

Z PRAKTYKI COACHA

– SZANSE I SŁABOŚCI COACHINGU PROWADZONEGO PRZEZ COACHA WEWNĘTRZNEGO

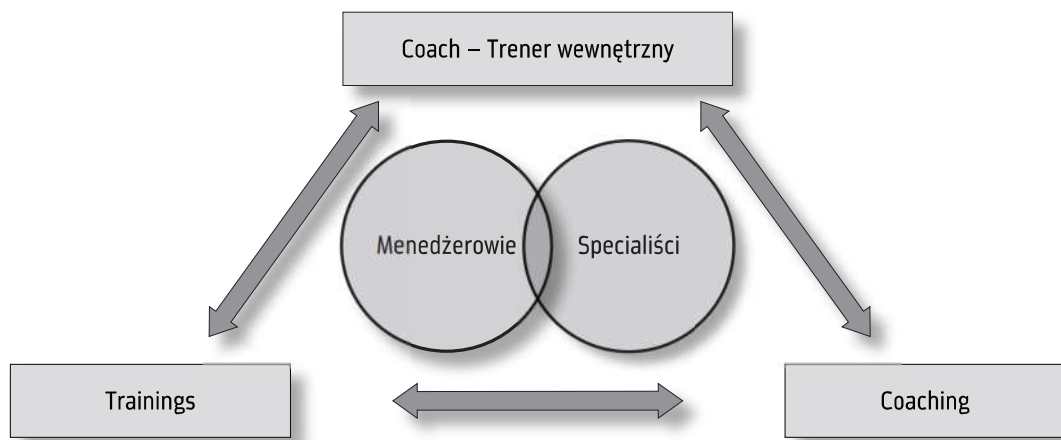
ABSTRAKT

Artykuł stanowi autorską refleksję coacha wewnętrznego na temat prowadzenia coachingu w organizacji. Autorka zwraca uwagę na kilka bardzo istotnych czynników wpływających na jakość coachingu prowadzonego w organizacji, takich jak: niejednolite rozumienie pojęcia „coaching” wewnątrz organizacji; rozważenie momentu stosowania coachingu w procesie rozwoju pracownika; sposób prowadzenia w organizacji naboru na coaching; a także kwestii dotyczącej tego, na co zwracać uwagę przy wypracowywaniu zasad współpracy z przełożonym osoby kierowanej na coaching oraz jak utrzymać ciągłość pracy coachingowej w ramach zawartego kontraktu.

Słowa kluczowe

refleksja, coach wewnętrzny, coaching, rekrutacja, rozwój

Coach wewnętrzny to, najprościej rzecz ujmując, osoba, która realizuje coachingi wewnątrz firmy, w której jest zatrudniona. Jest w firmie stale, a jego sposób pracy ma długotrwały wpływ nie tylko na organizację i ludzi w niej zatrudnionych, lecz także na to, jak on sam jest postrzegany w firmie. Pełnienie funkcji coacha wewnętrznego daje niewątpliwie niepowtarzalną okazję, by we współpracy z działem HR i kadrą menedżerską budować długoterminowe plany szkoleniowe i aktywnie towarzyszyć w rozwoju ludzi zatrudnionym w firmie. Możliwości są jeszcze szersze, gdy pracę coachingową można połączyć z działaniami szkoleniowymi.



RYSUNEK 1. MODEL ŁĄCZENIA PRACY COACHINGOWEJ Z DZIAŁANAMI SZKOLENIOWYMI

Źródło: opracowanie własne.

Coaching wewnętrzny niesie wiele korzyści:

- Ogromne możliwości wykorzystania bardzo efektywnej metody rozwoju pracowników przy jednoczesnym zmniejszeniu nakładów finansowych ponoszonych na zatrudnianie coachów zewnętrznych.
- Zwiększenie dostępności do tej metody pracy dla menedżerów niższego szczebla i specjalistów – coaching przestaje być formą rozwojową zarezerwowaną (ze względu na jej wysokie koszty) tylko dla top managementu.
- Dużą wiedzę coacha na temat firmy, jego większe zrozumienie procesów zachodzących wewnątrz firmy.
- Skrócenie czasu oczekiwania na coaching i możliwość szybkiego rozwiązywanie bieżących trudności w pracy, a co za tym idzie zwiększanie efektywności pracy.
- Doskonale dopełnienie programów szkoleniowych realizowanych przez firmę.

Żeby coaching wewnętrzny przynosił pożądane rezultaty, konieczne jest zwrócenie uwagi na kilka istotnych kwestii, takich jak:

1. Niejednolite rozumienie pojęcia „coaching” wewnątrz organizacji.
2. Ustalenie, kiedy stosować coaching.
3. Nabór osób na coaching.
4. Wypracowanie zasad współpracy z przełożonym osoby kierowanej na coaching.
5. Utrzymanie ciągłości pracy coachingowej w ramach zawartego kontraktu.

Poniżej skoncentruję się na omówieniu poszczególnych kwestii i podzieleniu się wnioskami z własnej praktyki.

KWESTIA 1. NIEJEDNOLITE ROZUMIENIE POJĘCIA „COACHING” WEWNĄTRZ ORGANIZACJI

Często, rozmawiając z menedżerami, zadając im pytanie: „Czym jest coaching?”, uzyskuję wiele różnych odpowiedzi. Trzy najpopularniejsze z nich to:

- Po pierwsze, **coaching** rozumiany jest jako **instruktor przy pracy**. W takim ujęciu jest on przeznaczony dla osób nowych na danym stanowisku pracy lub których sposób pracy nie odpowiada wymaganiom menedżera i wymagają indywidualnego doszkolenia. Coaching jest tutaj ściśle powiązany z przekazaniem konkretnych umiejętności niezbędnych do wykonywania pracy. W ten sposób rozumiany coaching może dotyczyć różnorodnych stanowisk w firmie, np.: recepcjonistek, pracowników obsługi klienta, czy też specjalistów, którzy zostali awansowani na menedżerów i nie mają doświadczenia w pełnieniu tej funkcji.
- Po drugie, **coaching** rozumiany jest jako **metoda kontroli jakości pracy** oraz weryfikacji umiejętności pracowników. Coach jest w tym ujęciu osobą odpowiedzialną za ocenę sposobu działania pracownika. Dokonuje jej na podstawie obserwacji pracy: bezpośredniej (np. w przypadku handlowców są to wizyty towarzyszące u klientów) lub pośredniej (np. w przypadku pracowników call center przez odsłuchanie rozmów telefonicznych prowadzonych przez coachowanego). Tak rozumiany coaching jest często praktykowany w działach sprzedaży i obsługi klienta. Coach dokonuje oceny pracy – często wykorzystując do tego celu specjalnie stworzone formularze, a następnie przeprowadza rozmowę coachingową, której głównym celem jest wskazanie nieprawidłowości w działaniu pracownika i przypomnienie zasad, którymi powinna kierować się osoba coachowana podczas pracy. W niektórych przypadkach coach może przetrenować z coachowanym wybrane umiejętności.
- Po trzecie, **coaching** rozumiany jest jako **sposób „naprawienia”** pracownika sprawiającego trudności. Często zdarza się, że menedżerowie zwracają się z prośbą o coaching dla swojego podwładnego, ponieważ nie spełnia on ich oczekiwań i chcieliby, żeby przez coaching dowiedział się, co robi źle i zmienił swoje zachowanie, nieakceptowane przez przełożonego. W tej sytuacji główny problem często polega na tym, że menedżer rezygnuje z bezpośredniej rozmowy z podwładnym na temat jego sposobu funkcjonowania, nie udziela mu informacji zwrotnej, oczekując, że zrobi to, nie wprost, coach.

Wszystkie powyższe działania, które są definiowane jako coaching, niewątpliwie służą rozwojowi pracowników, jednak w moim rozumieniu coachingiem nie są.

Dla mnie coaching oznacza proces, w wyniku którego coachowany poprawia jakość swojego funkcjonowania, uruchamia wszystkie potrzebne zasoby, znajduje

rozwiązania poprawiające jakość życia nie tylko zawodowego, lecz także osobistego, pomaga zrealizować postawione cele.

