



Coaching w biznesie

Metoda rozwoju pracowników, czy także sposób na wzrost zysków?

Po okresie rozwoju i stabilizowania się naszej gospodarki, nadszedł czas, kiedy w Polsce mamy już bardzo dobrze wyszkoloną kadre, niczym nieustępującą swoją wiedzą i doświadczeniem Zachodniej Europie, czy Stanom Zjednoczonym. Wręcz coraz częściej spotykamy się z przypadkami, kiedy nasze, polskie rozwiązania są kopiowane w ramach jednej firmy na resztę świata lub stawiane za przykład. Dodatkowo, coraz młodsze roczniki z pokolenia Y i Z wstępują w korporacyjne szeregi. Roczники, znane z tego, że praca nie jest głównym sensem ich życia, a zbudowanie zaangażowania wymaga od przełożonych nie lada wprawy. W takich warunkach tradycyjne zarządzanie zespołem, wydawanie poleceń czy nawet motywowanie najczęściej okazuje się mało efektywne. Jest jednak metoda, która działa. Rozwiązaniem, które stosuje coraz więcej firm, jest coaching.

COACHING – CO TO TAKIEGO?

Czym właściwie jest coaching? Przytoczmy tutaj definicję, którą podaje International Coach Federation (ICF), największa globalna organizacja zrzeszająca i akredytująca profesjonalistów w tej dziedzinie. ICF pisze „coaching jest relacją między coachem a klientem, która pomaga klientowi osiągnąć nadzwyczajne wyniki w swoim życiu, karierze, biznesie lub organizacji. Poprzez coaching klient pogłębia swój proces uczenia się, zwiększa swoje osiągnięcia i podnosi jakość swojego życia.” Nic dodać. Nic ująć.

W biznesie nie chodzi już bynajmniej o działania rozwojowe dostępne tylko dla kadry zarządzającej, ale o szeroko pojęte budowanie kultury coachingowej. Oznacza to w praktyce dostęp do coachingu pracowników prawie wszystkich szczebli, a także przyjęcie coachingowego stylu zarządzania przez menedżerów. Takie podejście staje się coraz częściej standardem, a jego rezultaty widać w liczbach.

COACHING A WYNIKI

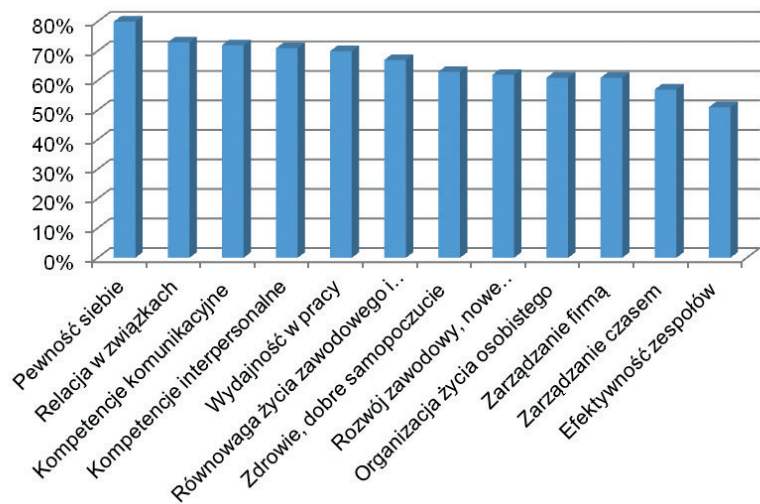
Zanim przejdziemy do wyników czysto biznesowych, przyjrzyjmy się, jak coaching wspiera budowanie fundamentu pod efektywną i rozwojową organizację. Pokazuje to badanie „Building a coaching culture” przeprowadzone przez International Coach Federation Global i Human Capital Institute opublikowane pod koniec 2015 roku. Prawie 2/3 respondentów z organizacji o wysokiej kulturze coachingowej określa się jako „bardzo zaangażowani” w porównaniu do zaledwie połowy w przypadku firm, które takiej kultury nie wprowadziły. Zaangażowanie jest właśnie tym fundamentem, na bazie którego dzięki rozwojowi pracowników, rozwija się również organizacja,

a co za tym idzie poprawiają się jej wyniki finansowe.

Przejdźmy, więc do wyników. Zgodnie z tym samym badaniem, firmy z rozwiniętą kulturą coachingową odnotowują większy wzrost dochodów. Mówimy tu o 63% firm, których wzrost jest powyżej rynku

Z liczb jasno wynika, że coaching nie jest jedynie sposobem na podniesienie kompetencji pracowników, ale ma długoterminowy systemowy wpływ na zdolność organizacji do utrzymania talentów, a także na trwałą poprawę wyników finansowych.

