

Jak wdrażać kulturę coachingową w firmie?

ZARZĄDZANIE Indywidualny trening zamiast masowych szkoleń, które niewiele pomagają

dr Anna Syrek-Kosowska
Centrum Szkoleń i Psychologii
Biznesu, csipb.pl

Spacerując pomiędzy konsultantami, szef uważnie przysłuchiwał się, jak rozmawiają z klientami. Jego uwaga skoncentrowała się na rozmowie, której ton był nadmiernie podniesiony, a konsultant z coraz większym rozdrażnieniem argumentował, dlaczego firma nie przyjmie reklamacji klientki. Kiedy ta opuściła salon sprzedaży, szef zatrzymał się nad konsultantem i podobnie podniesionym tonem skomentował: „Jeśli będziesz tak rozmawiał z klientami, to cię skoczę!!!” Konsultant odpowiedział ledwie słysząc: „... raczej skalażnikajesz...”

Choć historia ta wydarzyła się już kilka dobrych lat temu, to do dzisiaj pojęcie coachingu w wielu firmach kojarzy się z rozmową oceniającą czy też listą błędów, które wytyka się przełożonym po obserwacji rozmowy przedstawiciela handlowego z klientem.

Tymczasem właściwie rozumiany i wdrażany coaching jest jednym z najskuteczniejszych sposobów zarządzania pracownikami, a przede wszystkim najskuteczniejszym narzędziem rozwoju osobistego i zawodowego, pozwala na realizację celów, wspierając proces zmiany we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

Warunkiem korzystania ze wszystkich dobrodziejstw coachingu jest odpowiednie wdrożenie kultury coachingowej w firmie. W tym celu chemicy podzielili się z państwem kilkoma pomocnymi wskazówkami, których użyteczność potwierdzają sukcesy naszych partnerów biznesowych.

Odpowiednia definicja

Czym w istocie jest coaching? Zarówno w teorii przedmiotu, jak i biznesowej praktyce istnieje wiele definicji, podejść i szkół coachingu. Eric Parsloe („Coaching i mentoring”) definiuje coaching jako: „proces mający pomóc ludziom w osiągnięciu lepszych wyników działań”. W ujęciu jednej z największych na świecie organizacji skupiających i akredytujących coachów – International Coaching Community – coaching to: „pomoc ludziom w dokonywaniu zmian w taki sposób, w jaki tego oczekują, i pomoc w pod-

żaniu w kierunku, w którym chcą”. Z kolei według dr. Angus McLeoda („Mistrz Coachingu”) jest to „posługiwanie się ciszą, pytaniami i wyzwaniami w celu udzielenia klientowi pomocy w realizowaniu konkretnego celu zawodowego”.

Ogólnie rzecz ujmując, można powiedzieć, że coaching to relacja partnerstwa, proces zmiany, w którym człowiek widziany jest całościowo, nie tylko w kontekście zachowań zawodowych. Źródła tych zachowań są związane z wewnętrznymi postawami, wartościami czy przekonaniami. Tak więc zmiana nie jest tylko powierzchownym zastąpieniem jednego działania drugim. Aby zmiana była trwała, winna osadzać się na głębszych, opisanych wyżej podstawach. Kluczową zasadą coachingu jest praca na zasobach organizacji, zespołów i klientów oraz założenie, że coach ma pytania, klient – odpowiedzi. To zasadnicza różnica w porównaniu z innymi działaniami rozwojowymi: szkoleniami, mentoringiem, doradztwem i terapią, które oparte są na relacjach typu autorytet (ten, który wie) – klient (ten, który nie wie).

Coaching nie stał się, jak początkowo sądzono, przejściową modą, lecz standardem rozwoju kapitału ludzkiego w nowoczesnych organizacjach.

W USA (2004) przeprowadzone badania (Chartered Institute of Personnel and Development) wykazały, że 79 proc. firm stosuje tę metodę w zarządzaniu personelem. Polskie badania przeprowadzone na grupie ekspertów, specjalistów i menedżerów z obszaru HR (raport „Rynek usług coachingowych w Polsce”, House of Skills, 2008) wskazują, że ponad połowa badanych uznała coaching za metodę rozwoju pracowników, która w ciągu najbliższych trzech lat będzie zyskiwała na znaczeniu w stosunku do innych metod.