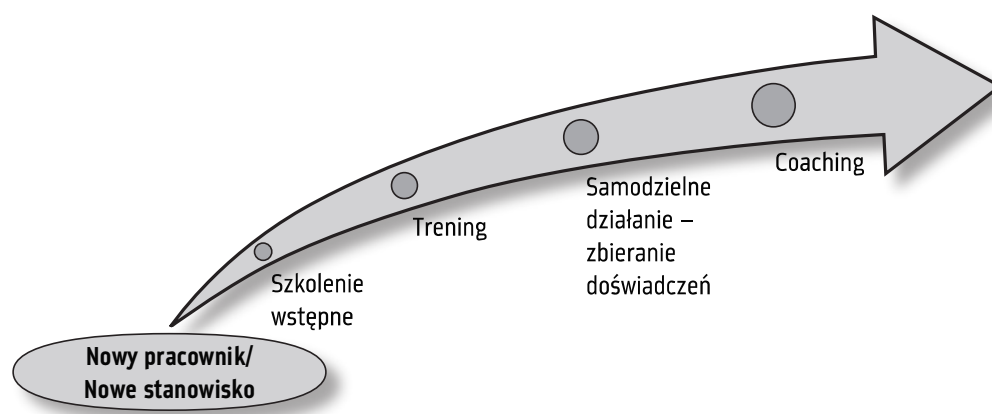
Jedna z osób, z którą rozmawiałam na temat coachingu, po wysłuchaniu mojej długiej i rozbudowanej o przykłady definicji coachingu, podała najkrótszą ze znanych mi i bardzo trafną definicję: **coaching = rozwijanie**. Coaching rozumiem w ujęciu rozwojowym, przy jednoczesnym założeniu, że jest on nastawiony na znajdowanie rozwiązań i wykorzystanie potencjału coachowanego.

WNIOSKI Z PRAKTYKI COACHA WEWNĘTRZNEGO:

- Praca coacha wewnętrznego wymaga nie tylko prowadzenia coachingów, ale wieloetapowej pracy z menedżerami i osobami odpowiedzialnymi za HR, której celem jest uświadomienie rozumienia pojęcia coachingu.
- Niejednokrotnie wprowadzenie coacha wewnętrznego pracującego w nurcie coachingu rozwojowego wymaga także zmiany od firmy dotychczasowego sposobu nazywania działań kontrolnych i instruktażowych.
- Skutecznym sposobem na popularyzację coachingu jest prowadzenie prezentacji dla kadry zarządzającej, a także indywidualne rozmowy z menedżerami kierującymi na coaching swoich podwładnych.
- Dobrym rozwiązaniem jest także przeprowadzenie szkolenia z coachingu dla działu HR, dostarczającego wiedzę o samym procesie coachingu w ujęciu rozwojowym.

KWESTIA 2. KIEDY STOSOWAĆ COACHING?

Coaching zdefiniowany jako proces w wyniku, którego coachowany poprawia jakość swojego funkcjonowania, zakłada, że pracownik uczestniczący w coachingu osiągnął



RYSUNEK 2. MODEL UMIEJSCOWIENIA COACHINGU W PROCESIE ROZWOJU PRACOWNIKA W ORGANIZACJI

Źródło: za: Marilyn Atkinson, z zajęć w ramach szkoły: The Art and Science of Coaching.

już pewien stopień rozwoju. To z kolei warunkuje konieczność umiejscowienia coachingu na dalszych etapach procesu rozwojowego, w którym uczestniczy pracownik w organizacji. Oczywiście coaching nie musi dotyczyć tylko pracy, jednak bardzo często wątki związane z życiem zawodowym stanowią ważny i zarazem dominujący temat i cel sesji coachingowych.

Zbyt wczesne rozpoczynanie procesu coachingu niesie za sobą kilka zagrożeń:

1. W trakcie coachingu nie da się uniknąć elementów szkolenia i instruktażu, ponieważ coachowany nie ma wiedzy niezbędnej do dobrego wykonywania swojej pracy.
2. Zaburzony zostaje proces adaptacji pracownika na nowym stanowisku pracy – na zbyt wiele pytań brakuje coachowanemu odpowiedzi, bo nie dysponuje bazową wiedzą, która powinna być dostarczona w procesie szkoleń wstępnych, treningu i instruktażu.
3. Coaching jest wykorzystywany do odkrywania zasad i sposobów działania już dawno odkrytych i ujętych w zasadach postępowania na danym stanowisku. Dużo czasu i energii coachowanego poświęca się na odkrywanie oczywistości, co powoduje, że coaching jest mniej efektywny niż szkolenie.

WNIOSKI Z PRAKTYKI COACHA WEWNĘTRZNEGO

Budując praktykę coacha wewnętrznego, konieczne trzeba zdiagnozować moment rozwojowy, w jakim znajduje się pracownik i dostosować do niego adekwatną formę rozwoju.

- Konieczne jest jasne rozdzielenie roli trenera i coacha, oraz zdefiniowanie, kiedy pracownik powinien trafiać na szkolenia, a kiedy na coaching. Konieczne jest także wyraźne określenie, czym będą się różniły oba działania rozwojowe.
- Na etapie zawierania kontraktu na coaching konieczne jest bardzo precyzyjne wyjaśnienie, czym jest coaching, oraz określenie celów na działania coachingowe.
- Ważnym i niezwykle wspierającym czynnikiem w budowaniu programów rozwojowych dla pracowników jest dobra współpraca między coachem a kadrą zarządzającą i działem HR.

