



PRZEWODNIK PO COACHINGU

Jolanta Suchłabowicz, Beata Janiczek-Lasota, Jolanta Tadeusiak

CZĘŚĆ II z IV

BIZNES COACHING

Wprowadzenie w zagadnienia coachingu biznesowego

NINIEJSZA PUBLIKACJA DARMOWO UDOSTĘPNIONA W PROCESIE SUBSKRYPCJI.
WYPEŁNIJ FORMULARZ NA STRONIE WWW.CENTRUMROZWOJU.PL

SPIS TREŚCI

1. Dlaczego coaching stał się tak popularny w biznesie?	str. 3
2. Pracodawca, czy pracownik - kto jest klientem w biznes coachingu?	str. 5
3. Inwestycja w coaching – luksus, czy konieczność naszych czasów?	str. 6
4. Dlaczego warto wysłać swoich pracowników na coaching?	str. 7
5. Jak przebiega proces spotkań kontraktowych z pracodawcą i uczestnikiem coachingu?	str. 8
6. Jak wygląda pierwsze spotkanie coachingowe klienta z coachem w ramach zaplanowanych sesji coachingowych?	str. 9
7. Rola pracownika i pracodawcy w procesie coachingu.	str. 10
8. Jakie korzyści z coachingu odnosi pracownik poddany procesowi?	str. 12
9. Jakie korzyści z coachingu ma firma?	str. 13
10. O autorach	str. 14



DLACZEGO COACHING STAŁ SIĘ TAK POPULARNY W BIZNESIE?

Efektywność coachingu to klucz do wyjaśnienia jego fenomenu i wciąż rosnącego nim zainteresowania. Coaching jest nowoczesnym i skutecznym narzędziem rozwoju wspomagającym osiągnięcie celów osobistych oraz zawodowych, w tym:

- pomaga szybciej i/lub efektywniej realizować swoje cele,
- rozwija zdolności m.in.: menedżerskie i przywódcze,
- poprawia komunikację w miejscu pracy,
- pomaga zbudować lub poprawić relacje z klientami i/lub współpracownikami,
- rozwija zdolności perswazji i wywierania wpływu na środowisko biznesowe,
- pokazuje jak lepiej zarządzać projektami i dostępnymi zasobami,
- podnosi zyski i/lub ogranicza koszty,
- uczy jak szybciej i trafniej podejmować decyzje,
- rozwija zdolności myślenia strategicznego,
- uczy jak efektywniej delegować i egzekwować,
- rozwija umiejętności i zachowania niezbędne do efektywnych wystąpień publicznych i prezentacji,
- rozwija inteligencję emocjonalną,
- podnosi jakość i satysfakcję z pracy,
- inspiruje i motywuje do pracy.

Częstym pytaniem pojawiającym się na pierwszych spotkaniach coacha z przedstawicielami firm zamawiającymi usługę coachingu jest:

JAK BĘDZIEMY MIERZYĆ EFEKTY COACHINGU?



Trudno mówić o efektywności bez określenia mierników procesu. Wbrew pozorom istnieje wiele możliwości, za pomocą których można ocenić skuteczność coachingu. Często określa się okoliczności w jakich powinno pojawić się nowe zachowanie u pracownika lub się nie pojawić. Jego częstotliwość (np. na spotkaniach zespołu pracowniczego 8 na 10 razy nie wywołuje kłótni, w sytuacji proszenia przez współpracownika - 4 na 5 razy umie asertywnie odmówić itp.). Jeśli to możliwe dodaje się kryteria liczbowe, procentowe, ocenę na skali od 1 do 10 lub datę wykonania zadania.



Rozpoczynając proces coach razem z pracodawcą (kierującym na coaching) określa mierniki skuteczności coachingu dla konkretnej osoby wraz z poziomem, na którym aktualnie ona się znajduje.

Trzeba pamiętać, że coacha obowiązuje bezwzględna zasada poufności. Dlatego firma, która decyduje się wysłać swojego pracownika na coaching nie otrzymuje typowego raportu końcowego, tylko w uzgodnionej formie pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami.

WAŻNE

To zmiana na poziomie zachowań osoby coachowanej jest najważniejszy miernikiem procesu coachingu i jednocześnie formą raportu dla pracodawcy.

PRACODAWCA, CZY PRACOWNIK - KTO JEST KLIENTEM W BIZNES COACHINGU?

Na wstępie należy wyjaśnić, że dochodzi czasem do zamieszania w tej kwestii, ponieważ najczęściej w coachingu biznesowym mamy „dwóch klientów jednocześnie”.

