachingu? W jaki sposób krótkie komunikaty będą spójne z koncepcją coachingu? Często uznaje się, że jedyną słuszną drogą komunikacji jest kontakt osobisty, jednak zmieniający się sposób komunikacji i coaching poprzez media elektroniczne mają też swoje zalety. Są one następujące:

- Komunikacja elektroniczna daje obu stronom większe poczucie swobody, a niektóre typowe dla komunikacji bezpośredniej bariery (np. kwestie władzy, onieśmienie) nie pojawiają się w środowisku wirtualnym.
- Czas odgrywa istotną rolę w coachingu. Dzięki komunikacji elektronicznej może nastąpić odroczenie czasowe; pracownik, a także menedżer/coach mają czas, by zastanowić się nad odpowiedzią, przemyśleć ją. Komunikacja może też następować w czasie rzeczywistym, menedżer ma możliwość wsparcia pracownika w rozwiązaniu problemu, który właśnie się pojawił.
- Komunikacja poprzez SMS lub komunikator wymusza bardziej syntetyczny przekaz, prowadząc często do szybszego dojścia do sedna sprawy i wyszukania rozwiązania.
- Brak bariery miejsca – komunikacja może odbywać się wszędzie; coachee i coach nie muszą przebywać w tych samych miastach lub nawet krajach.
- Następuje archiwizacja rozmowy, do której po jakimś czasie można powrócić (w przypadku podejścia coachingowego do zarządzania, a nie czystego coachingu, rozwiązanie takie na gruncie zawodowym może być bardzo pożądane) (Law, Ireland i Hussain, 2010, s. 38–38).

Komunikacja wykorzystująca drogę elektroniczną wymusza również aktywne słuchanie przez menedżera/coacha. W kontaktach bezpośrednich może on odczytać niewerbalne sygnały wysyłane przez pracownika, jego mowę ciała lub tembr głosu; w komunikacji pisanej nie jest to możliwe. Dlatego, by zrozumieć prawdziwą treść przekazu, menedżer/coach powinien słuchać tak, by odbierać komunikaty wysłane przez pracowników na kilku poziomach: treści słów, wartości i przekonań pracownika, emocji, które przeżywa, jego osobowości, a także energii kryjącej się w prezentowanym przez niego zagadnieniu (Rzycka, 2010). Z tego względu kluczowe wydaje się przestrzeganie przez menedżera/coacha podstawowych zasad dotyczących aktywnego słuchania. Zazwyczaj ujmowane są one w pięć poziomów. Należą do nich:

- Czekanie na swoją kolej.
- Dzielenie się własnym doświadczeniem.
- Dawanie rad.
- Słuchanie i prośba o dopowiadanie.
- Słuchanie intuicyjne (Wilson, 2010, s. 48).

Menedżerowie najczęściej słuchają na poziomie 2 i 3. Jest to raczej poziom, na którym rozmawia się z mentorem, a nie z coachem (Bell i Goldsmith, 2013, s. 17 i nast.). Menedżer/coach powinien słuchać na poziomie 4 i 5. Mówiący powinien doświadczać rozmowy z osobą, która chce poznać sytuację, w której się znalazł, jego emocje, kierującej się intuicją. Rozwijanie umiejętności aktywnego słuchania pomaga coachowi zadawać adekwatne i mocne pytania, szczególnie w sytuacji komunikacji elektronicznej (Rogers, 2010, s. 21 i nast.).

Dylemat czwarty – zastosowanie coachingu w pracy pod presją czasu

Używanie coachingu przez menedżerów wiąże się nie tylko z formalnymi coachingowymi spotkaniami z pracownikami w celu wsparcia ich rozwoju, ale również, jak wcześniej wspomniano, z coachingowym podejściem do zarządzania. Oznacza to zastosowanie coachingu w codziennych sytuacjach, nawet w przypadku działania w sytuacji kryzysowej, przy bardzo ograniczonym czasie pozostawionym na podejmowanie decyzji. Trudnością dla menedżera może być wtedy unikanie podawania gotowych rozwiązań swoim współpracownikom (McLean, 2012, s. 30 i nast.). Moment wyczekiwania na podanie rozwiązań przez podwładnych może doprowadzić do stresujących sytuacji, jednak to rolą menedżera jest, aby poradzić sobie z tym dylematem. W takim przypadku skuteczny okazuje się coaching