KWESTIA 3. NABÓR OSÓB NA COACHING

„Skończył mi się katar – mogę przyjść na coaching...” – tak powiedział jeden z chętnych do pracy coachingowej menedżerów. Wcześniej długo zastanawiał się, czy skorzystać z możliwości, jakie daje coach wewnętrzny... To oczywiście humorystyczne podanie motywów skorzystania z coachingu. Jednakże zagadnienie naboru osób na coaching wewnętrzny jest bardzo poważne. A powody i motywacja osoby zgłaszającej się na coaching stanowią jeden z ważniejszych czynników decydujących o powodzeniu całego procesu coachingu.

Dla coacha wewnętrznego rozpoczynającego pracę w organizacji jedną z pierwszych kwestii, którymi będzie się zajmował, jest nabór osób na coaching. Raz rozpoczęty nabór będzie cyklicznie powtarzającym się procesem, stanowiącym ważny element pracy coacha wewnętrznego.

Pierwsze pytania, na jakie powinien odpowiedzieć sobie coach wewnętrzny (często we współpracy z działem HR) brzmią: „Dla kogo coaching będzie dostępny w naszej firmie?”, „Czy coaching jest formą zarezerwowaną dla menedżerów, czy też umożliwiamy udział w coachingach specjalistom?”. Warto także stworzyć jasny system rekrutacji i przyjmowania na coaching wewnętrzny, a następnie zakomunikować go osobom współpracującym przy naborze.

Po zdefiniowaniu grupy celowej warto zwrócić uwagę, w jaki sposób będziemy pozyskiwać kandydatów na coaching.



RYSUNEK 3. ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA OSÓB NA COACHING WEWNĘTRZNY

Źródło: opracowanie własne.

Warto w tym miejscu zawrzeć kilka słów komentarza do wymienionych źródeł pozyskiwania klientów na coaching wewnętrzny:

- **Intranet** – często miejsce zamieszczania różnorodnych ofert działań rozwojowych dla pracowników. Jego niewątpliwą zaletą jest powszechna dostępność – każdy pracownik poszukujący informacji o proponowanych w organizacji działaniach rozwojowych może je znaleźć w intranecie. Problem polega jednak na tym, że często pracownicy wolą po tego typu informacje zwrócić się bezpośrednio do swojego przełożonego, współpracowników czy też działu HR. Taka sytuacja powoduje, że intranet może być mało nośnym źródłem pozyskiwania chętnych na coaching.

- **Szkolenia** – wysoka jakość szkoleń oferowanych w organizacji przez trenerów wewnętrznych jest często bardzo dobrą zachętą do kontynuowania współpracy i dalszego uczenia się. Dobry trener wewnętrzny – coach, cieszący się autorytetem wśród uczestników szkoleń i ich przełożonych – jest gwarantem dobrej jakości coachingu. Gdyby spojrzeć na tę kwestię oczami zgłaszających się na coaching osób, można stwierdzić: „Jesteś dobrym trenerem, więc chcę spróbować coachingu, wierzę, że skoro skorzystałem ze szkoleń skorzystam także, przychodząc do ciebie na coaching”. Dlatego ważnym czynnikiem zwiększającym popularność coachingu, a tym samym nabór na coaching, jest stała edukacja wśród uczestników szkoleń na temat możliwości uczestnictwa w tego typu działaniach rozwojowych. Czas szkolenia jest świetną okazją do zareklamowania działań coachingowych. To także szansa na wymianę informacji na temat coachingu. Często to pierwsza możliwość opowiedzenia uczestnikom szkolenia, na czym polega coaching i jakie korzyści przynosi. To także okazja do wymiany doświadczeń i weryfikacji dotychczasowego sposobu myślenia o coachingu osób uczestniczących w szkoleniu. Zdarza się, że uczestnicy szkoleń mieli w przeszłości różnorodne doświadczenia „coachingowe” – wynikające w dużej mierze z wielości definicji coachingu, a także różnic w jakości proponowanych działań coachingowych. Szkolenie staje się więc dobrym czasem na jasne i rzetelne przekazanie informacji, czym jest coaching w naszej organizacji i w jaki sposób pracuje wewnętrzny coach. Niewątpliwą zaletą tego źródła pozyskiwania kandydatów na coaching jest możliwość dostarczenia bogatej wiedzy i dobrej, rozbudowanej komunikacji; zaś podstawowym zagrożeniem – wykorzystywanie czasu szkolenia na wątki poboczne, niestanowiące głównego tematu szkoleniowego.
- **Marketing szeptany** – nie ma gorszej sytuacji niż radzenie sobie z plotką i nie ma lepszej rekomendacji niż polecenie przyjaciół, znajomych i ludzi będących dla nas autorytetami – to znana zasada mająca zastosowanie w sprzedaży, także sprzedaży usług szkoleniowych i coachingu. Jeśli od coacha ludzie wychodzą zadowoleni, jeśli poprawiają wyniki i zmienia się jakość życia i pracy, to inni też chcą takich zmian. „Przyszedłem, bo X chodzi i jest bardzo zadowolony”; „Nie wiem, co ty im robisz, ale oni tacy uśmiechnięci od ciebie wychodzą – ja też tak chcę”; „Dziewczyny mówiły, że im to bardzo pomaga, ja też chcę sobie parę rzeczy poukładać za pomocą coachingu” – to częste stwierdzenia nowych osób. Warto jednak pamiętać, że warunkiem koniecznym do zadziałania efektu marketingu szeptanego jest bardzo jasne sprecyzowanie zasad i sposobu pracy na coachingu, a także jednoznaczne ustalenie z osobami przychodzącymi na coaching, czego mogą się po nim spodziewać oraz co chcą osiągnąć. Podstawową zaletą tego źródła pozyskiwania kandydatów na coaching jest bardzo silny pozytywny przekaz reklamujący