Jednym z klientów jest firma, czyli pracodawca, który zamawia coaching i ponosi jego koszty.



Ten klient jest płatnikiem i organizatorem przedsięwzięcia, dokonuje wstępnej diagnozy sytuacji i decyduje o podjęciu kontraktu. Wyznacza wstępne cele do osiągnięcia, a właściwie określa pożądane efekty procesu. Zawiera umowę o coaching i oczekuje sprawozdania z coachingu.

Faktycznym jednak klientem - „podmiotem procesu” - jest pracownik, czyli osoba coachowana.

WAŻNE

Ważne są cele zarówno pracodawcy kierującego na coaching jak i osoby coachowanej - czasami się one zazębiają, a czasami są ściśle ze sobą powiązane. Nawet, jeśli po części cele się rozmiągają, to i tak musi zostać zdefiniowana wspólna płaszczyzna, której osiągnięcie będzie pośrednio wpływało na ostateczną realizację zakontraktowanych celów.

Jednak najważniejsza w całym procesie jest osoba coachowana. To człowiek jest podmiotem coachingu, a nie cele. Osiągnięcie nawet najważniejszych celów nie może przynosić szkody człowiekowi - nawet tych celów, które sam dla siebie określa i których pragnie.

Coach współpracujący z klientami biznesowymi ma specyficzne zadanie, ponieważ pracując z osobą/pracownikiem ma jednocześnie czuwać nad realizacją celów firmy. Coach ma tak prowadzić proces, by osiągnięcie wszystkich celów stało się możliwe. Kluczowe słowo w tym kontekście brzmi: „możliwe”. Jednak główna odpowiedzialność leży po stronie osoby coachowanej ponieważ to ona decyduje o wdrożeniu działań wypracowanych podczas spotkań.

INWESTYCJA W COACHING – LUKSUS, CZY KONIECZNOŚĆ NASZYCH CZASÓW?

Pod względem kosztów coaching jest najbardziej efektywnym sposobem rozwoju całej organizacji.

W ciągu ostatnich kilku lat, coaching udowodnił swoją niezwykłą wręcz skuteczność w rozwijaniu kompetencji i postaw biznesowych.

Business coaching czy executive coaching uważany jest za jedną z najszybszych i najefektywniejszych (a przez to najtańszych) metod rozwojowych - zarówno poszczególnych osób jak i całych organizacji.

Praca z coachem przestaje być luksusem a staje się koniecznością.

W wyzwaniach dzisiejszego świata biznesu coaching aktywuje takie zachowania jak:

- poszukiwanie prostych i efektywnych rozwiązań,
- umiejętność spojrzenia na daną sprawę z różnych perspektyw,
- pozytywne wsparcie,
- budowanie zaufania,
- wzajemny szacunek,
- uznanie dla innych.



Zarówno dla firmy, dla menedżera jak i dla osoby coachowanej wynikają z coachingu wyraźne, widoczne i liczne korzyści.

DLACZEGO WARTO WYSŁAĆ SWOICH PRACOWNIKÓW NA COACHING?

Jest wiele powodów, którymi kieruje się firma wysyłając pracowników na coaching. Najczęstszymi są: potrzeby rozwojowe pracownika lub spowodowanie zmian w jego zachowaniu, które pośrednio lub bezpośrednio wpływają na podnoszenie efektywności pracy.

Coaching POMAGA pracownikowi:

- definiować cele działania – po to aby realizować plany w najbardziej optymalny i satysfakcjonujący sposób oraz przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu,
- usprawniać proces podejmowania decyzji,
- podnosić jakość pracy własnej i/lub swoich zespołów oraz lepiej zarządzać projektami i dostępnymi zasobami,
- podnosić motywację i energię do działania współpracowników,
- uwolnić inspirację poprzez wdrażanie działań usprawniających – w efekcie zwiększać zyski lub ograniczać koszty,
- radzić sobie ze stresem w różnych sytuacjach zawodowych i osobistych,
- wykorzystywać w pracy wiedzę zdobytą podczas szkoleń czy treningów i adaptować ją na indywidualne potrzeby.

Coaching ROZWIJA u pracownika:

- umiejętności komunikacji interpersonalnej jako jednego z głównych elementów podnoszenia efektywności pracy zespołów pracowniczych,

- zachowania i kompetencje m.in.: menedżerskie oraz przywódcze kadry kierowniczej każdego szczebla,
- poczucie odpowiedzialności za rozwój własny jak i całej organizacji.

