

COACHING MENEDŻERSKI

JAKO METODA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO NA PRZYKŁADZIE FIRMY DELOITTE

ABSTRAKT

W pierwszej części pracy przedstawiono istotę coachingu oraz określono jego pozycję wśród innych dostępnych metod rozwoju kapitału ludzkiego. Ponadto omówiono rolę i miejsce coachingu menedżerskiego w organizacji uczącej się. W dalszej części opisano proces coachingu menedżerskiego, który został wdrożony w firmie Deloitte jako istotny element szerszej inicjatywy – programu „Pursuit of Excellence” oraz zbadano, jak proces ten wpłynął na rozwój wyróżniających się pracowników badanej firmy, traktowanej jako organizacja ucząca się. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że coaching jest skuteczną metodą rozwoju talentów.

Słowa kluczowe

coaching, coach, coachee, coaching menedżerski, rozwój kapitału ludzkiego, organizacja ucząca się

WSTĘP

Żyjemy w epoce, w której jednostka musi dokonywać niezliczonych wyborów, w epoce szerokiego spektrum dostępnych opcji i ciągłego podejmowania indywidualnych decyzji. Wartości kulturowe ery postmodernistycznej i wynikającego z nich stylu życia znacznie zmieniły charakter społeczeństw w Europie, Ameryce

Północnej i na Dalekim Wschodzie. Nasze możliwości i pozycja społeczna nie zależą już od naszego pochodzenia, jak to miało miejsce w czasach feudalnych, i naszych zasobów, jak w przypadku kapitalizmu, ani też nawet od naszej wiedzy, jak w modernizmie. Obecnie podstawą naszych życiowych wyborów stanowią: odpowiednia identyfikacja, skuteczny rozwój i maksymalne wykorzystanie naszego potencjału.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenie, możemy wyciągnąć wniosek, że organizacje poszukują większej elastyczności w sposobie działania, a pracownicy żądają lepszej jakości życia. Nie chodzi tu o poziom otwartości w strukturze stratyfikacji, ale raczej o wyróżnienie jednej z wielu równoległych ścieżek kariery i „nowych sposobów życia”. Te „nowe sposoby życia” z jednej strony oferują dużą mobilność społeczną, która nie była dostępna dla poprzednich pokoleń, z drugiej zaś nakładają na każdego z nas odpowiedzialność za dokonane wybory (zarówno w zakresie wyborów dotyczących strategicznych decyzji na poziomie zarządu organizacji, jak i w zakresie naszych prywatnych indywidualnych „podróży”). Kiedy połączymy to ze zjawiskiem ogólnego rozluźnienia się więzów społecznych (w tym rodzinnych) i tolerancji wobec wielu współistniejących systemów aksjologicznych, zapotrzebowanie na coaching staje się bardziej zrozumiałe. Jednostki nie nabywają już „jedynie słusznych, gotowych wzorów zachowania” ze względu na dorastanie w danej rodzinie czy kulturze. Muszą je odkryć same, jak również znaleźć sposoby na ich wdrożenie. Możemy też zaobserwować, że ludzie nie słuchają się nawzajem w sposób wystarczający i dochodzi do zaniku znaczących wzajemnych kontaktów (Brock 2008: 405). Ludzie zbliżają się do osiągnięcia komfortu ekonomicznego, dłużej żyją i poszukują celu, na przykład by zaspokoić potrzeby samorealizacji (Brock 2008: 406).

W świecie korporacyjnym kadra kierownicza musi podążać za osobami kreującymi nowe modele zachowań, poszukując tym samym nowych metod rozwoju ludzkiego potencjału oraz sposobów na zmaksymalizowanie zysków organizacji. Nowoczesna firma musi podążać za czasem oraz za nowym myśleniem i pomysłami. W świecie korporacyjnym coaching był ekskluzywnym dodatkiem dla pracowników szczebla kierowniczego i wschodzących gwiazd. Aktualnie staje się standardowym zestawem narzędzi organizacyjnych, pomagających pracownikom w rozwoju osobistym i osiągnięciach biznesowych. Organizacje nauczyły się, że zmotywowani i spełnieni pracownicy są zdecydowanie bardziej wydajni.

Stworzenie nowych metod rozwoju kapitału ludzkiego staje się niezbędne dla funkcjonowania jednostek i organizacji w dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości. Tym samym coaching jako metoda wspomagania rozwoju kapitału ludzkiego jest coraz bardziej popularny.

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Międzynarodową Federację Coachów najbardziej uznane stowarzyszenie coachów na świecie¹: „Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coachowie pracują z klientami nad zagadnieniami związanymi z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności. Profesjonalni coachowie, słuchając i obserwując klienta, dopasowują swoje podejście do jego potrzeb, tak aby pomóc klientowi w dochodzeniu do rozwiązań oraz strategii działania. Coachowie wychodzą z założenia, że klient jest z natury kreatywny i pełen pomysłów. Zadanie coacha polega na wydobyciu tych umiejętności, zasobów i kreatywności, które klient już posiada. Rola coacha polega na stworzeniu nowej, często bardziej obiektywnej perspektywy na zagadnienie oraz dzieleniu się informacją zwrotną. Odpowiedzialność za podjęcie decyzji oraz podjęcie działań pozostaje w rękach klienta. Coach nie koncentruje się bezpośrednio na redukowaniu psychicznego bólu ani na niesieniu pomocy w problemach psychicznych lub emocjonalnych”.