coaching, słabością zaś – brak kontroli nad informacjami przekazywanymi nieoficjalnymi kanałami, a tym samym niemożność ich szybkiego skorygowania.

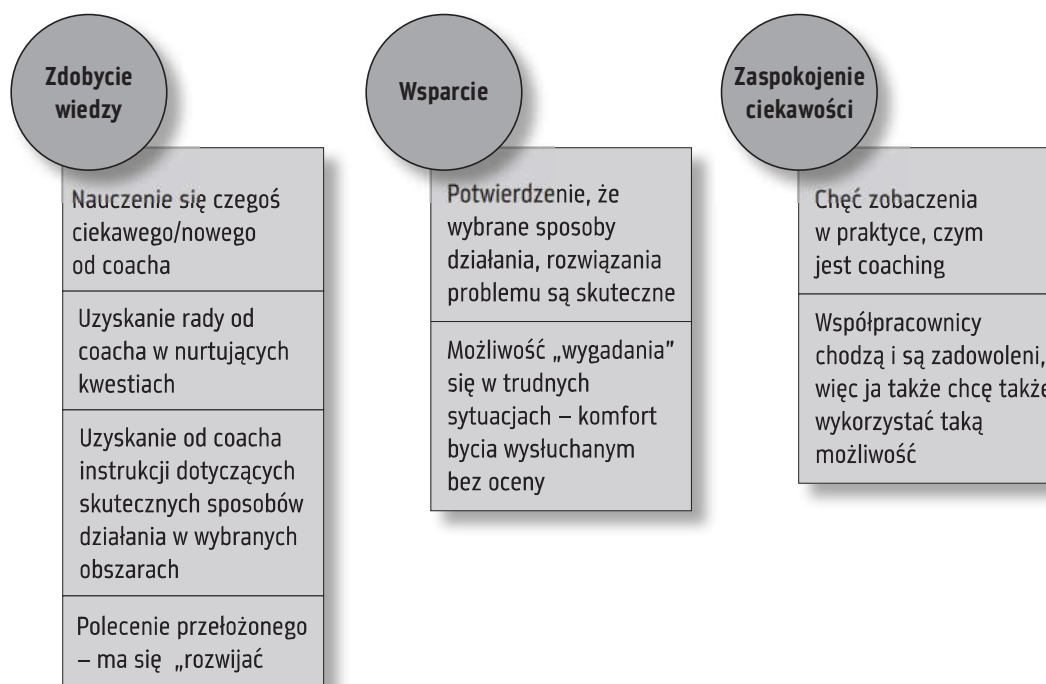
- **Rekomendacje działu HR lub przełożonego** – mogą być znakomitą źródłem pozyskiwania chętnych na coaching, jednakże jednocześnie musi zostać spełnionych przynajmniej kilka podstawowych warunków: po pierwsze, rzetelna informacja – na temat samego coachingu, a także powodów, dla których pracownikowi jest sugerowany coaching, a co za tym idzie oczekiwanych zmian w jego sposobie funkcjonowania, które mają nastąpić w efekcie pracy coachingowej; po drugie, musi zostać zachowana zasada dobrowolności, którą rozumiem w ten sposób, że pracownik musi mieć bezwzględne prawo zdecydowania, czy chce uczestniczyć w coachingu, i po trzecie, zapewnienie o zasadzie dyskrecji – treść sesji coachingowych ma pozostać do wiadomości coacha i coachowanego. Rekomendacje działu HR lub przełożonego bardzo silnie związane są z tematem współpracy z przełożonym przed i w trakcie procesu coachingu, który szerzej opisuję w dalszej części artykułu. Podstawową zaletą tego źródła pozyskiwania kandydatów na coaching jest od początku współpraca między coachem, coachowanym a jego przełożonym i działem HR, słabością zaś element sugestii przełożonego, który może być odbierany jako swoiste polecenie czy też propozycja nie do odrzucenia (a tym samym niebezpieczeństwo braku spełnienia warunku dobrowolności udziału w coachingu).

