



Kiedy coaching w firmie działa, a kiedy działać nie będzie

Krzysztof Michał Nowak

Działania coachingowe mają za zadanie wspierać rozwój organizacji poprzez podnoszenie świadomości, odpowiedzialności i dobrostanu pracowników. Określenie celu działań oraz uzgodnienie ich z coachee jest kluczowym warunkiem skuteczności projektu. Ważne jest rozumienie dziedziny jaką jest coaching oraz procesowego charakteru jego oddziaływania.

Określenie celów coachingu w organizacji

Określenie celów coachingu dla organizacji jest bardzo ważnym etapem. Dostosowanie działań coachingowych do wizji rozwoju firmy z uwzględnieniem indywidualnych predyspozycji, ról i przebiegu kariery pracowników jest złożonym i wymagającym włączenia wielu działań procesem. Dlatego podobnie jak przy szkoleniach, proces przygotowawczy angażuje członków zespołu, przełożonych, działów osobowe, coachów, systemy wspomagające zarządzanie potencjałem lub talentami i sam w sobie jest wartością dla przedsiębiorstwa.

Mało staranne i niekonsultowane zdefiniowanie celu coachingu może skutkować nieefektywną lub mocno chybioną inwestycją. W konsekwencji niezadowolonymi zarówno osoby zarządzające jak i pracownicy.

Uzgodnienie celów - spotkanie trójstronne

Osoby kierujące firmą mają zazwyczaj jasno zdefiniowane cele. Komunikują je i uzasadniają na swój indywidualny sposób. Tu pojawia się pierwsze ryzyko. Coaching jest działaniem **dobrowolnym** i wymaga **wspólnego uzgodnienia** zakresu i celu działań. Trójstronne spotkanie coacha, sponsora i coachee pozwala

- przekształcić oceny sponsora w potrzeby





- sprecyzować kontekst i dostosować cel do możliwości pracownika
- uzgodnić wspólne i obustronnie akceptowalne kryteria realizacji
- uznać indywidualność sposobu realizacji tychże kryteriów
- poznać charakter i sposób bycia coacha
- zapewnić poufność i bezpieczeństwo

Przy chęci i otwartości sponsora pierwsze trójstronne spotkanie wnosi dużo zaufania i poczucia sensu do relacji z pracownikiem. Może mieć charakter mediacyjny.

Konsekwencje braku takiego spotkania wynikają z nastawienia, rutyny i jakości komunikacji przełożonych z pracownikami. Coaching nie będzie działał, jeśli zostanie zdefiniowany jako naprawa "popsutego" pracownika lub jako kolejne źródło weryfikujące jego przydatność dla pracodawcy. Założenie, iż kierujemy pracownika na coaching, gdyż to i to wyszło na "ocenie rocznej" nie zawiera w sobie konstruktywnej informacji, nie definiuje celu, ani nie uwzględnia dobrowolności działań. Niewyartykułowanie aspektów etycznych pracy coacha może rzutować na mało adekwatne oczekiwania sponsora lub brak zaufania ze strony coachee. Brak uzgodnień może skutkować nieadekwatnością celu do możliwości pracownika. Zarówno wygórowane jak i zbyt mało angażujące cele mogą sabotować przebieg coachingu.

Zrozumienie procesowego charakteru coachingu

Coaching może być traktowany jako działanie doraźne. Ma wtedy charakter interwencyjny. Co do zasady jednak jest to seria spotkań rozłożonych w czasie w taki sposób, by umożliwić klientowi integrację wniosków, wypracowanie nowych strategii i zachowań oraz zastosowanie ich w praktyce. Przykładowy proces może składać się z 5 sesji odbywających się co 3-4 tygodnie. Kluczowe jest zaakceptowanie przez sponsora oraz coachee czasowego aspektu pracy z coachem.

Niezwykle ważna jest świadomość, że każda nauka dowolnej umiejętności związana jest z początkową niską skutecznością jej stosowania. Zarówno robienie salt na batucie, jak i delegowanie obowiązków powinny zostać przećwiczone w bezpiecznym środowisku z pozwoleniem sobie na popełnianie błędów.





Oczekiwanie fantastycznych rezultatów lub natychmiastowego wzrostu efektywności pracownika w pierwszej fazie coachingu może obniżyć jego motywację do zera.

Kompleksowość działań coachingowych

Na koniec warto zauważyć, że rozwój ludzi w organizacji powinien mieć charakter zrównoważony. Zagrożeniem dla działań coachingowych jest stworzenie sytuacji, w której kierownictwo dbając o rozwój swoich pracowników nie zauważa potrzeby własnego doskonalenia. Największym i trudno naprawialnym błędem jest podniesienie świadomości pracownika (np. poprzez coaching) bez umożliwienia mu rozwijania się w strukturze organizacji. Mało elastyczni lub "głusi" zwierzchnicy, słaba komunikacja pionowa i pozioma, brak przestrzeni do realizowania nowo odkrytych możliwości mogą skutkować tym, że po coachingu pracownik poszuka sobie ciekawszego otoczenia i nowego pracodawcy.

Podsumowując coaching w firmie będzie działał, wtedy gdy będzie

- wynikał ze zdiagnozowanych potrzeb ludzi i organizacji
- opierał się na partnerstwie pomiędzy sponsorem, klientem i coachem
- przebiegał procesowo z uwzględnieniem dynamiki uczenia się
- miał charakter zrównoważonego rozwoju na różnych szczeblach organizacji.

Coaching może być mało skuteczny gdy:

- nie zapewniono środowiska i możliwości popełniania błędów związanych z nauką i samorozwojem
- przełożeni nie rozwijają się razem z pracownikami i nie rozumieją ich potrzeb
- brak pełnego zaufania i dobrowolności w coachingu
- Cele i kryteria ich realizacji nie zostały w pełni uzgodnione i zaakceptowane przez wszystkich interesariuszy projektu.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



O autorze:

Krzysztof Michał Nowak - coach, mediator, przedsiębiorca od 1998 roku realizujący projekty i zarządzający firmami na zróżnicowanym rynku polskim i europejskim. Doświadczenie zdobywał w prowadzeniu przedsięwzięć związanych z produkcją, handlem i usługami na rynku reklamowym BTL i POS, finansowym, handlu krajowego i międzynarodowego, oznakowania i oświetlenia architektonicznego, wydawniczym. Dyplomowany coach, mediator i przedsiębiorca. Współautor programu i trener w szkole coachingu Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Szkolenia Monika Zubrzycka-Nowak. Koordynator i współtwórca zakończonego w 2014 roku europejskiego projektu Coaching Burnout Syndrome Solution (C-BOSS). Członek Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Coachingu i Rozwoju. Absolwent Studium Coacha Basic i Executive oraz kursu life coachingu The Coaching Academy w Londynie.

Polskie Stowarzyszenie Coachingu i Rozwoju działa od roku 2003, łącząc potencjał kadry doświadczonych trenerów: m.in. coachów, psychologów, pedagogów, terapeutów. W swoich działaniach skupia się na takim oddziaływaniu na człowieka, by z lekkością i efektywnie rozpoznawał i realizował swoje cele, tworzył inspirujące więzi z ludźmi i działał z pożytkiem dla systemu, w którym funkcjonuje. Swoją ofertę Stowarzyszenie kieruje do środowisk mających kluczowy wpływ na społeczeństwo: do rodzin, ludzi oświaty, biznesu, samorządów, służby zdrowia. Stowarzyszenie działa na terenie całej Polski, prowadzi szkolenia, warsztaty z zakresu psychoedukacji, coachingu, poszerzania umiejętności.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego