

# COACHING

## DROGĄ DO SUKCESU

Coaching staje się koniecznością z tej prostej przyczyny, że wiedza wyniesiona za szkół dezaktualizuje się z powodu szybko zmieniających się realiów otoczenia rynkowego, a wiedza teoretyczna do bycia skutecznym na swoim stanowisku pracy nie wystarcza. Edukacja w środowisku pracy daje najszybsze i najlepsze efekty z uwagi na to, że trenujemy na prawdziwych, a nie symulowanych sytuacjach.

LESZEK GREŃ

**C**oaching (ang. trenowanie) to koncepcja, za którą kryje się idea uczynienia z menedżera – trenera dla swoich pracowników na wzór sportowy. Taki typ menedżera towarzyszy pracownikowi w jego codziennej pracy i rozwijaniu jego kompetencji zawodowych. W tym procesie menedżer-coach planuje, organizuje i obejmuje kontrolą proces edukacyjny swojego zespołu.

### PERMANENTNE KSZTAŁCENIE

Coaching realizowany przez menedżera/trenera ma dla firmy także aspekt ekonomiczny. Możliwość pozyskiwania wiedzy od swojego menedżera, i to codziennie, w zasadzie jest nieograniczona. Dziś ciągle zaspokajanie potrzeb edukacyjnych w organizacjach powinno być procesem permanentnym – tylko tak sprostać można konkurencji rynkowej. Jedną z ważniejszych form edukacji są szkolenia. Firmy, które chcą odnosić sukcesy w dobie gospodarki rynkowej, muszą być konkurencyjne. Wielokrotnie decydują o tym przede wszystkim kompetencje pracowników. Zatem organizacje i przedsiębiorstwa powinny rozwój kadr traktować jako długoterminową inwestycję, tym bardziej że dziś można korzystać ze szkoleń w ramach projektów dofinansowanych przez UE.



**Leszek Greń**, psycholog biznesu, dyrektor generalny Greń Communication Sp. z o.o., specjalizuje się w kształtowaniu postaw, w tym przywódczych, oraz w przygotowywaniu menedżerów do kształtowania postaw ich podwładnych. 20 lat doświadczeń zdobytych w biznesie i w sporcie na poziomie olimpijskim czynią z niego wziętego coacha na usługach kadry menedżerskiej. Prowadzi zajęcia m.in. w zakresie: coachingu, przywództwa, komunikacji interpersonalnej, charyzmatycznych wystąpień, zarządzania osobistym rozwojem, efektywności osobistej, równowagi między pracą a życiem prywatnym

Można powiedzieć, że każdy menedżer jest trenerem swoich ludzi – czy tego chce, czy nie. Jego wybór polega na tym, że może być lepszym lub gorszym coachem. Upowszechnianie idei coachingu natrafia jednak na wiele barier. Jedną z nich jest mentalność menedżera, kandydata na coacha. Nie każdy awansowany dyrektor ma predyspozycje do bycia coachem, co więcej, nie każdy właśnie tak widzi swoją rolę w organizacji. Po drugie ważna jest kultura organizacji, czyli sposób, w jaki określa ona zadania dla menedżerów, jakie znaczenie nadaje treningowi czy szerzej – edukacji realizowanej siłami menedżerów.

Owe bariery skłoniły mnie właśnie do promowania coachingu nie jako procesu, nie jako umiejętności, ale jako postawy menedżera wobec rozwoju swoich podwładnych. Aby organizacja mogła cieszyć się sukcesami we wdrożeniu coachingu, zanim zacznie uczyć umiejętności, musi wypromować w umysłach swoich dyrektorów ideę bycia menedżerem/trenerem. Menedżerem, który dba jednocześnie o wynik i o rozwój swojego zespołu. Umie pracować na tych dwóch płaszczyznach równocześnie.

### COACHING A MOTYWACJA

Podczas jednej z sesji coachingowych, którą prowadziłem dla menedżera sprzedaży jednego z dużych banków, pojawił się problem: „Jak radzić sobie z komunikowaniem z podwład-

### KILKA PRZYCZYŃ, DLA KTÓRYCH DZIAŁANIA MENEDŻERA/TRENERA SĄ NAJLEPSZYM ROZWIĄZANIEM:

- jako zwierzchnik najlepiej wie, jakich kompetencji potrzebuje od swoich ludzi,
- najczęściej sam posiada te kompetencje,
- jest jednym z najbliższych współpracowników,
- ma nieskrępowany dostęp do każdej sytuacji zawodowej swoich ludzi,
- sesje treningowe dają ogromne możliwości budowania morale, kształtowania postaw i motywacji,
- jest postrzegany jako autorytet i wzór do naśladowania.

nymi w coraz to bardziej wyśrubowanych oczekiwaniach sprzedażowych, skoro już poprzednie wymagania wydawały się nieosiągalne? Jak to zrobić, aby nie zatracić przy okazji morale zespołu?”