Rozwój oraz rosnąca popularność coachingu doprowadziły do powstania kilku rodzajów i odmian tej metody. Zasadniczo można wyodrębnić dwie grupy (rodzaje):

- **Coaching życiowy** (*life coaching*) – zajmuje się jakością całego życia bądź jego fragmentów; różnorodność poruszanych tematów jest tutaj ogromna.
- **Coaching biznesowy** (*business coaching*) – skupia się na kwestiach związanych ze sferą zawodową życia klienta, rozwojem poszczególnych umiejętności, podnoszeniem efektywności na stanowisku pracy, rozwiązywaniem konfliktów (Benett, Wayne Bush 2009).

Odmianą coachingu biznesowego jest coaching korporacyjny. Coach korporacyjny dąży do osiągnięcia celów korporacji i może pracować z osobami lub zespołami w ramach organizacji, wspierając je w osiągnięciu celów. Dodatkowo musi znać wymiar działań organizacji, związanych z ludźmi i przywództwem.

Coaching menedżerski jest podzbiorem coachingu korporacyjnego, skoncentrowanym na pracownikach szczebla kierowniczego i czasami może być równoznaczny z coachingiem przywództwa, przy czym dotyczy on zazwyczaj starszych pracowników kierujących daną organizacją. Różnica między coachingiem korporacyjnym a biznesowym polega na rozmiarze organizacji, której dotyczy, jak również na rodzaju wsparcia ze strony coacha.

¹ International Coach Federation, www.coachfederation.com (05.02.2010).

COACHING MENEDŻERSKI (CM)

Coaching pracowników szczebla kierowniczego stał się popularnym narzędziem stosowanym w ramach środków rozwoju zasobów ludzkich. De Gues i Senge (1997: 10) sugerują, że jedyną umiejętnością menedżerów, która może zapewnić im trwałą przewagę konkurencyjną, jest zdolność uczenia się w tempie szybszym niż ich rywale.

W tym kontekście executive coaching jest strategicznym narzędziem, które rozwija elastyczność behawioralną i pomaga liderom zidentyfikować, przemyśleć i podjąć działania niezbędne do rozwinięcia umiejętności i skuteczności w złożonym i globalnym świecie biznesu (Smith, Sandstrom 1999).

CM najlepiej sprawdza się w przypadku osób zainteresowanych odnoszeniem sukcesów biznesowych i osób nastawionych na własny rozwój. Dostarcza on bowiem pracownikom istotnych informacji zwrotnych dotyczących osiągnięć biznesowych i osobistych. Pomaga rozwiązywać problemy, budować samoświadomość, daje czas na refleksję i analizę. Ułatwia również identyfikację silnych stron i wykorzystanie posiadanych możliwości oraz wcześniej odniesionych sukcesów. Wspiera w osiągnięciu pełni swoich możliwości. Ponadto może być stosowany, aby:

- przejść z osiągania dobrych do osiągania rewelacyjnych rezultatów,
- doprowadzić do rozwoju wysokiego potencjału,
- polepszyć określone zachowania,
- zapewnić wsparcie podczas zmian w organizacji (coaching pomaga w zarządzaniu złożoną działalnością).

Coaching pracowników szczebla kierowniczego jest eksperymentalnym, zindywidualizowanym procesem rozwoju przywódców, podczas którego buduje się zdolność przywódcy do osiągania krótko- i długoterminowych celów danej organizacji. Jest prowadzony indywidualnie na bazie danych przedstawianych z wielu perspektyw i opiera się na wzajemnym zaufaniu i szacunku. Organizacja, pracownik szczebla kierowniczego i coach pracują jako partnerzy nad osiągnięciem maksymalnych korzyści i zmaksymalizowaniem uczenia się (Ennis et al. 2003: 20).

W odróżnieniu od coachingu życiowego, coaching pracowników szczebla kierowniczego angażuje, oprócz coacha i coachee, również stronę trzecią – firmę zatrudniającą pracownika – coachee. W przypadku coachingu pracowników wyższego szczebla niezwykle ważna jest umiejętność coacha polegająca na dostrzeżeniu wzorców systemowych działających na i poprzez klienta, czyli podejście systemowe.

Profesjonalny coach musi zrozumieć systemy organizacyjne i pracować w ramach tych systemów, nie może w związku z tym postrzegać pracownika wyższego szczebla w podobny sposób jak w ramach tradycyjnego doradztwa psychologicznego czy coachingu osobistego (Ennis et al. 2003: 20).

Niewiele jest obecnie przedsiębiorstw w Polsce, które rozumieją, czym jest CM, jak bardzo może on wspomóc procesy rozwiązywania problemów w organizacji i podnieść skuteczność zatrudnionych osób. Dotychczas przeprowadzono niewiele badań empirycznych dotyczących skuteczności CM. W Polsce tylko kadra menedżerska zaliczająca się do „biznesowych pionierów” akceptuje i popiera stosowanie metody coachingu.

Przykładem praktycznego zastosowania coachingu menedżerskiego, który został opisany w niniejszym artykule, jest program coachingowy stworzony przez firmę coachingowo-mentoringową na potrzeby firmy Deloitte Polska.

PROGRAM COACHINGOWY W DELOITTE – STUDIUM PRZYPADKU

Systemowy program coachingowy był realizowany w Deloitte w ramach szerszej inicjatywy – rozwoju talentów w organizacji „Pursuit of Excellence”.

DELOITTE. CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI

W Polsce firma Deloitte rozpoczęła swoją działalność w 1990 roku. Biuro mieści się w Warszawie, a sieć biur lokalnych obejmuje największe miasta polskie: Kraków, Gdańsk, Łódź, Wrocław, Katowice, Poznań oraz Szczecin. Dzięki temu firma jest w stanie lepiej i szybciej obsługiwać klientów z południowej, północnej i zachodniej części Polski, zyskując jednocześnie pełniejszą wiedzę o realiach funkcjonowania tamtejszych firm. W Deloitte Polska zatrudnionych jest ponad 1200 pracowników.

W Polsce usługi na rzecz klientów świadczą: Deloitte Advisory Sp. z o.o., Deloitte Audit Sp. z o.o., Deloitte Doradztwo Podatkowe Sp. z o.o., Deloitte Business Consulting SA oraz Deloitte Legal Pasternak i Wspólnicy Kancelaria Prawnicza sp.k. (wspólnie określane mianem „Deloitte Polska”), będące jednostkami stowarzyszonymi Deloitte Central Europe Holdings Limited². Deloitte Polska jest jedną z głównych firm doradczych w kraju, świadczącą usługi profesjonalne w następujących obszarach: audyt, doradztwo podatkowe, doradztwo prawne, konsulting strategiczny oraz technologiczny, zarządzanie ryzykiem i doradztwo finansowe.

Przez prawie 19 lat obecności w Polsce firma zwiększała grono pracowników i klientów, m.in. przez połączenia z lokalnymi firmami audytorskimi i księgowymi. Dzięki tej strategii organizacja mogła oferować klientom usługi najwyższej jakości, łącząc wiedzę i zasoby globalnej firmy z cennym doświadczeniem specjalistów działających na lokalnych rynkach. W 2002 r. firma poszerzyła zakres oferowanych usług o nowo utworzoną praktykę aktuarialną i doradztwo związane z ubezpieczeniami – największą tego typu praktykę w Europie.

² http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/o-nas/index.htm (03.03.2010).

Deloitte Polska obsługuje duże krajowe przedsiębiorstwa, instytucje sektora finansowego i instytucje publiczne oraz obecne w Polsce firmy międzynarodowe. Chcąc spełnić oczekiwania swoich klientów, firma oferuje kompleksowe, uzupełniające się usługi. Działa według jednolitych standardów, stosuje te same metodologie i dostarcza najwyższej jakości usługi, obejmujące wszystkie branże i sektory gospodarki.

Deloitte Touche Tohmatsu jest organizacją firm członkowskich z całego świata, które dążą do doskonałości w świadczeniu profesjonalnych usług i porad. Koncentrują się na obsłudze klienta za pośrednictwem globalnej strategii, realizowanej w prawie 150 krajach. Deloitte Polska jest jednym z 17 oddziałów krajowych w Europie Środkowej.

GENEZA PROGRAMU

Rok 2007 był rokiem gwałtownych zmian. Rynek działalności stawał się coraz bardziej zróżnicowany i konkurencyjny. Imponujący wzrost rynku przyniósł ze sobą nowe wyzwania dotyczące konieczności stania się większą i skuteczniej działającą firmą. Kadra pracownicza oraz systemy i procesy stosowane w ramach organizacji musiały ulec istotnym zmianom. Aby spełnić nowe zapotrzebowania w ramach prowadzonej działalności, Deloitte Polska potrzebowała więcej partnerów. Przejście do modelu organizacji uczących się, w których proces uczenia łączy w sobie powodzenie organizacji i dobrobyt pracowników, wydawał się rozwiązaniem optymalnym. Był to okres, w którym Deloitte zaczęła poszukiwać nowej strategii rozwoju (ścieżki rozwojowej dla nowych partnerów), czyli programu korporacyjnego, który poszerzyłby zakres kompetencji indywidualnych pracowników, prowadząc do poprawy rozwoju i wydajności.

Co więcej, Deloitte zaczęła poszukiwać firmy partnerskiej, zajmującej się coachingiem menedżerskim i rozwojem osobistym. Stąd też jesienią 2007 nawiązano współpracę z zewnętrzną firmą coachingowo-mentoringową, której zadaniem było zaprojektowanie i przeprowadzenie programu.

Dział zasobów ludzkich Deloitte opracował zintegrowany program rozwoju dla kierownictwa. Tradycyjne techniki zarządzania zasobami ludzkimi zostały zastąpione bardziej holistycznym podejściem, obejmującym proces coachingu. Było oczywiste, że program „Pursuit of Excellence” jest jednym z elementów pozwalających rozwinąć kompetencje przyszłym partnerom i dyrektorom. Do programu zostali wybrani pracownicy mający wysoce rozwinięte kompetencje, wymagane na zajmowanych przez nich stanowiskach.

Kluczowe cechy programu „Pursuit of Excellence” to m.in.:

- rozwój kluczowych kompetencji przywódczych,
- przygotowanie do kolejnych etapów kariery z Deloitte,

- zapewnienie jasnej ścieżki rozwoju w firmie,
- zaangażowanie kierownictwa firmy.

