



# PRZEWODNIK PO COACHINGU

Jolanta Suchłabowicz, Beata Janiczek-Lasota, Jolanta Tadeusiak

CZĘŚĆ III z IV

## COACHINGOWY STYL PRACY DLA MENEDŻERÓW

Uwalnianie inicjatywy, zaangażowania i odpowiedzialności pracowników

NINIEJSZA PUBLIKACJA DARMOWO UDOSTĘPNIONA W PROCESIE SUBSKRYPCJI.  
WYPEŁNIJ FORMULARZ NA STRONIE [WWW.CENTRUMROZWOJU.PL](http://WWW.CENTRUMROZWOJU.PL)

# SPIS TREŚCI

1. Wyzwania współczesnego menedżera. ....	str. 3
2. Coachingowy styl pracy (CSP) – uwalnianie inicjatywy, zaangażowania i odpowiedzialności pracowników. ....	str. 6
3. Podstawowe narzędzia coachingowego stylu pracy. ....	str. 9
4. Korzyści wynikające z zastosowania CSP. ....	str. 10



# WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA.

Jednym z ważnych dziś wyzwań stojących przed współczesnymi menedżerami jest zarządzanie różnorodnością. Dotyczy ona trzech odmiennych generacji pracowników, znajdujących się obecnie na rynku pracy, ich naturalnych predyspozycji oraz przyjmowanych ról zespołowych decydujących o efektywności wykonywania zadań.

Współcześnie struktura osób aktywnych zawodowo w Polsce jest mocno zróżnicowana. Zmiany ustrojowe, ekonomiczne, technologiczne i kulturowe, jakie przeszły przez nasz kraj pod koniec XX wieku, przyczyniły się do tego zjawiska bardzo znacząco.

**W ramach zarządzania zespołami pracowniczymi menedżerowie mogą spotkać się z trzema odmiennymi generacjami pracowników, charakteryzującymi się odmiennym podejściem do pracy:**

- Przyjmuje się, że osoby w **wieku 46-65 lat to generacja „baby boomers”** (osoby urodzone w czasie powojennego wyżu demograficznego lat 50 i 60) . Osoby z tej generacji znalazły się w drugiej połowie swojego życia w świecie ciągle zmieniającym się, przyspieszającym, pełnym nowych technologii. Przystosowanie się do tych zmian może być trudne i osoby z pokolenia „baby boomers” często starają się po prostu przetrwać w tym nowym dla nich środowisku.
- Pracownicy **w wieku 30-45 lat to „generacja X”**, dla której praca jest drogą do niezależności i jednym z najważniejszych elementów samooceny.
- Najmłodszy pracownicy **w wieku 20-29 lat to „generacja Y”**, dla której praca jest tylko środkiem do spełniania swoich celów, niekoniecznie związanych z pozycją zawodową.

## **Taka struktura współpracowników rodzi wiele wyzwań, którym mają sprostać menedżerowie zarządzający zespołami pracowniczymi.**

Eksperti podkreślają, że pojawienie się nowej generacji pracowników „Y” to niezaprzeczalny fakt. To bardzo zdolni oraz myślący poza schematami młodzi ludzie, wychowani w świecie nowych technologii. Ponadto bardzo sprawnie poruszają się oni w środowisku internetowym, które jest dla nich kopalnią wiedzy. Zdecydowaną mocną stroną młodych pracowników jest umiejętność współpracy zespołowej, otwartość na zmiany, gotowość do dzielenia się wiedzą oraz praca w środowisku projektowym.

Nie interesują ich jednak zasady obowiązujące w pracy, co sprawia, że mają trudności z podporządkowaniem się regułom. Nie czują również lojalności wobec pracodawcy i często odchodzą jeśli nie spełnia ich oczekiwań. Wiąże się to również z brakiem umiejętności przyjmowania krytyki oraz postawą roszczeniową. Chcą bardzo intensywnie się rozwijać a jednocześnie stawiają bardzo konsekwentnie granice pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Ci ambitni i wydajni pracownicy, zorientowani na realizację własnych celów, stają się jednym z fundamentalnych składowych przewagi konkurencyjnej. Firmy mające świadomość odmienności pokolenia „Y” w stosunku do poprzednich pokoleń, powinny przygotować się do tej nowej rzeczywistości, zmieniając systemy zarządzania ludźmi. Przed współczesnymi menedżerami stoją więc nowe wyzwania dotyczące strategii współpracy z pracownikami generacji „Y”.