Coaching UCZY pracownika:

- jak rozwiązywać sytuacje konfliktowe w zespołach pracowniczych,
- jak zwiększać produktywność i szybkość działań w efektywnym planowaniu pracy swojej i pracy zespołu,
- jak zachować balans w życiu zawodowym i osobistym.

Na wstępie coach razem z klientami określa mierniki coachingu aby można obserwować skuteczność procesu. Mierniki zawsze mają mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na cele firmowe.

JAK PRZEBIEGA PROCES SPOTKAŃ KONTRAKTOWYCH Z PRACODAWCĄ I UCZESTNIKIEM COACHINGU?

Przeciętnie spotkania kontraktowe mają trzy etapy. Ich celem jest podjęcie decyzji o rozpoczęciu cyklu sesji.

Podczas pierwszego spotkania: przedstawiciel firmy, czyli najczęściej członek zespołu HR lub bezpośredni przełożony, spotyka się z coachem/ami i przedstawia cele firmy oraz cele na coaching dla swojego pracownika.

Podczas drugiego spotkania: coach poznaje osobę, która zostanie poddana procesowi oraz poznaje cele na coaching z punktu widzenia pracownika. Coach opowiada również o głównych założeniach coachingu i odpowiada na pojawiające się pytania klienta dotyczące pracy coachingowej.

Podczas trzeciego spotkania: kontraktowego w procesie działań przygotowawczych spotykają się: uczestnik coachingu, wybrany coach i przedstawiciel zespołu HR firmy zamawiającej coaching jako sponsor całego procesu.

Następuje potwierdzenie lub renegocjacja celów klienta na proces coachingowy w zgodzie z celami firmy. **Pod uwagę brane są wyłącznie kryteria zmiany zachowań osoby, która będzie coachowana.** Określona zostaje sytuacja obecna, etapy zmiany oraz obraz sytuacji docelowej jako konkretny wymierny efekt.

JAK WYGLĄDA PIERWSZE SPOTKANIE COACHINGOWE KLIENTA Z COACHEM W RAMACH ZAPLANOWANYCH SESJI COACHINGOWYCH?

Pierwsze spotkanie coachingowe może mieć bardzo różnorodny przebieg ponieważ w coachingu klient zmierza tam gdzie dzieją się na daną chwilę najważniejsze dla niego sprawy, a coach podąża za nim. Często jednak, jeśli osoba coachowana nie czuje presji pracy nad bieżącym zdarzeniem jest to sesja diagnostyczna, podczas której można m.in. za pośrednictwem certyfikowanych narzędzi diagnostycznych określić indywidualne obszary do rozwoju oraz cele coachingowe.

Służą one zbudowaniu pewnego rodzaju „mapy celów” do osiągnięcia.

Określenie, nazwanie i zapisanie celów już samo w sobie może wnieść wiele dobrego. Brak celu lub nieodpowiednie jego sformułowanie może trzymać w bezruchu działania. Podczas tej sesji coach wspiera klienta zadając mu pytania pomocnicze adekwatnie do potrzebnego klientowi tempa pracy oraz stwarzając poczucie spokoju i bezpieczeństwa pracy.

ROLA PRACOWNIKA I PRACODAWCY W PROCESIE COACHINGU.

Jak już zostało napisane w biznes coachingu najczęściej mamy do czynienia z dwoma klientami. Niezwykle istotne jest zatem precyzyjne ustalenie praw i roli każdego z nich.

W przypadku podjęcia decyzji przez pracodawcę o rozpoczęciu działań coachingowych w firmie powstaje pierwsze pytanie:

Kto ma wziąć udział w coachingu?

Najczęściej do udziału w projekcie proponowani są pracownicy, u których widać potrzebę rozwoju. Rozwój ten może być związany z wykonywaniem powierzonych obowiązków zawodowych lub z potrzebą zmiany zachowań pracowników na odpowiadające aktualnej strategii działania firmy.

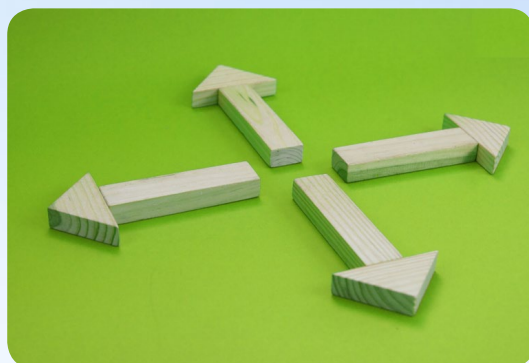
Na wstępie pracodawca wyraźnie precyzuje cel/e coachingu z punktu widzenia firmy.

