

## Coaching dla przedsiębiorczości

**Z okazji Międzynarodowego Tygodnia Przedsiębiorczości Mirosława Huflejt-Lukasik oraz Bartosz Berendt rozmawiają o standardach etycznych i jakości w coachingu oraz obszarach zastosowania coachingu przez przedsiębiorców w rozwoju swoim i organizacji. Odpowiadają między innymi na pytania, czym jest coaching, jakie korzyści z coachingu mogą osiągnąć przedsiębiorcy oraz jak wdrażać coaching w organizacji. Bartosz i Mirosława są Akredytowanymi Coachami i Superwizorami Izby Coachingu.**

### Czym jest coaching?

**Mirosława Huflejt-Lukasik** – Mówiąc o coachingu, warto konsekwentnie wracać do jego definicji, ponieważ ta forma wsparcia ludzi i organizacji jest bardzo często mylona z różnego typu działaniami w obszarze rozwoju osobistego.

**Bartosz Berendt** – Mało tego, że jest mylony, to nazwa coaching jest nadużywana i dodawana do różnego typu wydarzeń motywacyjnych, żeby lepiej się sprzedawały.

M – To czym jest coaching?

B – Coaching jest procesem rozwoju, w którym mamy do czynienia z partnerstwem klienta i coacha. Partnerstwo jest tym, co warto zaakcentować szczególnie mocno, ponieważ w porównaniu do innych metod nie ma tu osoby, która wie więcej, wie lepiej. Coach prowadząc proces, wspomaga klienta poprzez rzucanie światła na różne obszary, które pozostają poza obszarem świadomości coachowanego (albo umykają jego uwadze), pozostawia jednak całą przestrzeń odpowiedzialności i prawo do podejmowania autonomicznych decyzji klientowi.

M – Coaching postrzega się jako metodę pracy z celami, chodzi o osiągnięcie konkretnych efektów. Ważną cechą jest to, że kreatorem rozwiązań jest klient, to od niego pochodzą rozwiązania, jednak to coach ma narzędzia, aby te rozwiązania znaleźć. Coach może być też „drugą głową” w burzy mózgów, w generowaniu kreatywnych rozwiązań.

B – Klientem coachingu jest osoba, która chce coś konkretnego zmienić w swoim życiu.

M – Coaching stosuje się po to, by doprecyzować cel, tak jest np. w coachingu ścieżki kariery. Zaletą coachingu jako metody jest to, że łączy w sobie elementy innych działań z zakresu wspierania rozwoju ludzi i organizacji, jak szkolenia, doradztwo, mentoring. Z jednej strony coach nie musi mieć wiedzy klienta, bo to klient generuje rozwiązanie, ale z drugiej strony są takie obszary, gdzie wskazane jest połączenie wiedzy konsultanckiej z coachingiem przy starannym zachowaniu tego, że działamy w obszarze określonej metody i to ona wyznacza jak tę wiedzę używamy. Można być ekspertem w danym obszarze i jeśli się zajmujesz tematyką sportu to na pewno inaczej będziesz pracował, kiedy sam uprawiałeś daną dyscyplinę lub jesteś trenerem, a inne rzeczy wniesiesz, przyjmując pozycję coacha i nie dodając roli konsultanta czy eksperta. Niemniej zawsze prymat jest w tym, co kluczowe dla metody jaką jest coaching, inne role dołączamy z pełną świadomością i określonymi regułami.

B – Decyzja zależy też od tego, czy klient potrzebuje skorzystać z naszej ekspertyzy i na ile nasza ekspertyza wzbogaca nas w metodach coachingowych, a na ile jest niezbędna żeby taki proces poprowadzić.

M – Ważne jest aby osoba świadomie łączyła te role i budowała odpowiedni kontrakt z klientem. Łączenie ról bywa naturalne w pracy coacha jeśli jest on jednocześnie mentorem, ekspertem. Natomiast czym innym jest zamieszanie wokół tego, czy ktoś jest coachem czy doradcą biznesowym czy mówcą motywacyjnym czy trenerem.

B – Warto wyraźnie podkreślić, że nie zawsze osoby, które mówią o sobie coach albo mówią, że zajmują się coachingiem, faktycznie świadczą usługę coachingu. Izba Coachingu jest autorem definicji coachingu, którą promuje jako standard obowiązujący u nas w Polsce (i zgodny z ogólnie przyjętym w świecie standardem) oraz definiuje obszar kompetencji, które coach powinien mieć, aby coaching prowadzić. Izba Coachingu przez akredytacje potwierdza posiadane przez coacha doświadczenie, wyszkolenie i kompetencje.