**Wyzwaniem w zarządzaniu pokoleniem „Y”** może być przewyciężanie niechęci tej grupy pracowników do narzucanych standardów korporacyjnych oraz niska dyscyplina pracy. Zauważalny jest również problem braku poszanowania dla autorytetu szefa. Dla najmłodszych pracowników autorytet nie wypływa z wysługi lat tylko z posiadanej wiedzy i umiejętności. Szefowie, którzy zasłaniają się autorytetem stanowiska nie odnoszą sukcesu we współpracy z pokoleniem „Y”. Jedynie menedżerowie posiadający wiedzę merytoryczną oraz kompetencje kształtowania partnerskich relacji poprzez efektywną komunikację w zespole, są w stanie nimi zarządzać. Młode



osoby potrzebują stałej stymulacji poprzez odpowiedni system motywacji i nagród. Kolejną istotną dla nich kwestią to atrakcyjna ścieżka rozwoju. Osoby z pokolenia „Y” są przekonane o swojej wartości a wszelkie informacje zwrotne od przełożonego traktują w kategoriach krytyki a nie impulsu do rozwoju.

## OKIEM COACHA

**Współcześni menedżerowie coraz częściej zauważają nowe wyzwania**, związane ze współpracą w ramach swoich zespołów z przedstawicielami pokolenia „Y”. Sami przeważnie są przedstawicielami pokolenia „X” lub „baby boomers” i mają inny stosunek do świata i pracy niż ich młodszy współpracownicy. Praca jest dla nich najczęściej wartością samą w sobie i dlatego jest im trudno pogodzić się z nową perspektywą postrzegania świata przez pracowników pokolenia „Y”.

**Drugim elementem** różnorodności mającym kluczowy wpływ na jakość pracy jest diagnoza naturalnych predyspozycji każdego pracownika oraz ról zespołowych w które naturalnie się wciela. Aby w pełni korzystać z potencjału i możliwości poszczególnych osób trzeba mieć niezbędną wiedzę na temat ich funkcjonowania zawodowego. Warto posiadać taką wiedzę aby umiejętnie wzbudzać motywację pracownika poprzez wyznaczanie celów do realizacji spójnych z naturalnymi preferencjami pracownika oraz utożsamiania ich z celami firmy. W ten sposób stwarzana jest atmosfera sprzyjająca indywidualnemu rozwojowi i zaangażowaniu.



### Sprawdzone metodologie badania potencjału poszczególnych pracowników:

- poznawanie naturalnego potencjału pracownika – jego mocnych stron i obszarów do rozwoju, **wg metodologii Extended Disc lub Insights**,
- poznawanie w jaką rolę zespołową najchętniej i w sposób naturalny przyjmuje pracownik w ramach funkcjonowania w zespole, **wg metodologii Belbina**,

## WSKAZÓWKA

Coachingowy styl pracy (CSP) stosowany przez menedżerów bierze pod uwagę różnice generacji pomiędzy pracownikami, pozwala w pełni korzystać z naturalnego potencjału oraz umiejętności poszczególnych osób w realizacji wyznaczonych celów, wzbudzając wewnętrzną motywację i zaangażowanie.

# COACHINGOWY STYL PRACY (CSP) – UWALNIANIE INICJATYWY, ZAANGAŻOWANIA I ODPOWIEDZIALNOŚCI PRACOWNIKÓW.

Najcenniejszym kapitałem i zasobem każdej firmy są ludzie. Zatem sukces całej organizacji jak i poszczególnych zespołów związany jest z umiejętnym postępowaniem z ludźmi.

### **Jak uwolnić w pracownikach inicjatywę, zaangażowanie i odpowiedzialność?**

Odpowiedzią jest coachingowy styl pracy (CSP).

Coaching to skuteczna i potwierdzona metoda takiego wspierania innych, aby ujawniali oni cały swój potencjał i brali odpowiedzialność za własne działania i wybory. Menedżer nie musi być certyfikowanym coachem aby z powodzeniem stosować coachingowy styl pracy (CSP).

**Aby pracować stylem coachingowym menedżerowi pomocna będzie wiedza dotycząca:**

- **naturalnych preferencji pracowników**, (diagnoza indywidualnych członków jak i zespołowa pokazująca rozłożenie mocnych i słabych stron zespołu)
- **ról zespołowych pracowników**, (diagnoza ról zespołowych, które przyjmują pracownicy w ramach funkcjonowania w zespole)
- **stylów zarządzania pracownikami**, (diagnoza stosowania odpowiednich stylów zarządzania do indywidualnych faz rozwoju każdego pracownika oraz faz rozwoju zespołu).