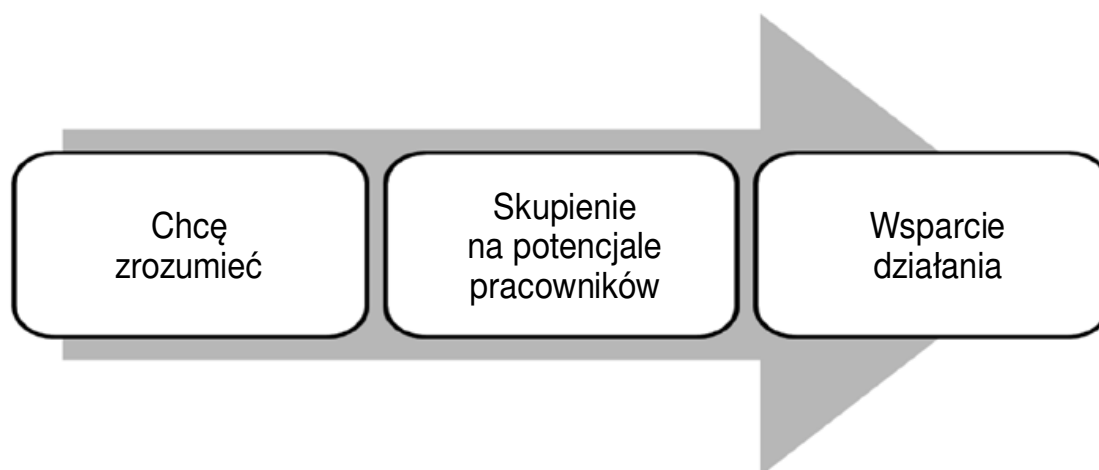
reakcji (*response coaching*) (Starr, 2008, s. 157–164). Jest to trzystopniowy model, który – użyty w sytuacjach wymagających natychmiastowych reakcji – pomaga pracownikowi samodzielnie znaleźć rozwiązania.

Coaching reakcji przyjmuje następujące założenia:

- Zarówno coach (menedżer), jak i coachee (pracownik) są dojrzały i mają równe prawa podczas prowadzonej konwersacji.
- Coachee jest odpowiedzialny zarówno za problem, z którym się mierzy, jak i za działanie, które podejmie, aby go rozwiązać – nie znaczy to, że jest „winny” zaistniałej sytuacji, lecz ma moc sprawczą, by znaleźć rozwiązanie i je wdrożyć.
- Coachee proponuje swoje własne rozwiązanie sytuacji; może także wspólnie z menedżerem (coachem) zaprojektować konstruktywne wyjście z sytuacji.
- Skutecznie zadając pytania, coach stymuluje myśli i pomysły klienta oraz dzieli się z nim swoimi obserwacjami, a także informacją zwrotną (Starr, 2008, s. 157).

W tym miejscu warto przeanalizować rysunek modelu coachingu reakcji (rysunek 1).

Rysunek 1. Model coachingu reakcji



Źródło: Starr (2008, s. 157).

Pierwszym krokiem w modelu coachingu reakcji jest chęć zrozumienia, opierająca się na zadawaniu pytań i uważnym słuchaniu, w celu odkrycia wszystkich czynników, które wpływają na konkretną sytuację. Menedżer/coach może posłużyć się następującymi pytaniami:

- Co się wydarzyło? Jakie są fakty?
- Co wydaje się istotne w tej sytuacji?
- Co jeszcze należy rozważyć?

Jest to etap, w którym menedżer i podwładny dążą do pełnego zrozumienia całej sytuacji. Pracownik zaczyna opowiadać o zaistniałym problemie, a przełożony zadaje kilka prostych pytań, podsumowuje, co usłyszał, i dzieli się swoimi obserwacjami. Taki system prowadzenia konwersacji pozwala na przejęcie odpowiedzialności przez pracownika za aktualną sytuację i podejmowane przez niego działania. W przypadku menedżera pozwala natomiast na zrozumienie problemu, zmieniając jego poprzednie przyzwyczajenia do dawania rozwiązań (Bell i Goldsmith, 2013, s. 49 i nast.).