Rekrutacja osób na coaching wymaga dobrego zaplanowania, a przede wszystkim przemyślenia sposobów przeciwdziałania zakłóceniom często występującym w procesie rekrutacji, takim jak:

- niejednolite rozumienie coachingu;
- wykorzystywanie coachingu bez uwzględnienia diagnozy potrzeb rozwojowych pracownika, np. istnieje konieczność wysłania pracownika na szkolenia, jednakże z racji odległych terminów jest wysyłany na coaching, w celu „szybszego uzupełnienia wiedzy”;
- duże zróżnicowanie wiedzy i doświadczeń wśród pracowników na temat samego coachingu, jako procesu rozwojowego;
- trudności komunikacyjne – wiedza o możliwości korzystania z coachingu wewnętrznego rozchodzi się w organizacji powoli, nawet jeśli jest promowana w intranecie i wśród kadry zarządzającej.

Rekrutacja nie kończy się z chwilą pojawienia się chętnych na coaching. Ważne są także oczekiwania, z jakimi przychodzą pracownicy. Mają one często duży wpływ na to, w jaki sposób przebiega sam proces coachingu. Zdarza się, że pierwsze podawane

motywy stanowią pretekst do pojawienia się pracownika na coachingu – dopiero w procesie rozmowy, pierwszych sesji coachingowych i ustalania celu na spotkania zaczynają się pojawiać głębokie motywy zgłoszenia się na coaching. Rozpoznanie wszystkich oczekiwań pozwala zawrzeć mocny kontrakt i prawidłowo rozpoznać motywację coachowanego do pracy i zmiany.



RYSUNEK 4. DEFINIOWANE OCZEKIWANIA WOBEC COACHINGU, SKLASYFIKOWANE W KILKU KATEGORIACH

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, w wielu przypadkach oczekiwania stanowią wstępne źródło motywacji pracowników do uczestniczenia w coachingu i prawdziwego korzystania z jego dobrodziejstw.

WNIOSKI Z PRAKTYKI COACHA WEWNĘTRZNEGO:

Coaching jest ciągle mało znanym działaniem rozwojowym – dlatego zdarza się, że pracownicy nie korzystają z możliwości uczestnictwa w coachingach, bo nie wiedzą co niesie za sobą taka forma pracy rozwojowej.

- Rekrutacja na coaching powinna być prowadzona systemowo i stanowić dobrze opisany proces.

- Dywersyfikacja źródeł pozyskiwania chętnych na coaching pozwala na zwiększenie zasięgu rekrutacji, a tym samym – dostępności do coachingu dla różnych grup pracowniczych.
- Proces rekrutacji powinien być mocno związany z procesem edukacji na temat coachingu – a zwłaszcza z dostarczaniem wiedzy w zakresie rozumienia pojęcia coachingu, samego przebiegu procesu i metod pracy podczas sesji.
- Zwiększanie wiedzy pracowników działu HR, menedżerów i samych pracowników na temat coachingu znacząco wpływa na to, kto zgłasza się na coaching i na oczekiwania, jakie ma wobec coachingu.
- Coach wewnętrzny szczególnie mocno powinien podkreślać zasady, którymi kieruje się podczas coachingu, a zwłaszcza zasadę zachowania tajemnicy sesji – zwiększa to poczucie bezpieczeństwa osób przychodzących na coaching i zachęca do korzystania z tej metody pracy.

