

FOR THE FIRST TIME EVER THE BIGGEST HRM&D EVENT IN CENTRAL EUROPE

**HR  
ACROSS  
THE  
GLOBE**



**40<sup>th</sup> IFTDO World  
Conference & Expo**

**kongres *kadry*  
& expo**

**8-11 MAY 2011**

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

**CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL**

HONORARY PATRON

**HANNA GRONKIEWICZ-WALTZ**  
PRESIDENT OF WARSAW

ORGANIZERS



**obserwatorium  
zarządzania**

PARTNERS





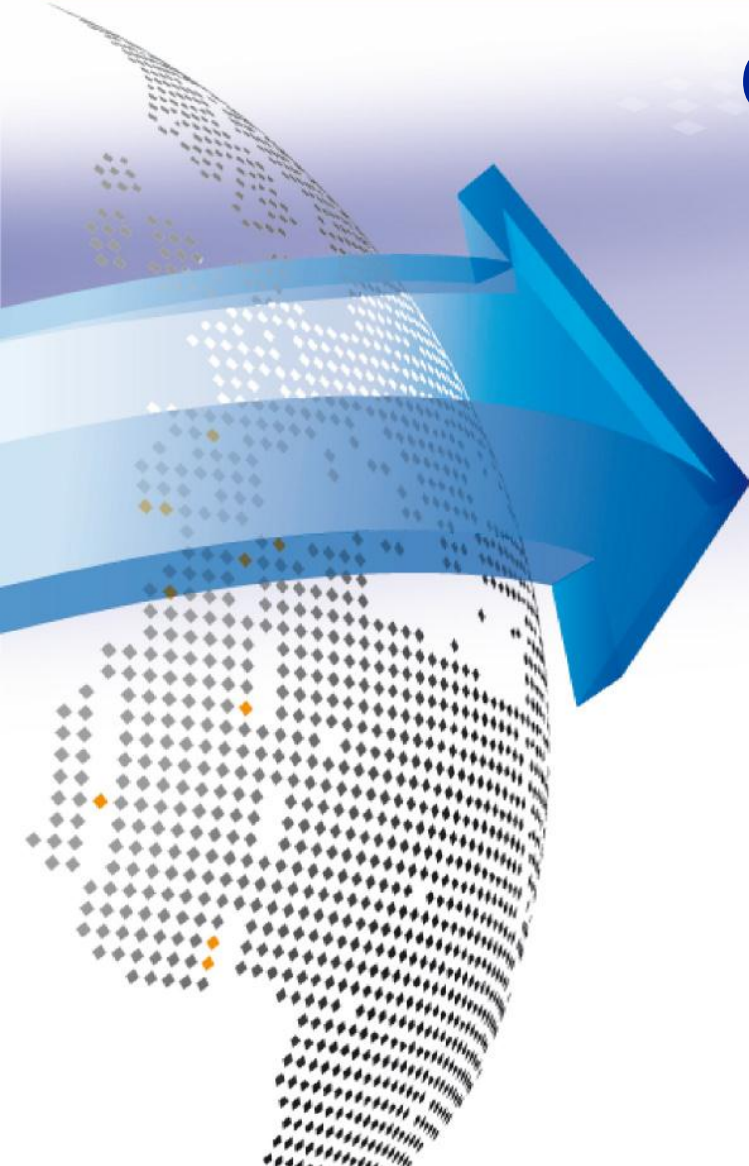
40<sup>th</sup> IFTDO World  
Conference & Expo

kongres **kadry**  
& expo

8-11 MAY 2011  
WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

# Coaching systemowy



**Aureliusz Leżeński**  
Dyrektor Działu Coachingu Systemowego



Instytut  
Rozwoju Biznesu

## Coaching systemowy

Coaching Instytutu Rozwoju Biznesu wyróżnia się systemowym podejściem - partnerem jest zarówno klient (menedżer), jak i cała organizacja. Opiera się na sprawdzonych metodologiach najlepszych na świecie organizacji coachingowych.

Coaching systemowy pozwala na zastosowanie precyzyjnie dobranego modelu coachingu do potrzeb organizacji oraz koordynację działań coachingowych z innymi systemami rozwojowymi i szkoleniowymi w danej organizacji.



## Cykl rozwoju kultury organizacji



## Coaching systemowy. Jak łączyć paradygmaty rozwojowe zachowując ich specyfikę ?



## Grupy docelowe w biznesie

- Kadra zarządzająca – członkowie zarządów, CEO, właściciele firm, dyrektorzy odpowiedzialni za duże struktury biznesowe
- Kadra menedżerska średniego szczebla – kierownicy, high potentials, szefowie zespołów projektowych
- Menedżerowie obcokrajowcy (w tym bez znajomości języka polskiego) realizujący zadania w polskim środowisku biznesowym
- Dyrektorzy personalni i inne osoby odpowiadające za rozwój zasobów ludzkich w organizacjach
- Menedżerowie zarządzający sprzedażą, dyrektorzy regionalni, osoby asystujące podczas wizyt handlowych, mentorzy szkolący przedstawicieli

## Typy coachingu w kontekście zastosowania w organizacji

- Coaching organizacyjny/biznesowy (*business coaching*)
- Coaching sprzedażowy/handlowy (*sales coaching*)
- Coaching życiowy (*life coaching*)
- Coaching menedżerski (*executive coaching*)
- Coaching zespołu (*team coaching*)
- Coaching kariery (*career coaching*)
- Coaching międzykulturowy (*cross-cultural/multi-cultural coaching*)

## Typy organizacji w kontekście coachingu systemowego





Czy w Państwa firmie w 2009 był wykorzystywany coaching?

