



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Coaching skutecznym narzędziem wspierania osób, zespołów, organizacji

Monika Zubrzycka-Nowak

Coaching pojawił się w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie rynku pracy na samodzielnie działających pracowników oraz w związku z niezwykle szybko zmieniającymi się warunkami życia i sytuacją rynkową. Konieczność szybkiego reagowania, by sprostać konkurencji, przesuwanie się orientacji rynku zachodniego z produkcji na usługi, rozwój wysokich technologii, współpraca biznesu z nauką wymagają podnoszenia kwalifikacji pracowników i tworzenia coraz bardziej wykształconej kadry. Coaching to wsparcie jednostki, grupy lub zespołu pracowniczego w dokonaniu pożądaných zmian w sposób efektywny przy wykorzystaniu ich własnych odkryć, wniosków i zasobów.

Do skorzystania z coachingu w organizacji można podchodzić na różne sposoby. Zaczynamy od systemowej analizy organizacji jako żywego organizmu. By organizacja wzrastała i była odporna na zmienne koleje losu, organizm trzeba utrzymywać w dobrostanie i tworzyć warunki dla jego wzrostu i rozwoju. Kadra pracownicza potrzebuje podnosić swoje kwalifikacje zawodowe, umiejętności współpracy, elastyczność w przechodzeniu przez zmiany. Kadra zarządcza potrzebuje ogarniać wpływem rozwijającą się organizację, przewidywać zmiany i przygotowywać się na nie, budować kulturę organizacji, która służy jej wizerunkowi i przyszłości. Planowanie długotrwałego procesu kształcenia swojej kadry jest uzasadnione ekonomicznie i psychologicznie. Opieranie swojego rozwoju na tym, co jest potencjalnie dostępne w kapitale ludzkim organizacji ogranicza koszty rotacji pracowniczej. Bezpieczeństwo miejsca pracy, możliwość rozwoju, przyjazna jednostce wewnętrzna kultura organizacji wiąże z nią pracownika, buduje lojalność i współodpowiedzialność za wyniki. Zaplanowanie procesu rozwoju organizacji – przekształcenie jej w organizację uczącą się jest poważnym i odpowiedzialnym przedsięwzięciem. W tym procesie można skorzystać z coachingu jako wsparcia dla zespołu planującego. W procesie rozwoju kadry warto łączyć różne sposoby podnoszenia kwalifikacji pracowniczych tj. mentoring, coaching,



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



szkolenia twarde i miękkie, consulting, dostosowując je do zdiagnozowanych potrzeb i optymalnego wydatkowania funduszy przeznaczonych na ten cel.

W planie rozwoju coaching może znaleźć zastosowanie w podnoszeniu kompetencji poszczególnych osób (coaching indywidualny) lub całych grup (coaching grupowy) a także jako wsparcie w budowaniu i rozwijaniu zespołów (coaching zespołów). Dobrze zaplanowane procesy szkoleniowe oparte na podejściu coachingowym pozwalają wzrastać pracownikom wszystkich szczebli organizacji.

Zastosowanie coachingu grupowego (*group coaching*) jako procesu prowadzonego metodami pracy warsztatowej, nastawionego na indywidualną pracę każdego członka grupy nad istotnymi dla niego obszarami i celami.

Celem coachingu grupowego jest wypracowanie przez uczestników takiej postawy i umiejętności, by funkcjonowanie w organizacji przynosiło obustronne zadowolenie. By umieć traktować stres jako eustres (mobilizacja – pozytywne pobudzenie) a nie jako dystres (negatywnie odbierane napięcie). By budować bezpieczne środowisko sprzyjające eustresowi (szczerłość, docenianie, rzetelna – oparta na obserwacjach zachowań informacja zwrotna, sięganie po inf. zwrotną). By tworzyć relacje inspirujące siebie i innych do działań służących systemowi (jednostce, zespołowi, organizacji). By stawiać sobie cele i realizować je z zapałem i wytrwałością przekraczając obawy, załamania motywacji, obiekcje otoczenia. By odnajdywać się wobec nieoczekiwanych zdarzeń takich jak niespodziewane przeszerogowanie, restrukturyzacja firmy, załamanie rynku, choroba, nowe przepisy prawne...