Wprowadzanie kultury coachingowej powinno rozpoczynać się od diagnozy obecnej sytuacji firmy zarówno od strony biznesowej, kultury organizacyjnej, jak i stosowanych już narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z kluczowych warunków powodzenia całego procesu jest promowanie idei coachingu w całej organizacji, szczególnie kiedy poprzednie doświadczenia nie są korzystne, a rozumienie coachingu wypracowane. To umożliwi przygo-

Właściwie rozumiany i wdrażany coaching jest jednym z najlepszych sposobów zarządzania personelem, a przede wszystkim najskuteczniejszym narzędziem rozwoju osobistego i zawodowego pracowników firmy

➔ Zapraszamy na spotkanie z coachem

Dzisiaj o godzinie 18:00 zapraszamy na 45-minutowy czat przygotowany specjalnie dla czytelników „Dziennika”, na którym autorka artykułu, certyfikowany coach Anna Syrek-Kosowska, zaprasza do rozmowy i wymiany doświadczeń związanych z tematem (www.csipb.pl; użytkownik: dziennik; hasło: csipb.pl).

Istnieje możliwość umówienia gratisowej sesji coachingowej z naszymi certyfikowanymi coachami (liczba miejsc ograniczona, pozycja dotyczy województw: mazowieckiego i śląskiego). Zachęcamy państwa do kontaktu z naszymi ekspertami i konsultantami – biuro@csipb.pl.

owanie ludzi na zmianę, bez obaw i lęków.

Powiązanie z celami

Moc coachingu polega na skutecznym osiągnięciu celów. Dział personalny, wdrażając kulturę coachingową, powinien odnosić się do celów strategicznych firmy, powiązać kolejne etapy działań coachingowych z wpływającymi na nich celami działań, kadry zarządzającej, menedżerów liniowych. Wdrażanie coachingu powinno być kompatybilne z innymi metodami, narzędziami i procesami w firmie, np. z zarządzaniem kompetencjami, systemem ocen pracowniczych, działaniami rozwojowymi, promowaniem przywództwa inspirowanego. Szczególnie pomocne jest postrzeganie organizacji i zachodzących w niej procesów jako informacji zwrotnych. Coaching przynosi również nowe spojrzenie na dotychczasowe błędy czy niepowodzenia, i to zarówno na poziomie komunikacyjnym, jak i mentalnym – zamienia je na doświadczenie.

Zmiana perspektywy powoduje przejście od oskarżania do inspirowania, aby nauka płynąca z negatywnego doświadczenia przyczyniała się do lepszego osiągnięcia celów. Dla wielu firm i kadry zarządzającej takie podejście jest przełomowe. Szybko jednak przynosi wymierne zyski w postaci motywującego środowiska pracy, wzrostu innowacyjności i lepszych wyników finansowych.

Trening kadry menedżerskiej

Wdrażanie kultury coachingowej powinno obejmować wszystkie poziomy zarządzania w firmie. Tylko wtedy możliwe jest powiązanie celów organizacji z indywidualnymi celami menedżerów oraz trwałe przenikanie kultury coachingowej w codzienną praktykę zarządzania pracownikami. Odpowiednie przygotowanie menedżerów obejmuje szkolenia z zakresu teorii i umiejętności zarządzania przez co-

aching oraz, co kluczowe dla powodzenia całości procesu, indywidualny executive coaching.

Zdaniem Adama Stolarzewicza, executive coacha z wieloletnim doświadczeniem menedżerskim, największymi trzema korzyściami z tego procesu jest po pierwsze możliwość samodzielnego doświadczenia, odczucia na sobie i sprawdzenia tego, czym jest proces coachingu wdrażany w danej organizacji. Po drugie jest to jedna z najskuteczniejszych form dalszego rozwoju dla doświadczonych i kompetentnych menedżerów.