To problem ze świata sportu. Rekordy są coraz bardziej wyśrubowane. Do rywalizacji stają coraz lepsi. Czasami nawet tacy, którzy poza dyscypliną, którą uprawiają, świata nie widzą, lakonicznie mówiąc, to jeden nieustający „wyścig szczurów”. Jednym z rozwiązań jest skoncentrowanie uwagi pracownika na osobistym rozwoju, na sprostaniu postawionym mu wysokim wymaganiom. Motywowanie do bycia coraz lepszym. Odwracanie uwagi od tego, na co pracownik nie ma wpływu, czyli od wymagań otoczenia rynkowego i od wymagań, które przychodzą „z góry” czy „z zagranicy”. Wypracowanie przekonania, że można coś osiągnąć – wszak drogą do sukcesu jest nauka koncentrowania się na zmienianiu tego, na co ma się wpływ. Należy skupiać się na najbliższym zadaniu, a nie na myśleniu o rankingach, o konkurentach, bo takie myślenie jest demoralizujące, wprowadza zamieszanie i obniża motywację. Zadaniem coacha jest wypromowanie takiego sposobu myślenia, który gwarantuje utrzymanie wysokiego poziomu morale pracowników. Jednym z oczywistych sposobów jest takie kształtowanie mentalności pracownika, by systematycznie chciał pogłębiać swoje kompetencje. Dziś dla coraz większego grona pracowników bardzo ważna i istotna jest możliwość podnoszenia kwalifikacji. Często jednym z kryteriów wyboru pracy jest właśnie gwarancja zdobywania nowych umiejętności podczas regularnych szkoleń.

### COACHING A PRZYWÓDZTWO

Organizacje, aby sprostać konkurencji, powinny stawiać na kształtowanie przywództwa. Przywództwo to wyzwanie – kluczem do znaczących rezultatów jest tu kształtowanie postaw ludzi i środowiska pełnego energii oraz zapału do podejmowania nowych wyzwań. Jedni uważają, że jest to dar, z którym przychodzi się na świat, czyli tzw. naturalne przywództwo. Inni z kolei sądzą, że każdy członek zarządu staje się z klucza liderem. Podczas szkoleń zajmujemy się rozwojem ludzi w organizacji, a zatem rozpatrujemy rozwój takich kompetencji, które nadają działaniom menedżerów charakter przywódczy. Jeśli posłużymy się jednym z najprostszych modeli opisujących kompetencje przywódcze, jakim jest model WENA, czyli Wizja – Energia – Nauka, zobaczymy, że możemy uczyć m.in. formułowania i komunikowania wizji, wyzwalania energii w innych, a także w sobie, oraz rozwijania otoczenia i siebie. Jedynie tak

rozumiane przywództwo gwarantuje umiejętne motywowanie innych do kształtowania i doskonalenia siebie. Z przywództwem jest tak, jak z każdym innym zawodem czy funkcją: jedni mają większe predyspozycje, a inni mniejsze. Jednym zajmie ta edukacja kilka lat, a innym „nie starczy życia”.

Przywódca to ktoś, kto musi umieć radzić sobie ze zmianą, a menedżer to osoba, która musi radzić sobie z różnorodnością. Zatem przywództwo jest wyzwaniem komunikacyjnym, a zarządzanie – organizacyjnym. Tak rozumiane przywództwo jest jak najbardziej do nauczenia, a coaching jest nie tylko najlepszą metodą do rozwijania kompetencji przywódczych, ale i podstawowym narzędziem sukcesu.

Zadaniem coacha jest wypromowanie takiego sposobu myślenia, który gwarantuje utrzymanie wysokiego poziomu morale pracowników. Jednym z oczywistych sposobów jest takie kształtowanie mentalności pracownika, by systematycznie chciał pogłębiać swoje kompetencje.

### COACHING A KULTURA ORGANIZACJI

Kultura organizacji to system znaczeń i symboli, jakie regulują zachowaniami ludzi w organizacji. Coaching jest tą metodą, która pozwala liderowi budować i kształtować rozumienie owych symboli u swoich podwładnych. Może też nadawać znaczenia pewnym sytuacjom, z którymi pracownik, stykając się, nie bardzo wie, jak je interpretować lub interpretuje niezgodnie z systemem wartości organizacji, w której pracuje, czy też zespołu, którego jest członkiem. Oto kilka przykładów: „tam gdzie są ludzie, tam wszystko można załatwić” – to cytat-slogan, jaki został wypromowany w pewnym zespole sprzedażowym, który pracował w warunkach bardzo wysokich wymagań i oczekiwań klientów. Inne wypromowane hasło to: „sprzedaż jest jak gra w karty – musisz grać takim zestawem kart, jaki przypadł ci w tym rozdaniu”. Innymi słowy – nie masz wpływu na to, jakimi dysponujesz narzędziami ty, a jakimi twój rywal. W takich sytuacjach coaching okazuje się jednym z najlepszych sposobów upowszechniania i zakorzeniania przekonań na temat swojej roli zawodowej.

Autor jest psychologiem biznesu, dyrektorem generalnym Greń Communication Sp. z o.o.