Aby pracować stylem coachingowym menedżer potrzebuje umiejętności dotyczących:

- **budowania partnerskiego kontaktu** z pracownikiem wzbudzającego jego motywację i zaangażowanie,
- zadawania skutecznych **pytań coachingowych**,
- **aktywnego słuchania** pracownika,
- udzielania **coachingowej informacji zwrotnej**.
- struktury **prowadzenia rozmów coachingowych** z pracownikami uruchamiających ich wewnętrzne zaangażowanie i odpowiedzialność za wykonywaną pracę,
- dostosowywania celów do **naturalnych preferencji** pracowników,
- płynnego przechodzenia z jednego **stylu zarządzania** na drugi, zgodnie z bieżącymi fazami rozwoju indywidualnego pracownika oraz faz rozwoju całego zespołu.

Umiejętności tych można się uczyć i ćwiczyć je na specjalnie sprofilowanych szkoleniach.



Coachingowe podejście do zarządzania jest szczególnie potrzebne teraz, kiedy mamy do czynienia z różnymi generacjami pracowników. Efektywny menedżer oprócz świadomości różnorodności generacji oraz naturalnych predyspozycji, powinien również elastycznie dostosowywać swój styl zarządzania do bieżących potrzeb swojego podwładnego. Każdy pracownik przechodzi przez 4 fazy rozwoju w miejscu pracy. Coachingowy styl pracy (CSP) jest bardzo efektywny na każdym z wymienionych etapów:

- **Etap 1. „kierowanie” i etap 2. „trenowanie”** – bieżące udzielanie coachingowych informacji zwrotnych i poznawanie potencjału pracownika – jego mocnych stron i obszarów do rozwoju.

- **Etap 3. „wspieranie”** – stawianie nowych wyzwań w oparciu o rozwijanie predyspozycji, udzielanie bieżących informacji zwrotnych, zapobieganie rutynowemu działaniu, dostosowanie wymagań do potencjału pracownika, aby przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu.
- **Etap 4. „delegowanie”** – bieżący monitoring oraz udzielanie informacji zwrotnych, pytania coachingowe mające na celu inicjowanie odpowiedzialności za zadania, zwiększenia wydajności poprzez usprawnianie działań projektowych i wzbudzanie kreatywności.

## OKIEM COACHA

*W ramach najczęściej spotykanych przez menedżerów stylów zarządzania należy zwrócić uwagę na stały element, który stał się jednym z najbardziej obecnie wykorzystywanych. Jest to dawanie informacji zwrotnych. Narzędzie to ma w sobie duży potencjał, jednak często nie spełnia swojej roli.*

*Podwładny otrzymujący informacje zwrotne czasami nie wie, co z nimi zrobić i w rezultacie stają się one bezużyteczne.*

Co zrobić, gdy wpadamy w pętlę ciągłego udzielania informacji zwrotnych, które nie przynoszą wymiernego efektu? Rozwiązaniem jest coachingowy styl współpracy i coachingowe udzielanie informacji zwrotnej. Związane jest to ze zmianą stylu współpracy z roszczeniowo-dyrektywnego w różnych odcieniach natężenia, który nie przynosi na dłuższą metę pożądaných rezultatów, na wspierający i partnerski.



Coachingowy styl współpracy menedżerskiej wyzwala w pracownikach ogromne pokłady inwencji i zaangażowania na każdym etapie rozwoju w miejscu pracy. Daje szansę na sukces działania poprzez skuteczną komunikację i partnerskie relacje



# PODSTAWOWE NARZĘDZIA COACHINGOWEGO STYLU PRACY (CSP).

Coachingowy styl pracy może wykorzystywać z sukcesem każdy menedżer. Z narzędziami coachingowego stylu zarządzania i wynikającymi z ich wykorzystania korzyściami menedżer może zapoznać się w trakcie profilowanych szkoleń.