Często bywa tak, że osoby z dziesięcio-, piętnasto- czy dwudziestoletnim stażem menedżerskim z trudem odnajdują w programach szkoleniowych wielu firm inspirację, motywację czy też wewnętrzną potrzebę dokonania swojej życiowej zmiany. W takich przypadkach to właśnie coaching jest doskonałym rozwiązaniem. Po trzecie, co najważniejsze, proces executive coachingu umożliwia nabywanie umiejętności samodoskonalenia się w przyszłości, jest niejako nabywaniem umiejętności samodzielnego rozwoju z własną świadomością, kompetencjami oraz sposobami realizacji celów biznesowych.

W przygotowaniu organizacji i liderów do przyjęcia kultury coachingowej warto wykorzystać zmodyfikowany przez ekspertów Centrum Szkoleń i Psychologii Biznesu model metody mistrzowskiego coachingu zaproponowany przez Roberta Hargrove’a („Mistrzowski Coaching”) obejmujący pięć etapów:

Etap 1 – włączenie menedżerów w relację coachingową.

Etap 2 – coaching liderów, którego celem jest zaprojektowanie przez nich wizji przyszłości (swojej i organizacji).

Etap 3 – ocena 360 stopni – nowe określenie organizacji wymaga w pierwszej kolejności określenia siebie. Na tym etapie csipb.pl proponuje pogłębione metody diagnozy potencjału menedżerskiego w postaci audytu coachingowego, na który składają się kompleksowe działania diagnostyczne, np. Development Center, opracowanie ścieżek rozwoju potencjału osobistego na podstawie badań zaawansowanymi narzędziami typu Extended Disc®, Insights Discovery™ określającymi naturalne i adaptowane zachowania i wspomagającym proces oceny oraz zarządzania pojedynczymi pracownikami, a także zespołami o różnych stylach zachowań.

Etap 4 – planowanie strategiczne w praktyce.

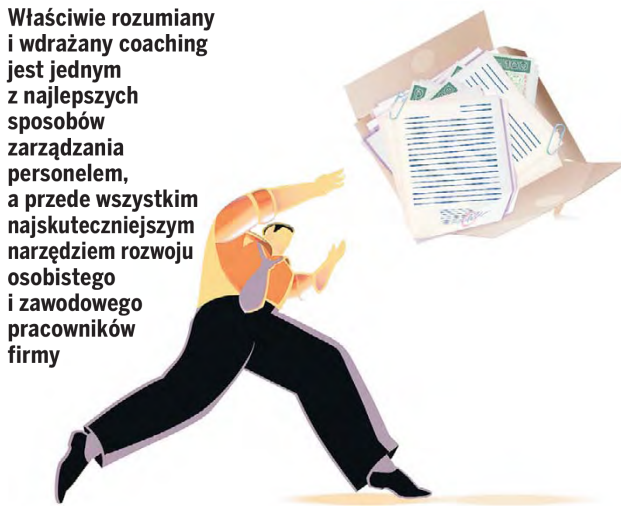
Etap 5 – uczenie skuteczności przez comiesięczne sesje coachingowe poświęcone omówieniu celów, priorytetów i najważniejszych zadań.

Warunkiem zrozumienia działania coachingu jako metody samorozwoju oraz inspirowania i motywowania innych jest osobiste doświadczenie jego wpływu na ustalanie swoich celów, uświadomienie sobie wartości, które są motorem zachowań, i zmierzenia się z siłą własnych przekonań. Przejście procesu coachingu z pewnością menedżerów o skuteczność tej metody, jest cennym elementem samorozwoju, dostarcza narzędzi do inspirowania pracowników.

Ewaluacja procesu

Efektownym wsparciem we wdrażaniu kultury coachingowej w organizacji jest udział coachów zewnętrznych. Warto zapraszać do współpracy firmy i osoby, które pracują zgodnie z uznанныmi na świecie standardami zapewniającymi działom personalnym jednolite rozumienie coachingu, określone metody i narzędzia pracy i zasady etyczne (w Polsce są to coachowie certyfikowani np. przez International Coaching Community czy International Coach Federation), cenne jest również doświadczenie biznesowe coachów.

Już dzisiaj zapraszamy do lektury kolejnego cyklu artykułów w każdy drugi poniedziałek miesiąca. Nasi eksperci wskażą w nich metody i narzędzia efektywnego przeprowadzania organizacji przez trudny czas kryzysu.



WIZJESZKA/MAGENTA