Gdy człowiek potrafi skutecznie zarządzać samym sobą jest gotów, by przenieść te umiejętności na zarządzanie współpracownikami. A więc kolejnym etapem jest rozwijanie umiejętności zarządczych. W tym nawiązywanie i utrzymywanie kontaktu, by druga osoba czuła się gotowa do kreatywnego poszukiwania rozwiązań stojących przed nią zadań i brała odpowiedzialność za ich realizację w sposób efektywny. Wyłanianie motywacji pracownika, by działał z wewnętrznej potrzeby, a nie pod naciskiem „nadzorczy”. Korzystanie ze wsparcia zaufanych ludzi, by efektywnie odkrywać sposoby radzenia sobie z trudnymi wyzwaniami zarządczymi. Podchodzenie do projektów, by



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



uwzględniać perspektywy wszystkich interesariuszy i wybierać rozwiązania najlepsze dla systemu w taki sposób, by zyskać ich akceptację.

Oczywiście jeśli organizacja nie planuje stałego rozwoju swoich pracowników, może skorzystać z coachingu grupowego rozwijając potrzebne w danym momencie kompetencje pracowników. Wspierając szkolenia coachingiem indywidualnym znakomicie podnosi skuteczność rozwijania kompetencji i samopoczucia osób, którym szkolenie jest dedykowane.

Zastosowanie coachingu zespołów (team-coaching) jako procesu interaktywnego, koncentrującego się na obszarach i celach istotnych z punktu widzenia całego zespołu.

Istotą coachingu zespołów jest wzięcie przez członków zespołu odpowiedzialności za zespół jako całość, za realizowanie wspólnych celów i wartości. Zarówno w procesie budowania zespołu jak i realizowania nowych, trudnych zadań, współdziałania z innymi strukturami organizacji, tworzenia przestrzeni dla innowacyjności, coaching zespołu jest niezwykle skutecznym wsparciem zarówno dla jego członków jak i szefa zespołu.

Zespoły odnoszące największe sukcesy posiadają niezbędne zasoby „twarde” wpływające na efektywność oraz zasoby „miękkie” tworzące atmosferę. Efektywność zespołu, czyli jego zdolność do wykonywania wymaganych zadań i osiągnięcia oczekiwanych rezultatów, zależy przede wszystkim od ustalonego celu, strategii działania zespołu i zasad współpracy, zasobów zespołu, modelu podejmowania decyzji, pro aktywności zespołu, przywództwa w zespole. Natomiast atmosfera zespołu, czyli procesy, relacje i interakcje niezbędne do tego by zespół działał skutecznie, warunkowana jest głównie przez wzajemny szacunek, zaufanie, koleżeństwo, optymizm, akceptację różnorodności, jakość komunikacji, konstruktywne interakcje. Zarówno w procesie budowania zespołu jak i realizowania nowych, trudnych zadań, współdziałania z innymi strukturami organizacji, tworzenia przestrzeni dla innowacyjności, coaching zespołu jest niezwykle skutecznym wsparciem zarówno dla jego członków jak i szefa zespołu. Coaching zespołu służy znalezieniu rozwiązania pojawiających się w zespole trudności czy wyzwań i odwołuje się do założenia, że cały zespół jako jeden organizm odpowiada za atmosferę i efektywność. Skonfrontowanie



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



oglądu sytuacji wszystkich członków zespołu, ujawnienie i rozwiązanie konfliktów, kreatywne podejście do wyłonienia pożądanej zmiany pozwala na stworzenie atmosfery współpracy i zaangażowania w zespole i stworzenie planu działania podnoszącego efektywność.

Zastosowanie coachingu indywidualnego

Coaching strategiczny (*strategic coaching, executive coaching*) – jest ukierunkowany na pracę z najwyższą kadrą zarządzającą w obszarze określania kierunku rozwoju i tworzenia strategii przedsiębiorstw i organizacji.

„Na szczycie” organizacji osoby za nią odpowiedzialne często nie mają z kim konfrontować swoich celów, pomysłów czy rodzących się wątpliwości, gdyż zazwyczaj są bardziej doświadczone w zakresie stojących przed nimi wyzwań niż ktokolwiek w otoczeniu. Interakcja z coachem – osobą bezstronną, biegłą w obserwowaniu rozmówcy i wyłanianiu wszelkich niespójności w wypowiedziach, reakcjach, zachowaniach, pozwala w niecodzienny sposób obejrzeć swoje strategie myślowe, spojrzeć na wyzwania w odmienny sposób, odkryć nowe podejście do wyłaniania rozwiązań. Coach dysponuje arsenalem różnych ćwiczeń i nietypowych technik, które wspierają kreatywne i innowacyjne podejście do zagadnień. Zadaniem coacha jest nieustanne konfrontowanie coachee z samym sobą, by przeorganizował on myślenie i działanie w taki sposób, by uzyskać spokój, zadowolenie i poczucie spełnienia w pełnionej roli.