Zadecydowano, że przewidziane programem warsztaty zostaną przeprowadzone w ramach centrum rozwoju. Bogate doświadczenia zawodowe zespołu coachów było bardzo przydatne i zostały wykorzystane do wsparcia pracowników Deloitte zakresie integracji centrum rozwoju z coachingiem. Przyjęto założenie, że głównym celem centrum rozwoju będzie umożliwienie uczestnikom lepszego zrozumienia ich własnych zalet i obszarów, w których muszą się rozwinąć, jak również budowania motywacji do dalszej pracy nad zwiększeniem ich potencjału.

DEVELOPMENT CENTRE

W ramach Development Center zastosowano szeroki zestaw narzędzi diagnostycznych i technik symulacji. Uczestnicy programu przeszli test oceny osobowości zawodowej (OPQ) i ocenę 360 stopni. Podczas warsztatów zastosowano następujący zestaw narzędzi:

- zajęcia grupowe – odgrywanie scenek, dyskusje,
- ćwiczenia decyzyjne połączone z prezentacją,
- interaktywną perswazję,
- dyskusję opartą na kryteriach – rozmowy indywidualne.

Każde z ćwiczeń zostało przygotowane specjalnie dla Development Center Deloitte, a powyżej wymienione narzędzia zostały zastosowane do oceny kompetencji, niezbędnych na danym stanowisku. Kompetencje były oceniane zgodnie z ich definicją stosowaną w Deloitte i wskaźnikami zachowań, takimi jak: doskonałość usługi, skuteczność marketingu, sprzedaży i komunikacji oraz skuteczność przywództwa.

Skuteczność prowadzonej działalności została zachowana na innych etapach programu „Pursuit of Excellence”, takich jak:

- **Zaangażowanie coachów**

Development Center było prowadzone przez analityków. Do udziału w procesie zaproszono również coachów, którzy mieli udzielać pomocy w zgromadzeniu szczegółowych informacji na temat miejsca pracy oraz w przeprowadzić walidację danych pochodzących z analizy.

- **Sporządzanie raportów opiniodawczych**

Sporządzone raporty zawierały sugestie i informacje bezpośrednio dotyczące kompetencji. Były również ważne dla procesu samodoskonalenia. Zawierały zalecenia na temat rozwoju: coachingu indywidualnego, mentoringu, działań z zakresu samodoskonalenia, określonych szkoleń. Zalecenia sformułowane

w raportach podlegały akceptacji przez dział zasobów ludzkich i stały się planem rozwoju osobistego danej osoby w kolejnym roku.

- **Przeprowadzanie sesji opiniodawczych**

Zasugerowano, aby sesje tego rodzaju prowadził analityk. Natomiast zadaniem coacha była obserwacja osoby objętej programem odbywającej warsztaty ramach centrum rozwoju.

- **Sporządzanie raportów na temat rozwoju**

Raporty zostały wspólnie sporządzane przez uczestników, analityka i coacha i dotyczyły każdego uczestnika programu. Działania polegające na omówieniu informacji zwrotnych i planowaniu rozwoju przy udziale coachów pomogły pracownikom w uzyskaniu większej wiedzy dotyczącej ich rozwoju osobistego, kariery zawodowej i osiągnięcia celów biznesowych.

Zalecenia sformułowane po przeprowadzeniu warsztatów centrum rozwoju pozwoliły Minds Partners na przedstawienie rozwiązań coachingowych dostosowanych do indywidualnych potrzeb Deloitte. Spośród wielu rozwiązań szkoleniowych wybrano coaching, który wydawał się najbardziej skuteczną metodą rozwoju potencjału pracowników.

COACHING ROZWOJOWY – PODEJŚCIE SYSTEMOWE

Program coachingu opracowany dla Deloitte przez firmę coachingowo-mentoringową stał się istotnym elementem wewnętrznego programu rozwoju talentów w ramach programu „Pursuit of Excellence”. Stanowił istotną część strategii inwestycji w kluczowe zasoby firmy, do których zaliczamy między innymi kapitał ludzki. Coaching w kulturze organizacyjnej jest przedstawiany jako proces, który promuje inicjatywę ciągłego nauczania i rozwoju kompetencji.

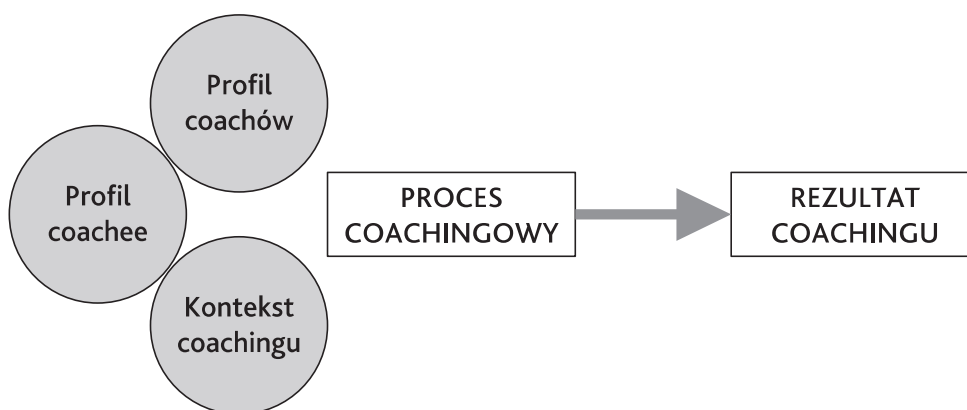
Coaching rozwojowy, jako inicjatywa wspierająca talent, był skierowany do wybranych pracowników, którzy mieli być przygotowani do spełniania obecnych i przyszłych zadań. Główne cele zastosowania coachingu to: zmotywowanie klienta do myślenia i refleksji, analiza i zbadanie nowych pomysłów, zidentyfikowanie potencjalnych obszarów dla przyszłego rozwoju. Założono, że coaching ma pomóc kierownictwu w przejściu większej odpowiedzialności za proces samodoskonalenia oraz w rozwinięciu ich umiejętności uczenia się i uzyskaniu lepszej pozycji w konkurencyjnej rzeczywistości biznesowej. Pozwoli to przygotować ich do pełnienia nowych funkcji.