Klienci coachingu biznesowego wskazali również indywidualnie na poprawę i rozwój w następujących obszarach:



źródło: ICF

w porównaniu do organizacji bez rozwiniętej kultury coachingowej. Autorzy cytują także poprzednie badania, z których wynika, że coaching można rozpatrywać w oparciu o wskaźnik ROI. Firma PricewaterhouseCoopers (PwC), na zlecenie ICF w 2014 i 2015 roku, przeprowadziła badanie, w którym wzięło udział ponad dwa tysiące osób w 64 krajach. Badanie to ewidentnie potwierdziło zwrot z inwestycji (ROI) w coaching:

- prawie co piąta firma osiągnęła 50-krotny zwrot z inwestycji
- średnio firmy odnotowały 7-krotny zwrot z inwestycji
- 86% firm, które dokonały analizy wyników, deklaruje przynajmniej zwrot z inwestycji.

PO CO TEN COACHING?

Pomimo różnego podejścia do budowania szeroko rozumianej kultury coachingowej w organizacji, a także różnego stopnia dostępności tych usług wewnątrz firmy, powody współpracy z coachem pozostają bardzo podobne. Coaching najczęściej służy rozwojowi przywództwa, zwiększaniu zaangażowania pracowników, poprawie komunikacji, lepszej pracy zespołowej oraz podniesieniu efektywności. Potwierdzają to przytoczone już badania – ICF Global Consumer Awareness Study przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers. Według nich, do najczęstszych powodów, dla których

klenci decydują się na współpracę z coachem należy chęć podniesienia własnej efektywności lub efektywności zespołu (42%). Wysoko uplasowało się również zwiększenie pewności lub wiary w siebie (31%) oraz poprawa skuteczności zarządzania w biznesie (29%). To samo badanie pokazuje również, że osoby korzystające z usług profesjonalnych coachów bardzo je sobie cenią: 85% osób, które doświadczyły coachingu, zadeklarowało, że jest „zadowolona” lub „bardzo zadowolona” z jego efektów. Pozostaje jeszcze rozważenie jednej formy wsparcia: mentoringu.

COACHING CZY MENTORING?

Mentoring często określany jest jako relacja mistrz-uczeń. W dzisiejszych czasach mentoring jest czymś więcej. Służy rozwojowi zawodowemu pracowników, którzy czerpią od osoby bardziej doświadczonej w danej dziedzinie. Relacja mentoringowa opiera się nie tylko na wiedzy mentora, ale przede wszystkim na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Mentor nie narzuca rozwiązań. Jednak jako znawca w swojej branży podpowiada rozwią-

Coaching najczęściej służy rozwojowi przywództwa, zwiększaniu zaangażowania pracowników, poprawie komunikacji, lepszej pracy zespołowej oraz podniesieniu efektywności

zania, wskazuje możliwości, dzieli się pomysłami.

Z kolei relację klienta z coachem można opisać jako partnerską. Coach nie podchodzi do klienta z pozycji eksperta, autorytetu czy osoby, która „wie lepiej”. Posiada jednak odpowiednie kompetencje, wiedzę i narzędzia, żeby wesprzeć klienta. Coaching jako metoda rozwoju wydobywa potencjał klienta i pozwala mu osiągnąć osobiste cele w ramach organizacji. Podnosi jego efektywność. Wpływa na zmianę postaw. W rezultacie przekłada się na sukces pojedynczych pracowników, a następnie całej firmy. I to w sposób wymierny.

Z pomocą znów przychodzą nam badania, z których wynika, że mentoring powinien być uzupełnieniem

procesu coachingowego, a w żadnym wypadku nie powinien go zastępować (badanie „Building a coaching culture”, ICF i Human Capital Institute).

COACHING NA RYNKU FARMACEUTYCZNYM

Jak w takim razie znaleźć najlepsze zastosowanie dla efektywnej usługi na wymagającym rynku farmaceutycznym? Odpowiedź nasuwa się sama i wynika ze specyfiki branży. Branży, która często w zastosowaniu nowych rozwiązań wyprzedza o krok inne. Podobnie jest i tutaj. Coaching i zarządzanie coachingowe nie tylko pojawiły się w samych firmach farmaceutycznych jako element rozwoju i zarządzania, ale także rozwi-

Reklama



■ CONSULTING

■ SZKOLENIA

■ WDROŻENIA IT



FRIS - Style myślenia, działania, proces grupowy

Nowe, rewelacyjne narzędzie rozwojowe dla menedżerów, handlowców, zespołów i wszystkich którzy chcą się rozwijać.