**Podstawowe narzędzia coachingowego stylu pracy (CSP) to:**

- **umiejętności komunikacyjne** w tym zadawania otwierających pytań coachingowych sięgających do potencjału pracownika i inicjujących odpowiedzialność za zadania,
- **umiejętności aktywnego słuchania,**
- **umiejętności prawidłowego formułowania celów** rozwojowych krótko i długo terminowych,
- **umiejętności budowania indywidualnej strategii osiągnięcia celu** z pracownikiem,
- **umiejętności wsparcia pracownika w identyfikowaniu zasobów** (umiejętności, kompetencji, predyspozycji) potrzebnych do osiągnięcia celów oraz rozwijanie nowych.
- **umiejętności udzielania coachingowych informacji zwrotnych,** pozwalających uczyć się i wykorzystywać niepowodzenia do rozwoju,
- **umiejętności udzielania motywujących pochwał,**
- **umiejętności inspirowania pracownika do twórczego działania** poprzez zachęcanie do wprowadzania usprawnień w wykonywanych zadaniach,
- **umiejętności identyfikowania obaw i ograniczających przekonań,** blokujących efektywność i powodujących impas.

Powyższa wiedza i umiejętności pozwolą na świadome działania związane z efektywnym i satysfakcjonującym dla wszystkich stron zarządzaniem zespołem pracowniczym.

## OKIEM COACHA

*Z pomocą menedżera pracującego coachingowym stylem, budującym zaufanie i partnerskie relacje, pracownik szybciej przystosowuje się do nowych sytuacji i szybciej nabywa nowe umiejętności. Wartością i siłą tego stylu współpracy jest jego uniwersalność. Można zastosować go w każdej dziedzinie biznesu i w każdym zespole projektowym.*

*Podobnie każdy pracownik w zespole może być zarządzany poprzez coachingowy styl pracy. Podstawowymi korzyściami są rozwój pracownika, silna wewnętrzna motywacja, większa efektywność i budowanie pozytywnych relacji z przełożonym i współpracownikami.*

## KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z ZASTOSOWANIA CSP.

Coachingowy styl pracy menedżera jest skuteczny na każdym etapie rozwoju pracownika oraz niezależnie od generacji jaką reprezentuje. Rozwija efektywność, motywację i zaangażowanie pracowników jak i całych zespołów na bazie partnerskich relacji współpracy opartych o specyfikę świadomej komunikacji, dostosowywania indywidualnych predyspozycji pracowników do wyznaczanych im zadań oraz naturalnie obieranych ról zespołowych.

## OKIEM COACHA

*CSP znajduje coraz częściej zastosowanie w środowisku biznesowym. Jego celem jest zmotywowanie pracownika poprzez określenie wspólnie z menedżerem zadań indywidualnych, które są spójne z naturalnymi preferencjami pracownika oraz utożsamione z celami firmy. W ten sposób stwarzana jest atmosfera sprzyjająca indywidualnemu rozwojowi, podnosząca efektywność pracy całego zespołu.*



### CSP wpływa na efektywność zespołów ponieważ:

- **Rozwija umiejętności coachingowej komunikacji interpersonalnej** pomiędzy menedżerem a współpracownikami - skutkuje to dobrą atmosferą pracy opartą na komunikacji bez zabarwień agresywnych lub uległych, prowokujących wiele sytuacji konfliktowych.
- **pozwala na szybkie rozwiązywanie konfliktów nie dopuszczając do ich eskalacji** - nierozwiązane konflikty wpływają niezwykle destrukcyjnie na pracę w całym zespole. Menedżer coachingowo zarządzający zespołem szybko i w odpowiedni sposób reaguje na konflikt, przyjmując rolę mediatora, nie stającą po żadnej stronie.
- W zespole zarządzanym coachingowo każdy jego członek wspólnie z menedżerem wykorzystującym umiejętności coachingowe **indywidualnie określa własną ścieżkę rozwoju powiązaną z celami firmy**. Takie działania rozwijają indywidualną motywację każdego pracownika i zwiększają efektywność pracy całego zespołu.
- W zespole zarządzanym coachingowym stylem pracy menedżer skutecznie motywuje pracowników w sposób polegający **na wykorzystywaniu zdobytych doświadczeń (również negatywnych)** do uczenia się i wprowadzania zmian usprawniających.
- W wyniku stosowania coachingowego stylu pracy do zarządzania zespołem pracowniczym **rośnie efektywność poszczególnych członków zespołu**. Ma to bezpośrednie przełożenie na wewnętrzną satysfakcję pracowników, która jest jedną z najefektywniejszych sił wewnętrznej motywacji człowieka.

