

DYLEMAT SZEFA - ZARZĄDZAĆ, PRZEWODZIĆ CZY COACHOWAĆ ?

1. Zarządzanie, przywództwo, coaching , wyjaśnienie pojęć
2. Zarządzanie, przywództwo, coaching , wzajemnie zależności
3. Autorytet organizacji, autorytet pracownika
4. Rola szefa uwzględniająca autorytet organizacji i autorytet pracownika

Pracując w korporacjach, a później z korporacjami, jako zewnętrzny coach i trener, wielokrotnie spotykałam się z różnym rozumieniem takich pojęć jak: menedżer i zarządzanie, lider i przywództwo, coach i coaching. Bo właściwie, dlaczego od dobrego menedżera, który dostarcza wyników firmie wymaga się żeby był też przywódcą a nawet coachem? Czy to, aby nie za wiele? A poza tym, jaka jest różnica pomiędzy menedżerem i przywódcą, przywódcą i coachem?

Często pojęcia te są używane zamiennie, a przecież znaczenie ich bardzo się różni. W książce pt. „*Effective coaching*” Mylesa Downey spotkałam się z bardzo interesującym ujęciem tych pojęć. Nawiążę tutaj do jego podejścia, licząc, że Czytelnik znajdzie dla siebie ciekawą informację, która usystematyzuje jego dotychczasową wiedzę na ten temat i znajdzie inspirację do dalszego rozwoju dla siebie i swoich ludzi.

Szkolenia z przywództwa, tak powszechne w ostatnich latach, spowodowały, że wielu menedżerów nazywa się teraz liderami zespołów. Tylko czy rzeczywiście tymi liderami są? Z kolei w tych organizacjach, gdzie wprowadza się kulturę coachingową mówi się o liderach - coachach. Zdarza się paradoksalnie, że niektórzy szefowie zapominają wręcz o swych zdolnościach do zarządzania, gdyż tak bardzo przejęli rolę coachów. W efekcie pojawia się brak należytej kontroli i dyskusje o sprawach, które nie powinny podlegać dyskusjom.

Coś tu, więc jest nie tak. Zacznijmy od podstawowego rozróżnienia pojęć: zarządzanie, przywództwo, coaching.

Zarządzanie, które jest domeną większości menedżerów skupia się na takich obszarach jak:

- Wyznaczanie celów
- Monitorowanie postępów
- Ocena (kwartalna, roczna)
- Wyznaczanie parametrów dla procesów i projektów (Co? Kto? Kiedy?...)
- Spotkania dyscyplinujące
- Performance Management

Większość organizacji zgadza się jednak, że oprócz zarządzania, szefowie winni wykazywać również cechy przywódcze. **Przywództwo** skupiające się wokół przyszłości organizacji, to takie obszary jak:

- Rozmowy na temat misji, wizji, celów i wartości w organizacji
- Bycie wzorem i przykładem dla pracowników w kontekście zachowań i wartości
- Inspirowanie, motywowanie, angażowanie do wspólnego realizowania celów

I wreszcie **coaching**. Tak dużo mówi się dzisiaj o coachingu, wiele organizacji szkoli intensywnie swoją kadrę w tym kierunku, niemniej rozumienie coachingu i tego, co wnosi do organizacji nadal bywa bardzo różne:

- Coaching, to rozmowy z pracownikiem o tym, jak chce osiągnąć cele wyznaczone przez organizację wykorzystując swój potencjał;
- Coaching, to postawa szefa, który nie sugeruje, nie narzuca rozwiązań a pozwala pracownikowi samemu podjąć inicjatywę i działać według własnego pomysłu;
- Czasem coaching, to również udzielanie informacji zwrotnej w sposób, który zamiast ustawić pracownika „w kącie”, pozwala mu dostrzec inny punkt widzenia i motywuje do zmiany (zachowania, podejścia do problemu).