### Coaching przedsiębiorczości

M – W czym coaching może być użyteczny dla przedsiębiorców, dla ludzi którzy zaczynają swoją działalność, czy chcą ją wzmocnić w pewnym aspekcie?

B – Artykuł powstaje przy okazji Międzynarodowego Tygodnia Przedsiębiorczości. Odbiorcami coachingu mogą być przedsiębiorcy wykorzystujący coaching np. do rozwoju swojej działalności. Coachingiem można objąć wszelkie obszary związane z celem, który przedsiębiorca chce osiągnąć, jak na przykład, z kreowanie produktu, z definiowanie misji, którą jako przedsiębiorca chce realizować, wartości, na jakich chce budować swoją firmę.

M – Jeśli mówimy o przedsiębiorcy, to są dwa sposoby korzystania z tego, co coaching może wnieść. Jeden to taki, w którym przedsiębiorca sam uczy się kompetencji coachingowych, żeby używać ich w zarządzaniu. Wtedy jest menedżerem korzystającym z coachingowego stylu zarządzania. Natomiast drugi sposób, to gdy sam jest odbiorcą coachingu, bądź wykorzystuje coaching dla swojego zespołu. B - Jak można poznać, że w danej sytuacji coaching byłby przydatny?

M- Pamiętajmy, że coaching jest narzędziem rozwijania siebie w roli zawodowej i osiągnięcia celów. Podam przykład menedżerki pracującej w korporacji. Miała on przekonanie, że kiedy pojawia się wiele konkurencyjnych zadań do realizacji, to ona powinna wiele z nich podjąć i odciążyć w ten sposób z obowiązków swój zespół. Działała na szczeblu dyrektora departamentu w korporacji, a przebieg jej dnia był niezgodny z regułami zarządzania czasem. Im więcej jest bowiem pracy do wykonania, tym większego znaczenia nabiera rola menedżera, jako osoby pilnującej realizacji zadań i priorytetów, zwiększa się czas, który na to poświęca, a zatem tym mniej on sam powinien być obciążany dodatkowymi zadaniami. Błędne przekonanie, a zatem i działania, doprowadziły menedżerkę do wyczerpania fizycznego i w pewnej mierze emocjonalnego. Coaching jest okazją by sprawdzić, co takiego się dzieje w moim myśleniu i sposobie funkcjonowania, że być może sam sobie stwarzam dodatkowe bariery.

B – Jest to ważna analogia w przypadku początkujących przedsiębiorstw, gdzie na etapie pomysłu biznesowego przedsiębiorca doskonale wie, co zrobić, a w momencie, kiedy zaczyna delegować odpowiedzialność, nie zawsze jest w stanie dobrze przekazać swój pomysł współpracownikom. Coaching może posłużyć do doskonalenia swojego warsztatu menedżerskiego. Osoby zainteresowane tematem coachingowego stylu zarządzania zapraszam do lektury tekstu: „Lider czyli kto”<sup>1</sup>

M – Coaching może zmienić sposób myślenia i zarządzania działaniami, to, jak budujemy relacje, jakich używamy narzędzi menedżerskich, w jaki sposób się komunikujemy; można też pracować nad sferą emocji, jak radzić sobie w sytuacjach stresowych.

B – Będąc przedsiębiorcą ważne jest rozdzielenie życia zawodowego i życia prywatnego. Godziny pracy nie sprowadzają się tylko do czasu obecności w biurze. Z jednej strony działalność nas pochłania, a z drugiej brak czasu dla własnego hobby czy bliskich zaczyna frustrować, więc trzeba nauczyć się stawiać granice.

M – Odwołując się do modelu Roberta Diltsa, to o czym mówisz dotyczy obszaru wartości, ułożenia ważnych dla nas w życiu rzeczy w dobry sposób, podejmowania trafnych decyzji życiowych. Zostały nam zatem do omówienia jeszcze przykłady z najwyższych poziomów modelu Diltsa, czyli z poziomu tożsamości, który jest istotny, kiedy podejmujemy nowe role społeczne, zawodowe. Czym innym jest np. rola właściciela, czym innym wynajętego menedżera, a coaching dostarcza narzędzi jak się odnaleźć w nowych rolach i dobrze wykorzystywać swój potencjał.

B – Istnieje pokusa, że skoro to jestem w nowej roli, to muszę uczyć się wszystkiego od nowa, ale na pewno warto bazować na swoich poprzednich doświadczeniach, a nie przekreślać je.

