



Czy Twój Szef **jest dobrym** coachem?

Anna Augustyn

W obecnej gospodarce to ludzie stanowią o przewadze konkurencyjnej firm. Najbardziej skuteczne na rynku firmy stawiają więc na motywację i rozwój pracowników. A coaching to idealne do tego narzędzie.

W USA i Europie Zachodniej, a także w filiach tych koncernów w Polsce, zatrudnianie coacha dla pracowników różnego szczebla stało się uznaną normą pozwalającą na tworzenie najbardziej efektywnych organizacji. W związku z globalizacją, innowacyjność i unikalność każdego produktu jest coraz trudniejsza do osiągnięcia i utrzymania w dłuższym okresie czasu. To pracownicy decydują o przewadze firmy na rynku, ale tylko ci z pożądanymi kompetencjami. Właściwy coaching jest najbardziej wyrafinowaną metodą prowadzącą do takiego stanu.

Czym jest coaching?

Coaching jest procesem wydobywania pełnego potencjału osoby i/lub organizacji. W życiu wykorzystujemy około 60-70% naszego potencjału intelektualnego, aby osiągnąć cele osobiste. Coach pomaga odkryć i wykorzystać pozostałą część. Można tę sytuację porównać do samochodu z silnikiem wyposażonym w turbodoładowanie – angażując turbinę, powodujemy, że samochód wyprzedza inne auta na szosie. Podobnie coach – zwiększa „osiągi” klienta. Coaching daje przewagę konkurencyjną w rozwiązywaniu problemów w sposób bardziej efektywny niż czynią to zawodowi lub życiowi konkurenci. Klient, mówiąc w skrócie, osiąga cele szybciej, bez straty czasu i energii.

Profesjonalny coaching, przebiega w postaci indywidualnych sesji, podczas których coach razem z klientem (podopiecznym, ang. co-

achee) szukają najlepszych rozwiązań problemów czy dylematów umożliwiając klientowi rozwój pożądanych kompetencji, dostęp do nowych obszarów wiedzy, czy wreszcie wzrost samoświadomości. Co więcej, klient zdobywa umiejętność samodzielnego rozwiązywania podobnych problemów w przyszłości. Sesje coachingowe są zaplanowane w logicznej, długoterminowej perspektywie, tak, aby pozytywne zmiany zachowań i postaw klienta zostały utrwalone.

W Polsce coaching prowadzony przez osoby z zewnątrz firmy jest wciąż zjawiskiem nowym. Wszyscy o nim słyszeli, ale nie wszyscy rozumieją jego istotę. Często mylony jest z doradztwem. Wielu klientów w czasie pierwszej sesji oczekuje od coacha rad, wskazówek, czy wręcz gotowych rozwiązań. Nierzadko Klient opisuje problem i jego kontekst a następnie zwraca się do swojego coacha: „To powiedz mi teraz co mam zrobić?”. Coaching nie jest doradztwem – coaching opiera się na założeniu, że to klient ma wiedzę i umiejętności, żeby znaleźć rozwiązanie czy odpowiedź na trudne pytania. Zaś rolą coacha jest ten potencjał uruchomić. Niektóre firmy budują kulturę coachingu na rozwoju umiejętności w tym obszarze u własnych menedżerów. I to jest bardzo wartościowe podejście, bo uruchamianie możliwości tkwiących w ludziach, owo turbodowładowanie, szybko przynosi wymierne efekty. Są jednak sytuacje, w których pracownik nie chce lub nie potrafi całkowicie otwarcie mówić o swoich problemach, jeżeli dotyczą one relacji z przełożonym lub innymi członkami zespołu. Dyskrekcja coacha z zewnątrz firmy i jego obiektywizm taką otwartość, niezbędną dla skuteczności procesu, znacząco zwiększają.

W firmach farmaceutycznych, w których prowadziłam różnego rodzaju projekty, często jedynymi szefami mającymi możliwość coachowania w pracy Przedstawicieli Medycznych, bez angażowania coacha z zewnątrz firmy, to Regionalni Managerowie Sprzedaży. Spędzając 70-80% swego czasu w terenie ze swymi podwładnymi, w co najmniej 70% czasu powinni poświęcać coachingowi. Jak to wygląda w praktyce? Słowem coaching określa się zwyczajowo, bardzo szeroko, wszelką interakcję kierownictwa pierwszej linii z Przedstawicielem. Jednak właściwy coaching to bardzo specyficzny rodzaj relacji przełożonego z podwładnym, który rządzi się pewnymi regułami. Szef nie narzuca swojego poglądu, racji, czy stanowiska, a raczej stara się uzyskać rozwiązanie problemu ze strony Przedstawiciela, któremu pomaga za pomocą trafnie zadawanych pytań.