Patrząc na całość organizacji przez pryzmat tych trzech pojęć, zadajemy sobie pytanie, jak wzajemnie mają się one do siebie? Poniższy schemat dobrze moim zdaniem oddaje istotę sprawy:



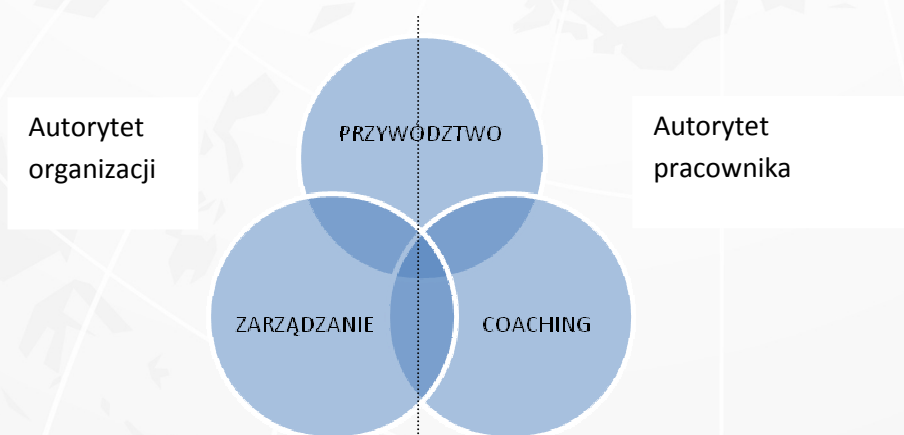
Widzimy, że zarządzanie, przywództwo i coaching to pojęcia odrębne, ale z drugiej strony powiązane ze sobą. W sprawnie funkcjonującej organizacji te trzy elementy w relacji szef-pracownik współistnieją ze sobą, uzupełniają się raczej niż wykluczają.

Aby lepiej to zrozumieć, Downey dodatkowo wyróżnia jeszcze dwa pojęcia: **autorytet organizacji i autorytet pracownika**. W przeszłości znakomita większość organizacji była bardzo autorytarna, gdzie nakazy, zakazy i kontrola były głównym stylem, jaki prezentowali szefowie. Zresztą, co tu ukrywać, nadal w Polsce takich organizacji nie brakuje. Mam tylko nadzieję, że nie stanowią one już większości. W takim środowisku liczy się głównie autorytet organizacji: jej potrzeby, jej cele i wyniki, ustalone procesy i procedury, z którymi się nie dyskutuje. Autorytet pracownika, a więc jego potrzeby, jego cele, nie mają tu większego znaczenia. Pracownicy nie dyskutują, tylko robią to, co każe szef i tak jak szef każe.

Trzeba jednak zauważyć, że relacja szef – pracownik w firmach powoli się zmienia, a to z tego powodu, że do firm przychodzą ludzie, którzy nieco inaczej podchodzą do kwestii własnego autorytetu. Są świetnie wykształceni, świadomi swoich praw i bardziej asertywni. Chcą w pełni realizować się w pracy i decydować o sprawach, na których się znają. Chcą, aby ich znaczenie w organizacji zostało dostrzeżone i uwzględnione. Jeśli trafią na organizację zarządzaną autorytarnie, czyli taką gdzie liczy się głównie autorytet firmy, długo w niej "nie zabawią". Odchodzą do konkurencji, poszukując lepszego dla siebie środowiska do rozwoju.

Aby zatrzymać najlepszych, szef potrzebuje nie tylko brać pod uwagę autorytet firmy, ale również autorytet pracownika czyli jego potrzeby, jego cele, jego pomysły na to, jak najlepiej poradzić sobie z zadaniem.

Oto jak te dwa pojęcia odnoszą się do naszego schematu:



Po lewej stronie mamy autorytet organizacji, jej potrzeby, cele i zadania. Przystępując do danej organizacji, pracownicy niejako podpisują się pod tymi celami, zadaniami, procedurami. To, „co” dana organizacja chce osiągnąć i w związku z tym to, „co” należy do obowiązków pracownika jest narzucone z góry. Inaczej mówiąc, narzucone są pewne reguły gry charakterystyczne dla danej organizacji.

