

МОДУЛ_7 КОУЧИНГ

Урок_6_БИЗНЕС КОУЧИНГ

Бизнес коучингът е специализиран вид коучинг в работна среда и цели подобряване представянето на отделните служители и подкрепа при емоционалното управление на критични ситуации (организационна промяна или промяна в ролите, стресови процеси, професионална ремотивация).

Бизнес коучингът е особено ценен за развитието на висшите ръководни кадри, но може да бъде полезен и при разработването на персонализирани планове за интервенция при индивидуална работа с коучвания. Той бива стимулиран и насочван в процеса на определяне (и промяна) на професионалните и личните си цели. Бизнес коучингът дава на коучвания подходящите инструменти как да постигне тези цели бързо и с висока степен на ефективност.

Обикновено бизнес коучингът е процес между двама човека – външен коуч и служител от организацията се срещат за няколко сесии. Обичайно това са шест срещи на интервал между 3 седмици и един месец, така че целият процес да продължи 5-6 месеца.

Коучинг интервенцията може да бъде предприета от компанията като самостоятелна дейност или да бъде интегрирана в останалите процеси и инструменти за развитие на човешките ресурси: обучение, оценка на представянето, развитие на талантите и пр.

Взаимодействия при бизнес коучинга

Субектите, с които обикновено си взаимодейства коучът, са три:

- Коучваният
- Мениджърът на коучвания
- Корпоративният клиент или собственикът на компанията, генералният мениджър или по-често – мениджърът „Човешки ресурси“.

Така коучът понякога се сблъсква със сериозно предизвикателство, ако в заявката за коучинг интервенция се окаже, че всяка от тези страни има различна мотивация и преди всичко – очаква различни резултати.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

С други думи казано – ако коучваният иска да постигне цели, които не са в унисон с тези на компанията, или обратно – клиентът или мениджърът очакват резултати, които коучваният не припознава като свои, коучът първо трябва да направи внимателно „наместване“ на очакванията, за да унифицира желанията на всички страни за постигането на желаната цел.

В урок 3 вече обсъдихме взаимоотношенията между коуча и коучвания. При взаимоотношенията с корпоративния клиент и с мениджъра на коучвания, коучът трябва да разбере тяхната гледна точка относно примерно областите на интервенция (в т.ч. добавяне на нови, предложени от коучвания), ролята, която коучваният се предполага, че трябва да поеме в работния екип, оценката на резултатите или административните аспекти (продължителност, брой сесии, цена и под.)

Етапи на бизнес коучинга

Етапите на бизнес коучинг интервенцията са описани в следващата таблица:

Подготовка	Каква информация да споделяме между различните страни (коучван, клиент, мениджър), за да се подготвим по-добре за процеса?
Цели	Върху какви цели страните искат да бъде насочен коучинг процесът?
Сесии	Как да извлечем най-голяма полза от периода между първата и последната сесия?
Приключване	Как да се възползваме от постигнатия напредък и да го направим движеща сила за бъдещи промени?

Подготовка

На този етап е препоръчително да се събере колкото може повече информация: от коучвания, като го помолим да напише своите идеи за личностно развитие, от клиента – за оценки, идеи и очаквания относно коучвания и др.

Преди първоначалната среща, когато се определят правилата и ролите на включените страни, е препоръчително да се направи проучвателна среща между коуча и коучвания, за да могат да се представят и да се опознаят.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

Цели

Важно е целите да бъдат разделени между такива, отнасящи се до очакваните резултати от коучинг интервенцията, и цели, свързани с индивидуалното представяне на коучвания, които могат да се повлияят от външни за индивида фактори като екипа, в който работи.

Винаги е препоръчително да не се поставя прекалено голям брой цели. По-добре е да се идентифицира една приоритетна цел, която е свързана с най-големите нужди и желания на коучвания, и да се определят две до четири оперативни цели.

При оценката на ефективността на определените цели може да се използват моделът „EASY“ и методологията „SMART“.

Първа среща

Първата среща е много по-различна от всички останали, защото създава основата на взаимоотношенията с коучвания (свързващите връзки) и трябва да изясни най-релевантните теми на коучинг интервенцията – „правилата на играта“ и взаимните очаквания, логистиката, времевите аспекти и др. Тя също така цели да изясни на коучвания, че той е свободен при дефинирането на проблемите, които ще се обсъждат, за резултатите, които трябва да бъдат постигнати, и пр.

По време на първата среща е полезно да се предприеме подхода, фокусиран върху решаването на проблема: *"Ще ми кажеш ли какво трябва да се случи с края на интервенцията, за да си заслужава да участваш в нея?"*

План за действие

Истинската промяна се случва между първата сесия и последващите, през което време коучваният може да експериментира с различни начини на действие и да проверява резултатите. Планът за действие трябва да е в писмена форма, защото хората, които си записват целите, са 50% по-склонни да ги постигнат! Това е изключително важно, за да бъде подтикнат коучваният да „експериментира“ с различни типове поведение, които са извън обичайния начин на правене на нещата, и да използва времето между сесиите за постигане на желаната цел. В края на първата сесия е полезно да се направи първата крачка (дори и тя да е символична) към това, което е записано в плана за действие.

На всяка следваща среща е важно да се припомня планът за действие и да се измерва степента на неговото изпълнение посредством скала от количествени и качествени измерители.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

Критично важни фактори за успех

Хората не са създадени да се променят, а да се адаптират – с колкото може по-малко усилия – към средата, в която живеят. Навиците имат ролята на своеобразни „защитни фактори“, които позволяват на човека да намали стреса, предизвикан от промените.

Работната среда често се възприема като фактор, който ограничава личностното развитие. Желаната промяна е в конфликт с преобладаващата организационна култура, която често е всичко друго, но не и насочена към промяната. Задачата на коуча е да успее да преодолее съпротивата на коучвания, която може да се проявява по различен начин (интелектуализиране, присмех, внезапна промяна на темата и пр.), и да го накара да се възползва от възможностите, които неговият план за действие може да създаде, вкл. и посредством интерпретация на фактите и преживените ситуации.

Ръководене чрез коучинг

Както вече няколко пъти отбелязахме, коучинг интервенцията може да бъде правена и от адекватно обучен мениджър в компанията. Упълномощените и мотивирани служители могат да му дадат, както и на останалите мениджъри в компанията, повече време за дейности, които носят по-голяма добавена стойност.

Стилът на управление, който се фокусира върху най-добрата и ефективна организация на работата, съществува само е специализираната литература. Един от „бащите“ на коучинга - П. Уитмор, често е казал: *„Фъстъците могат на помогнат на хората да работят по-добре, но ако ги третирате като маймуни, те ще се държат като такива“*.

Подобно на външния коуч, вътрешният трябва да установи мисловните пречки и страхове на служителите, да стимулира техните страсти и това, което е важно за тях в работата, и да създаде мотивация там, където преди това е било просто задължение.

Разбира се, много по-лесно е да се дават нареждания и инструкции, отколкото да се изслушва. Като първа стъпка от работата си като коуч, мениджърът трябва да опознае и управлява емоциите си, както и тези на своите сътрудници. Емоциите се предават лесно – ако Вие сте притеснен, и Вашите служители ще бъдат притеснени!

За съжаление трябва да се признае, че културата, която се основава повече на вината и страха, отколкото на откритостта и растежа, е много по-разпространена в компаниите и пречи на производителността на служителите. Такава култура само води до пасивност, възпира иновациите и намалява бизнес резултатите.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711