KWESTIA 4. WYPRACOWANIE ZASAD WSPÓŁPRACY Z PRZEŁOŻONYM OSOBY KIEROWANEJ NA COACHING

Z punktu widzenia coacha wewnętrznego bardzo istotną kwestią jest sposób współpracy z przełożonymi coachowanymi. Pamiętajmy, że coach wewnętrzny pozostaje w organizacji i od jakości współpracy z menedżerami wysyłającymi swoich podwładnych na coaching w dużej mierze zależy trwałość i powodzenie coachingu jako metody pracy rozwojowej. Dlatego też zarówno w sytuacji, kiedy pracownik jest kierowany na coaching przez przełożonego lub dział HR, jak i kiedy zgłasza się sam, warto zadbać o jakość współpracy.

Do omówienia z każdym menedżerem jest na ogół co najmniej kilka kwestii:

1. Zgoda na coaching w godzinach pracy.
2. Ustalenie dogodnych godzin coachingu, z punktu widzenia zadań stojących przed pracownikiem i rytmu pracy działu/firmy.
3. Zasady coachingu, którymi kieruje się coach – ze szczególnym zwróceniem uwagi na zasadę zachowania tajemnicy sesji, co pozwala uniknąć oczekiwań menedżera, że dowie się, jaka jest treść spotkania, jak również zwiększa poczucie bezpieczeństwa coachowanego.

Dodatkowo, kiedy menedżer kieruje pracownika na coaching, warto aktywnie włączyć go w proces przez:

1. Uzyskanie informacji na temat powodu zgłoszenia pracownika na coaching.
2. Uzyskanie wiedzy na temat oczekiwań wobec coachingu.
3. Uzyskanie informacji na temat dotychczasowego sposobu funkcjonowania pracownika.

4. Przygotowanie do sesji trójstronnej, na której zostaną ustalone obszary do pracy – wskazane przez menedżera i zaakceptowane przez pracownika.
5. Omówienie sposobów wspierania przez menedżera obserwowanych zmian w funkcjonowaniu pracownika, które są wynikiem pracy na coachingu.
6. Omówienie zasad bieżącej informacji zwrotnej udzielanej pracownikowi na temat jego pracy – ze szczególnym uwzględnieniem obserwowanych zmian w zachowaniu.
7. Umówienie się na sesję podsumowującą – jak menedżer postrzega efekty coachingu po jego zakończeniu.

Często zdarza się także, że coaching proponuje pracownikowi osoba z działu HR – taka sytuacja również wymaga dobrej współpracy z menedżerem. Idealnie jest, jeśli coaching stanowi odpowiedź działu HR na zdiagnozowane potrzeby rozwojowe pracownika. W procesie diagnozy często ważną rolę odgrywa właśnie sam menedżer, wskazujący na konieczność zmian w sposobie funkcjonowania pracownika.

Zagrożenia wynikające z braku porozumienia z przełożonym osoby zgłaszającej się na coaching są następujące:

- Przełożony neguje coaching jako formę pracy rozwojowej – w konsekwencji zabrania korzystania z coachingu i doprowadza do jego przerwania.
- Przełożony nie rozumie istoty coachingu ani sposobu pracy podczas sesji i np. domaga się od pracownika wykazywania się nową wiedzą i umiejętnościami.
- Przełożony nie wspiera pracownika we wprowadzaniu zmian w funkcjonowaniu, czym osłabia jego motywację.

WNIOSKI Z PRAKTYKI COACHA WEWNĘTRZNEGO:

- Współpraca z menedżerem szczególnie w momencie rozpoczynania coachingu buduje mocne podstawy do jego prowadzenia, a tym samym wzmacnia proces.
- Sesje trójstronne i wsparcie menedżera w procesie coachingu są ważnym elementem wspierającym motywację coachowanego do pracy i zmiany.
- Współpraca z przełożonym osoby coachowanej nie może oznaczać rezygnacji z zasady zachowania tajemnicy sesji.
- Zaangażowanie menedżerów w proces wspierania działań coachingowych wymaga najpierw dostarczenia im wiedzy i umiejętności z tego zakresu.