**TAK**

**38 firm**

Wielkość organizacji  
(liczba pracowników):

5% < 49

19% - 50-249

76% > 249

**NIE**

**37 firm**

Wielkość organizacji  
(liczba pracowników):

11% < 49

32% - 50-249

57% > 249

## Specyfika polskich organizacji wobec coachingu systemowego



## Kluczowe wskaźniki w projektach coachingu systemowego

Wskaźniki	
CELE	Naprawczy / Rozwojowy Systemowy / Indywidualny Biznesowy / Edukacyjny
EFEKTYWNOŚĆ	Wybór coacha / Proces diagnostyczny / Ocena efektywności / Źródła wspierające /
RELACJE	Formalne / Nieformalne Pionowe / Poziome
KONTROLA	Procedury / Standardy Poziom zaufania / Poziom delegacji
PRZEJRZYSTOŚĆ	Komunikacja procesów / Kontraktowanie / Jawność / Poufność
ROLE	Poziom zdefiniowania / Poziom autonomii

## Korzyści dla firm i uczestników

- Rozwija zasoby klienta – przy wsparciu coacha są realizowane cele wskazane zarówno przez uczestnika coachingu, jak i organizację.
- Pozwala na implementację efektów coachingu w szerokim zakresie, uwzględniającym uwarunkowania kultury organizacyjnej, specyfiki zespołu i przełożonych, a także strategii czy planowanych zmian.
- Zakłada indywidualnie dopasowane rozwiązania i metod coachingowych do potrzeb klienta oraz całej organizacji (executive coaching, team coaching, sales coaching).
- W wymierny sposób podnosi efektywność menedżera w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej.
- Umożliwia pomiar procesu coachingowego na poszczególnych etapach (w fazie diagnozy, podczas coachingu, jak i po zakończeniu procesu).

## Zagrożenia w coachingu systemowym

- Brak partnera po stronie organizacji z odpowiednimi umocowaniami formalnymi
- Poważne zmiany w organizacji zmieniające priorytety
- Nieefektywna komunikacja wewnątrz organizacji
- Wykorzystanie wyników coachingu systemowego niezgodnie z wcześniejszymi założeniami
- Naruszenia ważnych zasad (poufność, kontraktowanie procesów)
- Nieadekwatne dobranie zasobów ludzkich (coache, konsultanci)





## Case ABB– zastosowanie coachingu systemowego

### Stan wyjściowy:

- Ważny dział w organizacji
- Do działu dołączona grupa specjalistów
- Szef nastawiony na zadania i kontrolę
- Specjaliści przyzwyczajeni do dużej autonomii
- Trudności we współpracy, napięcia i słaba komunikacja
- Wyczerpane możliwości wsparcia ze strony działu HR
- Narastający konflikt wewnątrz działu
- Zamrożenie relacji wewnątrz działu
- Osłabienie efektywności działu w organizacji



## Case ABB – cele organizacji

Faza pierwsza:

- Realizacja coachingu dla jednego menedżera

Faza druga:

- Diagnoza sytuacji w dziale
- Rekomendacja strategii rozwiązania problemu
- Wsparcie coachingiem zarówno zespołu jak i szefa
- Realizacja wybranej strategii



## Case ABB – podjęte działania w ramach coachingu systemowego – dialog z organizacją

- Identyfikacja i spotkania z interesariuszami, wyłonienie „sponsora” procesu  
(przedstawiciel Zarządu, przedstawiciel HR, przełożony szefa działu)
- Diagnoza sytuacji  
(odbyte działania, potrzeby interesariuszy, sposób działania organizacji, podejście organizacji – wzór kultury organizacyjnej)





## Case ABB – proponowane działania w ramach coachingu systemowego

- Coaching dla szefa działu
- Sesje dla zespołu z elementami team coachingu
- Wybór strategii rozwiązania problemu
- Sesje mediacyjne z elementami team coachingu
- Ustanowienie w organizacji i zakontraktowanie gwaranta zmian
- Kontynuacja sesji coachingowych dla szefa działu
- Doradztwo i wsparcie organizacji w działaniach strukturalnych związanych z działem



## Case ABB – elementy podejścia systemowego

- Rozpoznanie wzoru kultury organizacji i jej wpływ na wskazane zadanie
- Identyfikacja interesariuszy i ich potrzeb oraz ustalenie wzajemnych zależności
- Opracowanie ekologicznej strategii działania wobec wszystkich interesariuszy, a szczególnie wobec coachowanych osób
- Konsultacja strategii komunikacji dotyczącej procesu i działu
- Zabezpieczenie zarówno organizacji jak i uczestników coachingu po zakończeniu procesu
- Feedback dla organizacji jako inwestycja w przyszłość



## Case ABB – zagrożenia w procesie coachingu systemowego

- Temperatura konfliktu w dziale
- Niski poziom zaufania wobec organizacji
- Możliwe ukryte interesy organizacji (decydentów)
- Nie dotrzymanie zasady poufności przez interesariuszy
- Decyzje organizacji nie spójne z ustaleniami podjętymi w procesie
- Status coacha dedykowanego do projektu



## Case ABB – przewagi w procesie coachingu systemowego

- Kultura organizacji (dominanta orientacji na zespoły i na zadania, szacunek dla pracowników, otwartość)
- Silny sponsor procesu coachingowego po stronie Zarządu
- Konsekwencja w dotrzymywaniu ustaleń
- Uwzględnienie feed backu coacha w podejmowanych decyzjach
- Wyciąganie wniosków z trudnych sytuacji przez organizację
- Organizacja jako partner w procesie



40<sup>th</sup> IFTDO World  
Conference & Expo

kongres **kadry**  
& expo

8-11 MAY 2011  
WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

Dziękuję za uwagę

Aureliusz Leżeński  
Dyrektor Działu Coachingu Systemowego