Coaching biznesowy (*business coaching*) – koncentruje się na biznesowym rozwoju organizacji.

Służy wsparciu osoby odpowiedzialnej za realizację określonego zadania w rozwinięciu strategii myślenia i umiejętności, by zadanie zostało wykonane zgodnie z oczekiwaniami zleceniodawcy a jej samej przyniosło satysfakcję zarówno z wykonania zadania jak i poszerzenia swoich możliwości.

Coaching kariery (*career coaching*) – jest skierowany do osób potrzebujących wsparcia w doprecyzowaniu ścieżki kariery zawodowej pozwalającej na wykorzystanie potencjału zawodowego klienta, przy jednoczesnym osiągnięciu pełnej satysfakcji z wykonywanej pracy; coachowie kariery pracują wykorzystując między innymi różne narzędzia badania potencjału i predyspozycji zawodowych coachee.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Kształcenie wewnętrznych coachów i mentorów - rozwinięcie coachingowego stylu komunikacji i zarządzania ludźmi u kluczowych menedżerów czy specjalistów w organizacji wspiera proces rozwoju kadry pracowniczej siłami wewnętrznymi. Zyskiem takiego rozwiązania jest ciągle oddziaływanie na rozwijanie kompetencji pracowników a także obniżenie kosztów wydatkowanych na rozwój kadry.

Badania nad korzyściami z coachingu w organizacji

Przeprowadzono liczne badania, które jasno wskazują na to, iż jest on o wiele bardziej skuteczny od typowych metod szkoleniowych. Przykładem są tu badania przeprowadzone przez Manchester Group, które wskazują benefity zastosowania coachingu w organizacji:

- poprawa w sferze relacji pracowników – 77%
- poprawa pracy zespołowej – 67%
- wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy – 61%
- wzrost produktywności – 53%
- poprawa w sferze jakości pracy – 48%.

Najbardziej znanym badaniem **nad zwrotem z inwestycji w coaching** jest przeprowadzone przez Metrix Global LLC, które wskazuje **wśród firm z Fortune 500 zwrot z inwestycji w wysokości 529%**. Trudno podważyć takie dane procentowe. Świadczy to o tym, iż coaching jest bardzo skutecznym narzędziem podwyższania strategii efektywności w firmach i organizacjach. Warto też zauważyć, że programy szkoleniowo-coachingowe podwyższają produktywność menadżerów 4-krotnie bardziej niż same szkolenia. Podczas, gdy szkolenia podwyższyły produktywność menadżerów o 22%, to po rozszerzeniu programu szkoleniowego o 8 indywidualnych sesji coachingu, produktywność menadżerów wzrosła o 88%.

Podsumowując, starannie zaplanowany program rozwoju pracowników, chociaż wymaga inwestycji – przynosi organizacji zarówno zyski twarde w postaci zwrotu z inwestycji, jak i miękkie podnosząc satysfakcję, zaangażowanie i lojalność pracowników w organizacji.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



O autorze:

Monika Zubrzycka-Nowak: trener, coach, superwizor, mentor, od 2006r kształci coachów w Studium Coacha LIFE Gdańskie w Szkole Coachingu GWPS, a od 2013r także w Studium "Akademia Coachingu Biznesowego" organizowanym przez ARP w Gdańsku. Przewodnicząca [Komisji Akredytacyjnej Izby Coachingu](#) i wiceprezes Polskiego Stowarzyszenia Coachingu i Rozwoju. Współautorka książek „Czym (nie) jest coaching. Prawdy i mity o coachingu” oraz „Coaching zdrowia”. Biorę udział jako prelegent w licznych konferencjach i udzielam się w mediach. Jestem fanką TheoryU opracowanej przez Massachusetts Institute of Technology, gdyż w niezwykle prosty i klarowny sposób pokazuje mechanizmy powstawania problemów oraz proponuje praktyczne kroki prowadzące do ich przekraczania.

[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