KWESTIA 5. UTRZYMANIE CIĄGŁOŚCI PRACY COACHINGOWEJ W RAMACH ZAWARTEGO KONTRAKTU

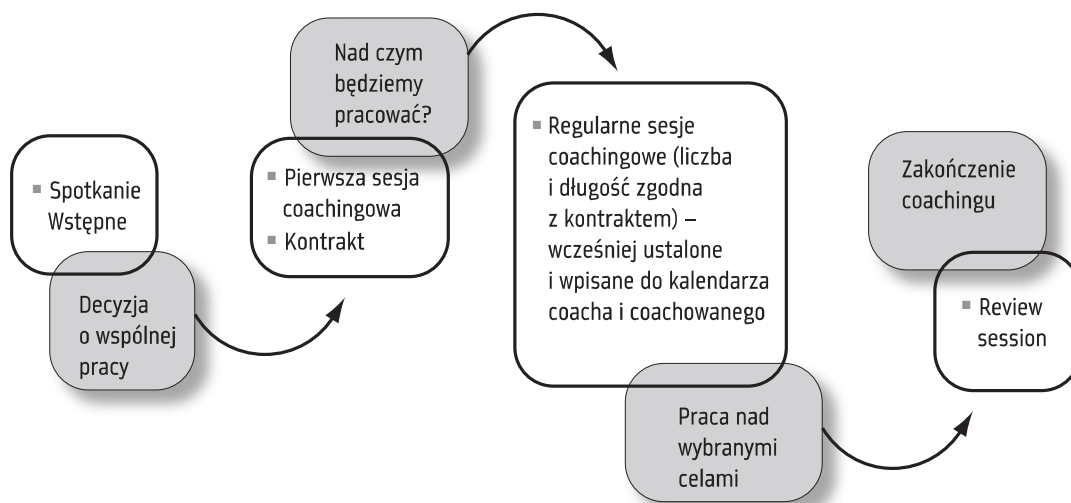
Odpowiedzialność za ciągłość pracy i regularność sesji spoczywa na coachowanym – to zasada, która często pojawia się przy coachingu. Niewątpliwie tak właśnie powinno

być także w przypadku coachingów prowadzonych przez coacha wewnętrznego. Praktyka pokazuje jednak, że niezależnie od poziomu zaangażowania coachowanego w proces, zdarza się, że regularność spotkań jest zaburzona, np. przez zmianę dnia czy godziny sesji coachingowej.

Przykłady częstych powodów zmiany terminu sesji to: nieprzewidziane sytuacje kryzysowe w pracy (częstsze niż w przypadku coachingów zewnętrznych); nawał pracy pociągający za sobą konieczność pozostania na stanowisku pracy; delegacje i spotkania służbowe, ważne wydarzenia w życiu firmy, urlopy.

Coaching wewnętrzny często zwiększa tendencję do podejmowania prób zmiany ustalonego schematu spotkań. Dbając o zachowanie kontraktu, warto jednak pamiętać o przestrzeganiu raz ustalonych z coachowanym zasad.

Dla mnie funkcjonalny jest schemat prowadzenia coachingu przedstawiony na rysunku 5.



RYSUNEK 5. SCHEMAT PROWADZENIA COACHINGU

Źródło: opracowanie własne.

WNIOSKI Z PRAKTYKI COACHA WEWNĘTRZNEGO:

- Utrzymanie motywacji do pilnowania regularności sesji jest ważnym elementem pracy coachingowej.
- Jeśli nie udaje się utrzymać ciągłości pracy coachingowej, istotne wydaje się rozważenie przyczyn takiej sytuacji.
- Podczas zawierania kontraktu warto jasno sprecyzować zasadę, że to coachowany odpowiada za pilnowanie terminów sesji i planowanie swojego kalendarza w taki sposób, by uwzględnił coachingi.

ZAKOŃCZENIE

Praca coacha wewnętrznego to okazja do zebrania bogatych doświadczeń. Zdaję sobie sprawę, że niniejszy tekst nie wyczerpuje problematyki coachingu prowadzonego w firmie przez coacha wewnętrznego, która w mojej ocenie stanowi bardzo ciekawy obszar do analiz i wypracowania dobrych standardów pracy.

Intencją, która mi przyświecała podczas pisania tego artykułu było przekazanie moich doświadczeń i przemyśleń, które mogą być przydatne przy rozpoczynaniu wprowadzania procesu coachingu wewnętrznego w firmie.

Niewątpliwie, wprowadzając coaching w organizacji, warto zadać sobie na początek przynajmniej kilka, według mnie ważnych pytań:

1. Jak rozumiem coaching?, a co za tym idzie – jaki model coachingu chcę wprowadzić w organizacji?
2. Po co chcę wprowadzić coaching w mojej organizacji – jaki jest mój cel?
3. Jak chcę promować ideę coachingu w mojej organizacji?
4. Do jakiej grupy pracowników chcę skierować coaching?
5. Jaki model współpracy z przełożonymi i HR będzie najbardziej efektywny w mojej organizacji?

Anna Dąbrowska

Grupa ITI

Członek Polskiego Towarzystwa Psychologicznego i ICF Polska

email: ania.dabrowska@poczta.onet.eu; anna.dabrowska@iti.pl