Sesje coachingowe przeprowadzone w ramach programu „Pursuit of Excellence” skupiły się głównie na:

- rozwoju umiejętności uczenia się i rozwoju kultury,

- wzbudzeniu większego zaangażowania pracowników i zrozumienia rozwoju kariery,
- przygotowaniu uczestników do bycia partnerem,
- wdrożeniu zmian za pomocą rozwoju poziomu kompetencji kierowniczych,
- ustanowieniu nowych obszarów rozwoju (nowych kompetencji),
- pracy nad wiarą w siebie i wydajnością.

Omówiony tu proces coachingu zastosowany w Deloitte potwierdził, że jest on skuteczny tylko wówczas, gdy zawiera kilka czynników, które wywołują pozytywne reakcje na coaching u osób objętych programem. Udział tych czynników w procesie coachingu może znacznie ułatwić wdrożenie programu coachingowego i zwiększyć szanse na osiągnięcie zamierzonych celów. Czynniki, które mają wpływ na efektywność relacji coachingowej przedstawia rysunek 1.



RYSUNEK 1. EFEKTYWNOŚĆ RELACJI COACHINGOWEJ

Źródło: Jarvis, Lane, Fillery-Travis (2006: 160).

Poniżej zaprezentowane zostanie studium przypadku coachingu w Deloitte w celu przedstawienia wyników uzyskanych w powyżej opisanych obszarach.

PROFIL COACHÓW BIORĄCYCH UDZIAŁ W PROGRAMIE

Coachowie, którzy pracowali w ramach tego projektu, są absolwentami kursu coachingu koaktywnego, organizowanego przez Instytut Szkolenia Coachów (The Coaches Training Institute). W związku z tym wykorzystują te same ramy kompetencji i umiejętności. Dzięki temu można było zachować jednolitość i spójność zastosowanej metodologii. Sponsor programu przedstawił następujące warunki, jakie powinien spełniać każdy z coachów zaangażowanych do realizacji projektu:

- ukończone szkolenie, którego organizatorem jest Międzynarodowa Federacja Coachów (ICF),

- posiadanie doświadczenia pracownika szczebla wykonawczego w środowisku korporacyjnym,
- posiadanie udokumentowanego doświadczenia jako coach w środowisku biznesu.

Ponadto coaching ma być nadzorowany przez zespół zarządzający Mind Partners.

Grupa coachów biorących udział w programie pracowała, opierając się na kodeksie etyki i ramach kompetencji Międzynarodowej Federacji Coachów (ICF). Coachowie mieli kompetencje oraz umiejętności interpersonalne i komunikacyjne, zdefiniowane zarówno przez Międzynarodową Federację Coachów (ICF), jak i Europejską Radę Mentoringu i Coachingu (EMCC). Umiejętności coachów wybranych do realizacji projektu były potwierdzone certyfikatami akredytowanych szkół coachingowych.

PROFIL UCZESTNIKÓW PROGRAMU – COACHEE

Uwzględniając specyfikę zastosowanego programu coachingowego w Deloitte, określono kryteria, jakie powinny spełniać osoby mające brać udział w programie. Osoby te powinny:

- być postrzegane jako wysoce wydajni pracownicy,
- posiadać jasne i właściwie zdefiniowane potrzeby rozwoju,
- być wysoce zmotywowane, by w pełni wykorzystać inwestycję w coaching.

Po zapoznaniu się z przebiegiem procesu coachingowego uczestnicy pracowali w obszarach, które były dla nich ważne i przynoszące korzyści, co znalazło odzwierciedlenie w ich motywacji i zaangażowaniu.