Krok drugi, który skupia się na potencjale pracownika, wymaga zmiany sposobu myślenia i postępowania. Menedżer zakłada, że pracownik jest źródłem znalezienia rozwiązania i musi on zignorować chęć podania gotowego rozwiązania. Musi wyeliminować własne pragnienie podawania gotowych rozwiązań, koncentrując się na zadawaniu pytań, na podstawie których pracownik sam wysnuje wnioski, zaproponuje możliwe rozwiązania i wybierze konkretne działanie. Na tym etapie mogą pojawić się następujące pytania:

- Jakie są opcje rozwiązania tej sytuacji?
- Co zatem pracownik proponuje?
- Co w danym momencie chciałby zrobić (Starr, 2008, s. 157 i nast.)?

Etap trzeci, czyli wsparcie działania, buduje zaangażowanie pracownika oraz motywuje go do podjęcia działania. W tym samym czasie odpowiedzialność za wybrane rozwiązanie pozostaje po jego stronie. Menedżer może jednak wesprzeć współpracownika, zadając pytania takie jak:

- Wygląda, że to jest dobre rozwiązanie. Co następnie można zrobić?
- Jakiej pomocy ze strony menedżera pracownik będzie potrzebował podczas wdrażania tego rozwiązania?
- Plan działania brzmi bardzo dobrze. Prośba do pracownika o informowanie o jego postępach (Starr, 2008, s. 163 i nast.).

Warto zaznaczyć, iż menedżer powinien wspierać pracownika w znalezieniu propozycji. Może się zdarzyć, że pracownik nie będzie miał pomysłu, co zrobić lub jego propozycja będzie nie stosowna. Zanim jednak menedżer poda konkretne rozwiązanie sytuacji, powinien podsumować informacje, które posiada w zakresie zaistniałej sytuacji. Powinno pozwolić to pracownikowi na zmianę perspektywy i kreatywne wyszukanie dalszych rozwiązań (Starr, 2008, s. 163).

Model coachingu reakcji jest prostym rozwiązaniem, które pomaga menedżerom porzucić przyzwyczajenia stylu dyrektywnego i wprowadzić coachingowy styl zarządzania w codziennej pracy. Pracownik zyskuje natomiast dzięki modelowi umiejętność rozwiązywania codziennych sytuacji (w przyszłości, gdy pojawi się

podobny problem, pracownik będzie sam szukał rozwiązań), a także uzyskuje poczucie sprawczości (to on zaproponował rozwiązanie, które zostało wcielone w życie i w przyszłości będzie odważniejszy w podejmowaniu decyzji).

Zakończenie

Reasumując: coaching w pracy menedżera to nie tylko sesje z pracownikami, lecz także przede wszystkim coachingowy styl zarządzania podczas codziennej pracy. Kiedy ważne są szybkość i trafność podejmowanych decyzji, trudno jest menedżerom przestawić się z dawania gotowych rozwiązań na cierpliwe zadawanie pytań w celu wsparcia pracowników w kreacji ich własnych opcji. Menedżerowie/coachowie muszą uporać się z szeregiem dylematów, które ich dręczą. Jednakże wychodzenie poza swoje ramy, akceptowanie odmienności pracowników, współpraca z nimi z wykorzystaniem coachingowego podejścia do zarządzania procentuje tym, że menedżer pracuje z odpowiedzialnymi, zmotywowanymi i samodzielnymi pracownikami, którzy troszczą się o dobro organizacji, dokładają wszelkich starań, by w skuteczny sposób realizować cele.

Bibliografia

- Bell, P. i Goldsmith, M. (2013). *Managers as mentors. Building partnerships for learning*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Bennewicz, M. (2011). *Coaching i mentoring w praktyce*. Warszawa: G&J.
- Holliday, M. (2006). *Coaching, mentoring i zarządzanie*. Gliwice: Helion.
- Kubica, T. i LaForest, S., *Leader as a Coach, Leadership excellence essentials* (www.HR.com)
- Law, H., Ireland, S. i Hussain, Z. (2010). *Psychologia coachingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- McLean, P. (2012). *The Completely Revised Handbook of Coaching: A Developmental Approach*. Jossey Bass.
- McLeod, A. (2008). *Mistrz coaching. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*. Gliwice: Helion.
- Rogers, J. (2010). *Coaching*. Gdańsk: GWP.
- Rzycka, O. i Prosto, W. (2010). *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Starr, J. (2008). *Brilliant coaching*. Pearson education, Edinburgh Gate.
- Stoltzfus, T. (2012). *Sztuka zadawania pytań w coachingu*. Wrocław: Aetos Media.
- Whitemore, J. (2009). *Coaching trening efektywności*. Warszawa: G&J.
- Wilson, C. (2010). *Coaching biznesowy*. Warszawa: MT Biznes.