Niektóre zagadnienia i cele rzadko podlegają dyskusji. Wielkość wzrostów sprzedaży czy udziałów w rynku na Twoim terytorium, liczba wizyt czy częstotliwość odwiedzania lekarzy i farmaceutów z poszczególnych grup docelowych, są zazwyczaj opracowane przez kierownictwo działów marketingu i sprzedaży i przedstawiane Ci jako tzw. „twarde” cele do realizacji. Żeby

je zrealizować, codziennie podejmujesz wiele decyzji, planujesz liczne działania, rozwiązujesz pojawiające się trudności. Z większością spraw radzisz sobie dobrze sam, nawet jeśli dotarcie do lekarza to dzisiaj czasami „mission impossible”, a budżet terytorialny znowu został „obcięty” ...

A co w sytuacji, kiedy wszystkie metody rozwiązania problemu nie przyniosły oczekiwanego skutku? Co, jeżeli problem jest tak trudny, że sam nie możesz znaleźć odpowiedzi? No cóż, w końcu po to ma się Szefa, który powinien znać odpowiedzi na większość pytań... Podczas własnej pracy coachingowej z kierownikami pierwszoliniowymi, nierzadko spotykam szefów, którzy w najlepszej wierze i chęci wsparcia Przedstawiciela podsuwają rozwiązania, kreatywnie tworzą nowe opcje, załatwiają sprawę z trudnym klientem, kiedy Przedstawicielowi „opadły już ręce”. Efekt? Zadowolony klient, lepsze wyniki, zadowolony Przedstawiciel, który w końcu wie, co ma zrobić. Tylko na jak długo? Pewnie do kolejnego problemu, trudnego klienta, itp. Prawdziwy efekt? Zapracowany Szef – ma przecież średnio 10-ciu Przedstawicieli. Sfrustrowany Przedstawiciel – zostaje z rodzącym się poczuciem „bycia gorszym” od Szefa i innych, bardziej samodzielnych kolegów, z poczuciem bezradności wobec problemów, z obniżającym się poczuciem własnej sprawczości i wartości. Ale komfort otrzymywania gotowych rozwiązań wciąż, więc Przedstawiciel znowu pyta przy następnej okazji, Szef odpowiada i koło się zamyka.

Czy Twój Szef jest dobrym coachem? Oto podstawowe parametry i sposoby działania Szefa-coacha:

1 Wspólnie z Tobą ustala cele, zawsze, kiedy tylko cel nie jest odelegowany Tobie do wykonania (patrz wyżej). Od Szefa-coacha często usłyszysz: „Co chcesz w tej sytuacji osiągnąć?”. Pamiętaj, żeby Twoje cele były SMART (ang. S-Specific – specyficzne; M-Measurable – mierzalne; A-Ambitious – ambitne; R-Realistic – do osiągnięcia; T-Timeframed – określone w czasie). Cele podane przez Ciebie są często poddawane wątpliwości, czy są wystarczająco ambitne. Jednak podczas wspólnej dyskusji dochodzi do rodzaju kontraktu, w którym Ty zobowiązujesz się, że zrobisz wszystko by cel osiągnąć, a Szef zobowiązuje się do zapewnienia Ci niezbędnych środków i wsparcia.

2 Aktywnie słucha, nie przerywa Ci w trakcie mówienia. Słuchanie, to funkcja fizjologiczna. Słuchanie – sztuka lub co najmniej technika. Jeżeli podczas omawiania podwójnych wizyt, w czasie rozmów telefonicznych, Twój szef mówi tylko 20% czasu, pozwalając Ci mówić pozostałe 80% – zostawia Ci czas i przestrzeń na samodzielne dotarcie do rozwiązania. Jeżeli występuje w roli eksperta,

udziela licznych rad, podsuwa rozwiązania i masz wrażenie, że lubi siebie słuchać, szansa, że będziesz prawdziwym, samodzielnym i twórczym menedżerem swojego terytorium maleje. 20% czasu w rozmowie to niewiele i nie chodzi tutaj o milczenie. Coach swoje 20% wykorzystuje na:

- zadawanie Ci pytań OTWARTYCH, żeby pomóc z kilkunastu rzeczy, o których mówisz wybrać te najistotniejsze dla osiągnięcia celu. Powinieneś słyszeć: „W jaki sposób...”, „Co...”, raczej niż „Czy...”.
- krótkie podsumowania tego co do tej pory ustaliliście, jeśli jest mistrzem, poprosi Ciebie o dokonanie takich podsumowań
- badanie właściwego zrozumienia tego, co do niego mówisz: „Jeżeli dobrze rozumiem, chodzi ci o...”
- zauważa, że mówiąc o pewnych rzeczach odczuwasz emocje. „Widzę, że ta sytuacja spowodowała twoją złość”. Emocje, których czasem nie jesteś w pełni świadom mogą ci przeszkadzać w budowaniu rozwiązania. Szef, uważny na Twoje emocje potrafi Ci pomóc odkryć, że czasami prawdziwy problem jest inny, niż opisujesz, a ten pozorny to jedynie „zasłona”.