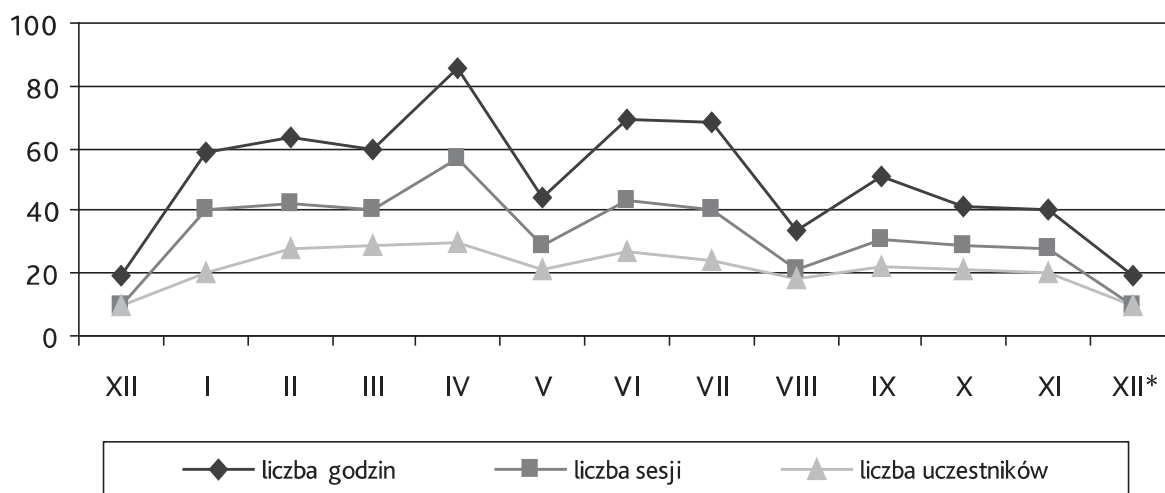
KONTEKST COACHINGU

Kultura organizacyjna i styl polityki zorientowany na ludzi, stosowane w Deloitte, pomogły w realizacji programu „Pursuit of Excellence” i miały na niego pozytywny wpływ.

PROCES COACHINGU

Program indywidualnych sesji coachingowych dla menedżerów trwał od 8 do 12 miesięcy. Wzięła w nim udział większość liderów – łącznie 37 osób. Pierwsza grupa, licząca 10 osób, rozpoczęła proces coachingowy zimą 2007 roku. Rysunek 2 przedstawia dynamikę procesu coachingowego w firmie Deloitte.

Każdy z uczestników programu wziął udział w 16–24 sesjach. Mając na uwadze efektywność procesu, sesje odbywano regularnie i na tyle często, aby móc osiągnąć



RYСУNEK 1. DYNAMIKA SESJI COACHINGOWYCH W FIRMIE DELOITTE

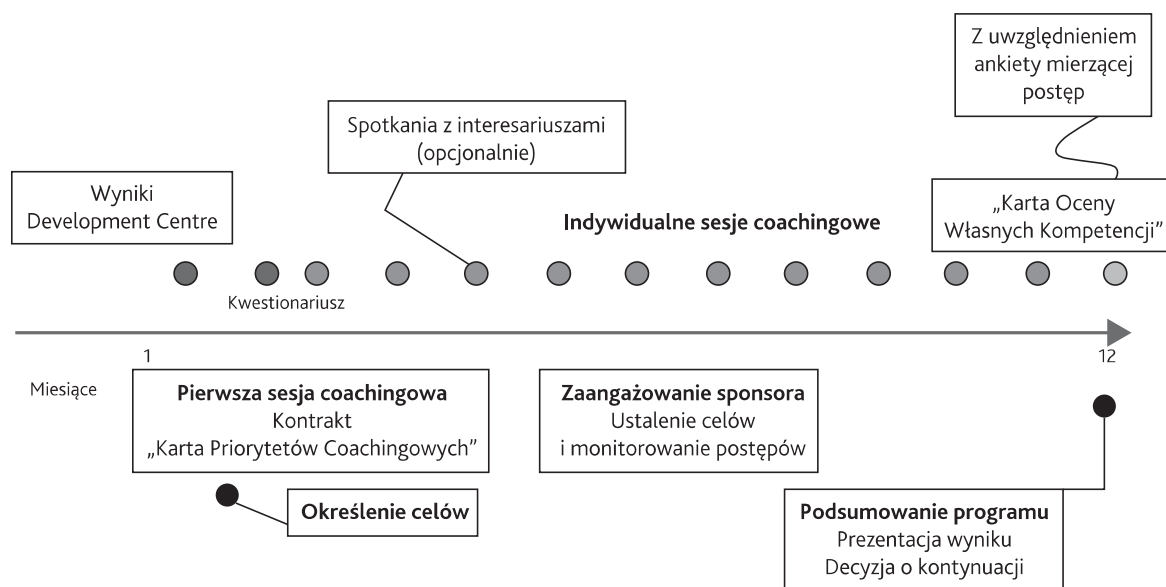
Źródło: Mind Partners – Europejska Grupa Mentorów i Coachów Certyfikowanych.

założone cele. Żeby zachować spójność i standard, ustalono, że 6 sesji coachingu indywidualnego będzie przeprowadzonych w ciągu 3 miesięcy. Założono, że spotkania będą się odbywały 2 razy w miesiącu. Decyzje o częstotliwości spotkań były podejmowane indywidualnie przez uczestników projektu.

ELEMENTY PROGRAMU COACHINGOWEGO

Program indywidualnych sesji coachingowych był następujący:

- podsumowanie kwartalne w ramach programu sesji coachingowych (coach-coachee),
- okresowa (kwartalna) ocena kompetencji coachee:
 - ◆ samoocena dokonywana przez coachee podczas podsumowań kwartalnych,
 - ◆ ocena dokonywana przez counsellora danego coachee,
- przegląd priorytetów coachingowych dokonywany przez coachee podczas podsumowania kwartalnego,
- rozmowy coacha z wybranymi przez coachee (opcjonalnie) interesariuszami w celu zebrania informacji zwrotnej dla coachee (do wykorzystania podczas podsumowania kwartalnego),
- spotkanie coacha z counsellorem swojego coachee w celu przedstawienia Karty Priorytetów Coachingowych (i innych informacji uzgodnionych z coachee) oraz zebranie informacji zwrotnej i uzyskanie wsparcia dla coachee,
- kwartalne spotkania podsumowujące między Mind Partners i Deloitte (bepośrednio po analizie danych uzyskanych po podsumowaniu coach-coachee).