M – Najwyższy poziom piramidy Diltsa, czyli misja - jest ważna w dwóch aspektach: pierwszym, co ja jako człowiek chcę osiągnąć w moim życiu zawodowym i prywatnym, drugim - jaka jest misja mojego przedsięwzięcia biznesowego, firmy. Podczas coachingu możemy sprawdzić np. czy oba kierunki są spójne, z jakimi decyzjami i działaniami się wiążą.

B – Wiąże się to z efektem marketingowo-sprzedazowym, okazuje się, że współczesna sprzedaż opiera się na misji, która jest realizowana przez firmę oraz jej produktu i usługi. Klienci są bardziej skłonni kupić pewne idee, których wyrazem jest produkt, niż produkt sam jako taki.

B – Poruszyliśmy w tej rozmowie obszary pracy indywidualnej. Warto dodatkowo wspomnieć, że metodami coachingowymi możemy również wspierać zespoły. Coachingu zespołu jest przydatny, kiedy osoba zarządzająca chce wesprzeć rozwój swojego zespołu, poprawić relacje w zespole, wpłynąć na zmianę kultury pracy, czy poprawić współpracę.

- <sup>1</sup> Berendt, B., Berendt, J. (2011). Lider czyli kto. Przywódca w oczach zespołu na podstawie doświadczeń z projektu „Lider na fali czyli kurs na coaching”. W: L. D. Czarkowska, *Coaching – Katalizator rozwoju organizacji*, str. 270-277. Warszawa: Wydawnictwo New Dawn.

## Jak wdrażać coaching w organizacji

M – Najlepiej od góry, czyli od poziomu zarządu - zarząd jest kluczowym zespołem w hierarchii każdej firmy i jako pierwszy powinien zacząć pracę nad podniesieniem skuteczności swojego funkcjonowania. Warto tu zaznaczyć, że coaching zespołowy wykorzystywany w organizacjach, jest narzędziem, które efektywnie wspiera zespół w realizacji projektów i zadań zawodowych.

B – Coaching zespołowy nie zastąpi jednak szefa.

M – Zespół to lider i ludzie. Przyjęło się uważać, że w szef organizacji jest odpowiedzialny za rozwiązywanie konfliktów, jednak często zdarza się, że lider też jest uwikłany w konflikt, a wtedy nieocenione usługi może oddać właśnie coaching. W pracy z menedżerami często stosowany jest oczywiście coaching indywidualny.

B – Na pewno warto podkreślić, że coaching nie jest panaceum na wszystko. Zachodzi więc pytanie, kiedy coaching biznesowy będzie najlepszym rozwiązaniem, a kiedy lepiej sięgnąć po inne metody?

M – Tu głównym kryterium powinno być jego ekonomiczne uzasadnienie, gdyż coaching jest metodą bardzo uniwersalną. Jeśli mamy do czynienia z grupą menedżerów, która ma się czegoś nauczyć, bo nie miała okazji zdobyć wiedzy i umiejętności kluczowych w zarządzaniu ludźmi, to lepiej zacząć od szkoleń, które szybciej przyniosą zamierzony efekt. Coaching jest narzędziem, które wspomaga rozwój menedżera bardzo szeroko, służy jego osobistemu rozwojowi, podnoszeniu kompetencji menedżerskich, rozwiązywaniu bieżących trudności w zadaniach w pracy. Stosowany jest tam, gdzie szkolenia nie są w stanie pomóc z powodu ograniczeń tej metody. Także, kiedy się skończą i przychodzi pora na zastosowanie zdobytej wiedzy i kompetencji w praktyce, kiedy trzeba wprowadzić konkretne zmiany.

B - Być może pomocnym sposobem wyboru metody będzie następująca rada: jeżeli wiadomo, co mamy osiągnąć, a nie wiadomo jak, to wówczas warto rozważyć szkolenia; jeżeli wiadomo co i wiadomo jak, a z jakiegoś powodu „nie idzie” wówczas odpowiedź może przyjść dzięki coachingowi indywidualnemu czy zespołowemu. Oczywiście warto zaznaczyć, że niezwykle istotne jest zweryfikowanie kompetencji coacha, z którym zamierzamy pracować.

M- Osoby zainteresowane tematem wyboru właściwego specjalisty do swojej organizacji zapraszam do lektury tekstu: „Co powinien wiedzieć i potrafić profesjonalny coach: jak wybierać coachów do organizacji”<sup>2</sup>.

- <sup>2</sup> Huflejt-Lukasik, M., Zawilowski, G., Budkowski, M. (2015). Co powinien wiedzieć i potrafić profesjonalny coach: jak wybierać coachów do organizacji. W: L. D. Czarkowska, *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, str. 67-88. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.