ZADZWOŃ: 22 298-51-50, 516-546-880
WWW.4VALUE.COM.PL

nęły się na rynku medycznym jako indywidualna praca coacha z lekarzami i personelem medycznym. W końcu są to zawody wysoce specjalistyczne, pracujące pod dużą presją i w interakcji.

Kiedy mówimy o coachingu w firmie farmaceutycznej, mamy najczęściej na myśli relację Regionalnego

włączenie w proces zewnętrznego coacha i konsultanta. Osoba taka na podstawie swojego doświadczenia, wykorzystując **elementy doradztwa, mentoringu i coachingu** wesprze rozwój Przedstawiciela i RKS oraz relację pomiędzy nimi.

3. Czym innym jest **indywidualny coaching pracownika**, czyli praca

że największą skuteczność przynosi firmom właśnie połączenie tych dwóch metod, tj. wprowadzenie do procesu naprzemiennej relacji coachingowej i doradczo-mentorin-gowej, co przekłada się na szybszy i bardziej trwały efekt.

CZY COACHING JEST PRZYSZŁOŚCIĄ ORGANIZACJI?

Zarówno z badań, jak i z naszej obserwacji rynku wynika, że coraz więcej firm zdaje sobie sprawę z wartości, jaką niesie coaching. Z liczbami trudno dyskutować. Dlatego organizacje coraz częściej deklarują objęcie coachingiem większej liczby pracowników. Z kolei, coachingowe podejście w zarządzaniu jest coraz częściej wymieniane jako niezbędny element rozwoju organizacji. Dziś można powiedzieć, że jest to metodologia, która będzie miała coraz większe znaczenie w przyszłości.

Coaching i zarządzanie coachingowe nie tylko pojawiły się w samych firmach farmaceutycznych jako element rozwoju i zarządzania, ale także rozwinęły się na rynku medycznym jako indywidualna praca coacha z lekarzami i personelem medycznym. W końcu są to zawody wysoce specjalistyczne, pracujące pod dużą presją i w interakcji.

Kierownika Sprzedaży RKS (czy Dystrykt Menedżera) z Przedstawicielem.

Trzeba jednak rozróżnić kilka procesów:

1. Po pierwsze, **praca nad standardem sprzedaży**, która jest procesem wewnętrznym firmy i nie jest coachingiem *sensu stricto*. Zachodzi, kiedy RKS odbywa podwójne wizyty z Przedstawicielem, a następnie przeprowadza analizę i podsumowanie odbytych wizyt według pewnego wzoru „Karty standardu sprzedaży” nazywanego często mylnie „Kartą coachingową”. Proces ten jest w rzeczywistości doskonaleniem procesu sprzedaży z wykorzystaniem metodologii coachingu, a „Karta” pomaga omawiać i weryfikować poszczególne etapy tego standardu, które powinny wystąpić podczas wizyty.
2. Efektywnym uzupełnieniem działania z pierwszego punktu jest

nad jego rozwojem. Pełen proces odbywa się najczęściej z certyfikowanym zewnętrznym coachem, po ustaleniu z przełożonym celów biznesowych. Praca taka trwa od 8 do 12 sesji, czyli około trzech miesięcy i przynosi zmiany na wielu poziomach, których efekty można obserwować jeszcze w długim terminie po zakończeniu procesu.

4. Kolejnym podejściem jest **coachingowe zarządzanie**, w którym menedżer pracuje również nad rozwojem pracownika w miejscu pracy (On The Job), wykorzystując metody coachingowe.

W naszej pracy z menedżerami używamy najczęściej równocześnie podwójnej metodologii, tj. indywidualnego coachingu z certyfikowanym coachem oraz doradztwa i mentoringu, w którym doświadczony w zarządzaniu doradca i mentor przepracowuje z menedżerem bieżące działania i problemy operacyjne. Z naszych doświadczeń wynika,



O AUTORACH

ZUZANNA MAZUREK

Partner Zarządzający
4Value Business Consulting

Certyfikowany story coach, dyplomowany trener biznesu. Członek i rzecznik prasowy International Coach Federation (ICF). Specjalizuje się w storytellingu i skutecznej komunikacji. W relacji coachingowej wspiera zarówno zespoły, jak i pracuje indywidualnie. Pracuje z branżą farmaceutyczną.



ANDRZEJ KOCHANEK

Dyrektor Generalny
4Value Business Consulting