RYSUNEK 3. PROCES COACHINGOWY W FIRMIE DELOITTE

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów firmy Mind Partners – Europejskiej Grupy Mentorów i Coachów Certyfikowanych.

Szeroka gama narzędzi zastosowanych do realizacji warsztatów w ramach Development Center pozwoliła zwiększyć poziom świadomości uczestników warsztatów. Coachowie natomiast mogli lepiej przygotować się do realizacji programu.

Oprócz coachingu jako części procesu w ramach działalności do współpracy włączono również coachów zewnętrznych. Pracowali oni z liderami nad ogólną skutecznością. Pomagali w radzeniu sobie z wyzwaniami zawodowymi oraz zachęcali do pracy nad tworzeniem nowych perspektyw i możliwości.

FILOZOFIA NAUCZANIA

Podejście do coachingu zastosowane w Deloitte w dużej mierze opierało się na amerykańskim programie Instytutu Szkolenia Coachów (CTI) w ramach paradygmatu kognitywno-behawioralnego z elementami psychologii humanistycznej. Podczas procesu coachingu coachowie wykorzystali szeroki wachlarz metod i umiejętności, których celem było zmniejszenie różnicy między posiadanym a pożądanym poziomem kompetencji. Trudno jest opisać, co rzeczywiście działo się podczas sesji coachingowych, jako że każda relacja w ramach coachingu jest unikalna. Mimo że przed coachem i klientem wchodzącymi w interakcję stoi wiele wyzwań, zazwyczaj podczas wszystkich sesji coachingowych stosuje się trzy, wymienione poniżej, ogólne procesy (Sundheim 2005: 16–18)¹³:

¹³ Program coachingu w Deloitte także potwierdza tę tezę.

- budowanie świadomości – coaching często wiąże się z unaocznieniem osobie szkolonej informacji czy procesów, których osoba ta nigdy dotąd nie brała pod uwagę,
- krytyczna refleksja/dialog – po zwiększeniu świadomości w danym obszarze niezbędna jest krytyczna refleksja, aby pracownik mógł przyswoić sobie znaczenie tej nowej wiedzy,
- planowanie działań i działania – plan działań powinien być wynikiem dwóch poprzednich procesów. Plany działań zazwyczaj obejmują nowe zachowania, nowe struktury organizacyjne, lub nowe sposoby komunikowania się z personelem.

Bazując na doświadczeniach amerykańskich, określono następujące elementy wchodzące w skład sesji przeprowadzanych w Deloitte:

- budowanie samoświadomości klienta,
- inspirowanie go do krytycznej refleksji,
- podtrzymywanie dialogu,
- zainicjowanie i opracowanie planu działań.

Podczas pierwszej sesji dochodziło do sporządzenia umowy między coachem a osobą szkoloną. Jest to jeden z najważniejszych etapów, podczas którego coach i osoba szkolona omawiają zasady i warunki współpracy. Pracują nad zdefiniowaniem roli, zakresu obowiązków i odpowiedzialności każdej ze stron.

Podczas początkowej sesji coach pomagał osobie szkolonej w przeanalizowaniu informacji uzyskanej na podstawie dwóch testów diagnostycznych: oceny kompetencji menedżerskich i testu oceny osobowości zawodowej (OPQ). Po zebraniu tych danych coach pracował z klientem nad rozpoznaniem i określeniem celów mających wpływ na polepszenia wydajności zawodowej i osobistej osoby szkolonej. Dla celów programu coachingowego opracowano również kwestionariusz *Karta priorytetów coachingu*.

Do obowiązków coacha należało również rozpoznanie gotowości i zaangażowania osoby szkolonej, co było elementem koniecznym do przejścia do kolejnego etapu programu.

Dodatkowo co trzy miesiące **zaplanowano spotkania kwartalne**. Podczas przygotowywania osoby szkolonej do procesu podsumowującego coach sugerował, by w proces zaangażować interesariuszy i pokazać im korzyści wynikające z takiego rozwiązania (osoba szkolona mogła dokonać takiego wyboru i nie było to obowiązkową częścią programu).

Podczas ustanawiania zasad programu coachingowego dla uczestników programu „Dążenie do doskonałości” zasugerowano, by coach przeprowadził 1–3 rozmowy

z osobami zainteresowanymi z otoczenia osoby szkolonej, np. z doradcą, podwładnym, kierownikiem zasobów ludzkich. Głównym powodem dla przeprowadzania takich rozmów było uzyskanie informacji zwrotnych od uczestnika.

W ramach spotkań kwartalnych coach dokonywał swoistego podsumowania wyników uzyskanych przez osobę szkoloną, w obszarach przez nią wskazanych podczas pierwszej sesji. Pod koniec procesu osoba szkolona była proszona o wypełnienie kwestionariusza oceny postępów. Odpowiedzi udzielone w kwestionariuszu miały odpowiedzieć na pytanie, czy przeprowadzony proces coachingu okazał się skutecznym narzędziem rozwoju kapitału ludzkiego.