3 Wierzy, że masz wiedzę, motywację i potencjał, żeby znaleźć odpowiedzi na pytania i rozwiązania sytuacji, których **W TEJ CHWILI WYDAJE CI SIĘ**, że nie znasz.

4 Udziela Ci informacji zwrotnej zawsze i wszędzie, kiedy to możliwe. Wiesz, jak Twój szef ocenia Twoje kompetencje, które strony uważa za Twoje silne atuty. Wiesz, bo wspólnie ustaliliście, które obszary Twojej pracy, które kompetencje i w jaki sposób powinieneś rozwijać. Zmiana Twoich zachowań czy postaw jest szybka, ponieważ Szef podając Ci informacje zwrotne, np. po podwójnej wizycie opiera się na konkretach, unika ogólnych stwierdzeń, swoje uwagi opiera na Twoich bieżących, konkretnych zachowaniach. Ma też odwagę, żeby powiedzieć Ci o sprawach trudnych do powiedzenia. Podczas oceny rocznej właściwie nic Cię nie zaskakuje. Nie dowiadujesz się w lutym, co szefowi nie spodobało się w maju ubiegłego roku i nie czujesz się tym zaskoczony – przecież wszystko omawiacie na bieżąco. Jeśli coś było nie tak, Twój szef od razu o tym z Tobą rozmawiał. Miałeś szansę na korektę i poprawę całorocznej oceny odpowiednio wcześniej.

5 Celebryje z Tobą sukcesy. Te duże, nagradzane są premiami, ogłaszane w całej firmie z prezentacją liderów rankingu sprzedaży. Za te najbardziej spektakularne możesz nawet wylądować w Meksyku i uścisnąć zaciąg prawicę CEO firmy. Twój Szef, dobry Coach, celebryje z Tobą te codzienne, Twoje małe, przez nikogo „na górze” nie dostrzegane osiągnięcia.

Z entuzjazmem chwali Cię za prawie stuprocentową frekwencję lekarzy na warsztatach zorganizowanych przez Ciebie w Szczecinie, z radością cieszy się, że podczas ostatniej prezentacji utrzymywałeś kontakt wzrokowy z lekarzami (poprzednio badałeś raczej kolor ścian), podczas Twojej wizyty w biurze, w Twojej obecności chwali Cię przed Prezesem firmy za ciepłe słowa ważnego lidera opinii, które otrzymaliście po Waszej ostatniej wspólnej wizycie w Klinice. Większość z nas potrzebuje akceptacji i uznania. Miło jest pracować nie tylko dla premii i pensji. Chcesz pracować także dla takiego przełożonego.

6 Stanowi dla Ciebie wzór do naśladowania. Jest spójny, Jeżeli czegoś od Ciebie wymaga – terminowości, punktualności, odpowiedzialności, wiesz, że masz od kogo się uczyć. Nie odwołuje zatem i nie przekłada swoich przyjazdów na Wasze wspólne wizyty, a jeżeli, to wyjątkowo i w sytuacjach krytycznych. Jeżeli o coś go prosisz, realizuje prośbę w ustalonym terminie, jeśli dzwonisz, oddzwania i odpowiada na maile w ciągu 24 godzin. Wymaga od Ciebie prezentacji do klientów na najwyższym poziomie, zorganizowanych do perfekcji warsztatów, nic trudnego – masz wzór do naśladowania. Jego prezentacje podczas spotkania regionalnego i spotkania cyklicznego to przykład najwyższych standardów. Czy czasami, na wizytę u bliżej Ci znanego klienta, z którym masz naprawdę bliskie relacje, chciałbyś założyć ulubione wyciągnięte sztruksy? Pewnie tak, gdyby nie natychmiast pojawiający się obraz Szefa w granatowym garniturze i błękitnej koszuli.



O AUTORZE: Anna Augustyn. Właścicielka Augustyn Consulting, jest licencjonowanym coachem biznesu (LMI, TROP, ICF) i doradcą personalnym. Specjalizuje się w coachingu przywództwa wyższej kadry menedżerskiej i dyrektorskiej.

Jeżeli tak jest w Twoim przypadku, jesteś szczęściarzem! Twój Szef wie co to coaching! Nie zawsze? „Nobody's perfect” – może pomyśl o daniu Szefowi informacji zwrotnej, czego potrzebujesz od niego w waszych codziennych kontaktach. Tak, Ty też możesz być coachem swojego Szefa. To rodzaj interakcji nie zarezerwowany dla stanowiska. Coaching to raczej kultura wzajemnych relacji.

Twój kontakt z Szefem znacząco odbiega od wzorca opisanego powyżej? Pozostań z nadzieją, że i Twój Szef spotka na drodze skutecznego coacha!