Posłużę się tutaj przykładem z własnego doświadczenia, kiedy pracowałam w dużej korporacji. Zdarzało się, że pracownicy dyskutowali na temat celów strategicznych, jakie narzucała im centrala, skarżąc się na nierealne terminy, nierealne budżety, niewłaściwe strategie, itp. W większości przypadków te dyskusje niewiele wносиły, poza frustracją i rozgoryczeniem. I trudno się dziwić. Właściciele lub szefowie firmy nie chcą na ten temat dyskutować właśnie dlatego, że to leży po stronie autorytetu organizacji. To jest obszar zarządzania, wyznaczanie celów, zadań i kontrolowanie postępów.

Prawa strona naszego schematu reprezentuje autorytet pracownika. Czyli inaczej mówiąc, to „jak” pracownik chce dane cele osiągnąć leży w jego gestii, to, jakie swoje umiejętności i talenty chce wykorzystać leży po jego stronie. Może o tym, jeśli nie całkowicie decydować, to przynajmniej współdecydować. Musi przy tym przestrzegać wspomnianych reguł gry, które narzuca organizacja, ale styl może mieć swój (jak w sporcie). Tu jest właśnie miejsce na coaching. Poprzez rozmowę z pracownikiem, umiejętność uważnego słuchania i zadawania ważnych pytań, szef motywuje pracownika by użył swej wiedzy, doświadczenia, talentów, by wykorzystywał swój indywidualny potencjał do znalezienia najlepszych, zdaniem pracownika, rozwiązań. To gwarantuje zaangażowanie w wykonanie zadania, większą odpowiedzialność za wynik, większą identyfikację z organizacją.

Ciekawe, że linia pionowa przecina schemat dokładnie pośrodku koła przywództwa. Co to oznacza? Oznacza to, że lider czasami potrzebuje jasno wyznaczyć kierunek lub podjąć samodzielnie trudną decyzję (autorytet organizacji). Innym razem potrzebuje się skonsultować, przyjąć postawę coacha, wziąć pod uwagę pomysły i opinie pracownika (autorytet pracownika).

Podsumujmy to, co zostało tu przedstawione. Nie jest tak, że po erze autorytarnych organizacji, gdzie zarządzano przez nakazy i zakazy, przyszła potem era przywódców by w ostatnich latach zostać zastąpioną przez erę coachów. Te trzy podejścia, trzy style w relacji szef-pracownik cały czas mają swoje miejsce w organizacji i wzajemnie ze sobą współgrają.

Szefowie są odpowiedzialni zarówno za organizację jak i za swoich pracowników. Dlatego szefowie powinni umieć przewodzić, nawiązując do misji i wizji organizacji, utrzymywać wysoką motywację będąc jednocześnie wzorem wymaganych zachowań i wartości. Szefowie muszą wyznaczać jasne cele i zadania dla pracowników, zgodne ze strategią firmy, potrzebują też kontrolować ich realizację. Kiedy pracownik ma już wyznaczone zadania, szef w roli coacha wspiera pracownika w osiąganiu celów, uwzględniając jego (pracownika) podejście to tego, jak ten cel można osiągnąć najlepiej?

Organizacja, może funkcjonować bez coachingu. Wiemy to z całą pewnością, bo nadal takich organizacji jest bardzo dużo. Niemniej, te organizacje, które chcą utrzymać najlepszych pracowników, korzystać z ich potencjału i zaangażowania, chcą więcej delegować i osiągać bardzo dobre, długofalowe rezultaty, powinny pamiętać o włączeniu coachingu, jako jednego ze stylów relacji szef- pracownik.



Paulina Barnaś

Coach, Trener, Niezależny Konsultant z kilkunastoletnim doświadczeniem w branży farmaceutycznej. Specjalizuje się w rozwoju wyższej i średniej kadry menedżerskiej w obszarze coachingu biznesowego i rozwoju przywództwa. Posiada kwalifikacje coacha (CEP) i jest licencjonowanym trenerem Coaching Clinic® oraz True Colors®, uznanych międzynarodowych programów dla liderów w organizacjach. Absolwentka Akademii Medycznej w Krakowie oraz Podyplomowych Studiów Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii im. L. Koźmińskiego w Warszawie.