W celu monitorowania skutków i wyników procesu coachingu uzgodniono, że organizowane będą **kwartalne spotkania z udziałem Deloitte i zespołem coachów**. Spotkania te miały na celu obserwowanie postępu w realizacji celów coachingu. Wynikiem tych spotkań był pomysł połączenia coachingu z inicjatywami z zakresu prowadzonej działalności i wewnętrznymi programami Deloitte – Cyklem Zarządzania Wydajnością (corocznym wyznaczaniem celów i procesem planowania kariery, procesem pozyskiwania informacji zwrotnych, przeglądami postępów efektywności sporządzanymi w połowie i na koniec roku).

Rozwój zasobów ludzkich stawiany jako priorytet w Deloitte oraz zauważalne korzyści ze stosowania coachingu spowodowały, że program coachingowy cieszył się dużym zainteresowaniem.

Gwałtowne zmiany gospodarcze w połączeniu z globalnym kryzysem gospodarczym, który trapi również polską gospodarkę od października 2008 r., zadecydowały o zawieszeniu programu coachingowego przez zarząd Deloitte. Podjęcie takiej decyzji było spowodowane negatywnymi zmianami na globalnym rynku. W tej sytuacji przestała istnieć jedna z podstawowych potrzeb programu: konieczność pozyskania większej liczby partnerów, którzy zapełniliby lukę, jaka powstała w wyniku gwałtownego rozwoju firmy.

WPLYW PROGRAMU

Mimo że nie przeprowadzono oceny wyższego stopnia, firma śledziła postępy w ramach programu. Jego wpływ na organizację był bardzo pozytywny. Opierając się na informacjach zwrotnych uzyskanych na podstawie kwestionariusza, wyciągnięto następujące wnioski:

- uczestnicy bardzo angażują się w rozwój osobisty i większość z nich bardzo poważnie traktuje procesy rozwoju w ramach programu,
- program „Dążenie do doskonałości” jest postrzegany przez większość uczestników jako pozytywna inicjatywa,
- szkolenie umiejętności miękkich zostało ocenione bardzo pozytywnie,

- uczestnicy procesu coachingowego są zazwyczaj z niego bardzo zadowoleni; zauważyli poprawę w wydajności uzyskaną dzięki coachingowi i są zainteresowani jego kontynuacją podczas kolejnych okresów.

Inne wyniki oceny dotyczące procesów rozwoju (programu coachingowego) są również bardzo pozytywne i zachęcające:

- Coaching został oceniony bardzo pozytywnie przez 27 z pytanych uczestników (90%):
 - ◆ doszło jedynie do jednym przypadku zmiany coacha (z osoby zorientowanej na szkolenie umiejętności miękkich na osobę o większej orientacji biznesowej),
 - ◆ w jednym przypadku osoba była średnio zadowolona z wyników coachingu,
 - ◆ w jednym przypadku doszło do wcześniejszego zakończenia procesu coachingu (proces spowodował, że uczestnik osiągnął swoje cele),
- wszystkie z powyższych przypadków zostały poddane analizie, a coachowie otrzymali informacje zwrotne;
- 14 z pytanych uczestników (47%) wzięło udział w różnych sesjach szkolących umiejętności miękkie; jedynie 5 z pytanych uczestników (17%) wzięło udział w procesie Mentoring. Oceniają oni ten proces jako przydatny, ale sugerują też, że mógłby być bardziej ustrukturyzowany.

PODSUMOWANIE

Niniejszy artykuł miał na celu ukazanie, że coaching jest skuteczną metodą rozwoju liderów o wysokim potencjale.

Wnioski płynące z niniejszego opracowania są następujące:

- ogólny coaching indywidualny może przynieść pożądane rezultaty, których nie można osiągnąć za pomocą bardziej tradycyjnych czy mniej intensywnych programów rozwoju,
- coaching wywiera większy wpływ na organizację w przypadku wdrożenia zespołowego procesu coachingu; seria indywidualnych sesji może przynieść pozytywne zmiany, ale są to zmiany o mniejszym zakresie.

Alicja Majka

Coach, skończyła kurs Co-Active Coaching w Londynie, organizowany przez The Coaches Training Institute (CTI), szkołę akredytowaną przez ICF oraz Organization & Relationship Coaching (ORSC), akredytowany przez International Coaching Federation (ICF)

e-mail: ala_majka@tlen.pl

BIBLIOGRAFIA

Brock V.G. (2008) *Grounded theory of the roots and emergence of coaching*. Maui.

Benett J., Wayne Bush M. (2009) Coaching in Organizations. *Od practitioner*, Vol. 41, No. 1.

De Gues A., Senge P.M. (1997) *The living company*. Harvard Harvard Business School Press.

Ennis S., Stern L.R., Yahanda N., Vitti M., Otto J.,

Hodgetts W. (2003) *The executive coaching handbook*.

Wellesley, MA. The Executive Coaching Forum (<http://www.executivecoachingforum.com>) (25.02.2010).

Jarvis J., Lane D.A., Fillery-Travis A. (2006) *The case for Coaching. Making evidence-based decisions on coaching*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Smith L., Sandstrom J. (1999) *The Chemistry of Accelerated Learning in Executive Coaching*, CoachWorks.

Sundheim D. (2005) *Executive Coaching as a Strategic HRD Tool: Current Issues in the Field*.