Następnie ustalane są indywidualne cele dla każdego pracownika.

Warto jednak zwrócić uwagę, że osoba coachowana zawsze pracuje z określonymi przez siebie celami.

Wskazane jest, aby pozostawały one w korespondencji do celów firmy.

Pracodawca określa mierniki z poziomu zachowań uczestnika coachingu, by móc obserwować zmiany i postępy w trakcie całego procesu - czyli oceniać skuteczność coachingu.



WAŻNE

Uczestnik coachingu wie, jakiego rodzaju informacje mogą być udzielone jego pracodawcy. Praktykuje się, że informacje dotyczące wyników coachingu uczestnik ma prawo obejrzeć, zanim zostaną przekazane pracodawcy i ustosunkować się do nich.

Coaching będzie efektywny tylko wtedy jeśli uczestnik wierzy w jego skuteczność.

Świadoma decyzja udziału w coachingu skutkuje wewnętrzną motywacją do przejścia przez proces. **Motywacja w dużym stopniu zależy od atrakcyjności określonych celów, od stopnia utożsamienia się z tymi celami, od ich ważności w odniesieniu do życiowych zamierzeń i wielu innych rzeczy.**

Coach stara się jak najszerszej spostrzegać uczestnika coachingu - jako jeden całościowy, spójny organizm funkcjonujący w systemie różnorodnych powiązań zawodowych i osobistych. Dlatego też powinien mieć wszelkie informacje potrzebne do podjęcia decyzji, czy jest możliwe osiągnięcie założonych efektów przez uczestnika. Jeśli jest mało prawdopodobne osiągnięcie ich w 100%, to należy określić wspólnie z uczestnikiem w jakim stopniu jest to możliwe.

Czasem coach negocjuje ilość spotkań lub czas trwania procesu. Czasem w ogóle należy na nowo negocjować zakres pracy z uczestnikiem. Lepiej jest to zrobić, niż podjąć się rzeczy niemożliwej, lub choćby wątpliwej na wstępie i zniechęcić do tego typu pracy rozwojowej.

Jednak jak już pisano główna odpowiedzialność leży po stronie osoby coachowanej - to ona decyduje o wdrożeniu działań wypracowanych podczas spotkań.



JAKIE KORZYŚCI Z COACHINGU ODNOSI PRACOWNIK PODDANY PROCESOWI?

Coaching uwzględnia indywidualne potrzeby klienta i dotyczy celów klienta. Sam kontakt z coachem jest już cenny dla klienta (nowa energia, wsparcie, wysłuchanie).

Korzyści z coachingu dla pracownika:

- osiągnięcie wyznaczonych celów,
- nabycie nowych umiejętności,
- korzystanie w pełni z zasobów, które posiada,
- zwiększenie samodzielności,
- uporządkowanie przestrzeni życiowej,
- możliwość spojrzenia na problem z innej perspektywy,
- wygenerowanie nowych rozwiązań,
- podjęcie wiążących decyzji,
- wzrost motywacji do zmiany, działania,
- zaplanowanie działania,
- rozwiązanie problemu,
- eliminacja stresu,
- rozwój kariery i umocnienie pozycji zawodowej,
- samodoskonalenie,
- wzrost pewności siebie.



JAKIE KORZYŚCI Z COACHINGU MA FIRMA?

Coaching pomaga promować zmianę w organizacji przez osoby strategicznie ważne i opiniotwórcze na różnych poziomach zarządzania.

Daje możliwość precyzyjnego zastosowania nowych strategii działania w miejscu największej potrzeby i największego wpływu.

Dużym plusem jest już sam fakt, że coaching jest prowadzony w taki sposób, że nie koliduje z codziennymi zadaniami i obowiązkami zawodowymi pracownika. Istnieje też możliwość prowadzenia coachingu na odległość - za pomocą telefonu lub skypa, jako kontynuacji sesji coachingowych – spotkań.

W skrócie najważniejszymi korzyściami z perspektywy firmy są:

- pod względem kosztów coaching jest najbardziej efektywnym sposobem rozwoju całej organizacji,
- efektywna i długoterminowa inwestycja w rozwój kadry menedżerskiej,
- promowanie zmian przez osoby biorące udział w coachingu wpływa na całą organizację,
- usprawnienie pracy zespołowej,
- wzrost efektywności i jakości realizowanych zadań,
- rozwój firmy wiodący do wzmocnienia jej pozycji na rynku,
- wzrost identyfikacji pracowników z firmą,
- wzrost gotowości do podejmowania ryzyka i zmian,
- wzrost gotowości do podejmowania długofalowych decyzji.

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.