### 8 kluczowych korzyści wynikających z coachingowego stylu pracy (CSP):

- wzbudzanie wewnętrznej motywacji jako uzupełnienie motywacji finansowej,
- bardziej efektywna praca zespołu,
- budowanie przyjaznej atmosfery w zespole,
- budowanie długoterminowych relacji z pracownikami,
- uczenie samodzielności i brania odpowiedzialności za zadania,
- przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu,
- pobudzenie kreatywności,
- zapobieganie i rozwiązywanie konfliktów.

Od menedżera wymagana jest dobra znajomość silnych i słabych stron każdego ze współpracowników, jego motywacji oraz naturalnych preferencji. Menedżer zaangażowany jest we współtworzenie i realizację planu rozwoju zawodowego swoich pracowników oraz utożsamianie ich z celami firmy. Skutkiem takiego stylu współpracy z pracownikiem jest świadome podnoszenie przez samego zainteresowanego swoich kompetencji oraz realizowanie celów zawodowych.

#### POLECAMY LITERATURĘ:

Pozycje z serii pt. "Jednominutowy Menedżer" dr Kena Blancharda z zakresów przywództwa, budowania zespołów pracowniczych oraz ich zarządzania.





## O AUTORACH



### **JOLANTA SUCHŁABOWICZ:**

International Coach ICC, trener biznesu

Jestem certyfikowanym coachem Międzynarodowego Stowarzyszenia Coachów ICC.

**Własne doświadczenie pokazało mi, że coaching to niezwykle proste, a jednocześnie mocne i efektywne narzędzie wspierania zmian.** Pozwala dojść do głosu rzeczom najważniejszym dla klienta, oraz odnaleźć w sobie przestrzeń i energię niezbędną do sprecyzowania: co chcemy osiągnąć oraz zidentyfikować źródła z których możemy skorzystać. Coaching przyspiesza znalezienie rozwiązań tworząc niesamowitą energię i motywację do działania w realizacji wyznaczonych celów.

**Jestem coachem ponieważ** uważam, że z każdego, nawet najtrudniejszego runda, obrazującego nasze sytuacje w życiu, da się zjechać. Trzeba tylko odnaleźć swój pas zjazdu. Lubię towarzyszyć ludziom na każdym etapie poszukiwań własnej drogi, wspierając ich w odkrywaniu własnego potencjału, co prowadzi do osiągania celów zarówno zawodowych jak i osobistych, pokonywania ograniczeń i znajdowania przestrzeni do zmian.



### **BEATA JANICZEK-LASOTA**

Psycholog. International Coach ICC.

Trener biznesu.

**W swojej pracy coachingowej łączę wiedzę i doświadczenie w dziedzinie psychologii, organizacji i biznesu.** Prowadzę coachingi biznesowe zgodne ze standardami ICC i ICF dla menedżerów.

**Jako coach, z racji zdobytego doświadczenia, skupiam się na obszarach biznesowych.** Wspieram menedżerów w rozwijaniu świadomości dotyczącej coachingowego stylu współpracy z zespołami pracowniczymi. Polega ona na stwarzaniu atmosfery sprzyjającej indywidualnemu rozwojowi, podnoszącej motywację każdego pracownika jak i efektywność pracy całych zespołów. Z pomocą menedżera pracującego stylem coachingowym pracownik szybciej przystosowuje się do nowych sytuacji i szybciej nabywa nowe umiejętności poprzez budowanie zaufania i partnerskich relacji.



## O AUTORACH



### JOLANTA TADEUSIAK

Jestem psychologiem,  
coachem (certyfikat Multi Level Coach),  
trenerem i przedsiębiorcą.

Swoją przygodę związaną ze wspieraniem innych ludzi zaczęłam studiami psychologicznymi. Zainspirowało mnie wychowywanie własnych dzieci i pytanie, jakie są źródła ich zachowań i w jaki sposób mogę je najlepiej wspierać. Od tego czasu stale doskonalę swoje umiejętności pracy z ludźmi i szukam odpowiedzi na pojawiające się ciągle nowe pytania.

**Moje doświadczenie w pracy coachingowej utwierdza mnie w przekonaniu, że każdy z nas może się rozwijać i zmieniać przez całe życie.** W szczególności interesuję się problematyką stresu i zarządzania emocjami, wykorzystując między innymi sprawdzoną metodę uważności (mindfulness) opartą na technikach medytacyjnych i pracy z ciałem.

W swojej pracy wykorzystuję również doświadczenia związane ze zdobywaniem wysokich szczytów na różnych kontynentach, wiążące się z ciągłym zmaganiem pomiędzy ciałem, umysłem i emocjami.