

Ekspert radzi

Robert Grzybek
GM Solutions

Zadaj pytanie

Porady eksperta

Ekspert

Pytanie do eksperta

Coaching i jego odmiany przydatne w firmie

Coaching był jeszcze kilka lat temu obcym zjawiskiem, dziś - staje się w Polsce coraz bardziej popularny, zapanowała na niego moda. Jaką w rzeczywistości niesie on wartość dla specjalistów od rozwoju w dziale HR w polskiej organizacji?

Współczesny coaching bierze swoje korzenie w Stanach Zjednoczonych. Pierwotnie kojarzony był ze sportem, jednak metody rozwoju talentów w sporcie szybko znalazły drogę do zainteresowanych na ciągłą poprawę rezultatów organizacji biznesowych. Niektórzy badacze dopatrują się stosowania metod coachingowych w działaniach menedżerów z lat 30-tych XX w. mimo, iż coaching nie istniał jako samodzielna dyscyplina do lat siedemdziesiątych. Przed dwudziestu laty w USA oferowano coaching najczęściej jako ostatnią deskę ratunku dla utalentowanych, ale nie radzących sobie w relacjach z ludźmi menedżerów najwyższego szczebla. Dziś coaching jest tam jednym z wielu dostępnych narzędzi i jest kojarzony pozytywnie ze wsparciem i rozwojem.

Z badania opublikowanego w styczniu 2009 roku przez Harvard Business Review przeprowadzonego na grupie 140 executive coachów, głównie z USA i z Wielkiej Brytanii, wynika, że na rozwiniętych rynkach tylko 12% czasu coachowie poświęcają na pracę nad korygowaniem nieefektywnych zachowań i aż 48% na rozwój talentów. W Polsce coaching jest wciąż relatywnie nowy i obawy przed nim bywają czasem uzasadnione. Tym bardziej, że wiele zapytań ofertowych, które otrzymujemy, dotyczy korekty wyników a praktyka potwierdza, że „sponsorzy” (osoby, które płacą za coaching, najczęściej reprezentant działu personalnego lub bezpośredni przełożony osoby poddawanej coachingowi) często traktują coaching jak ostatnią próbę zmiany, zanim podejmą decyzję o rozstaniu z pracownikiem/menedżerem.

Robert
Grzybek

Wzrost popularności coachingu, wiąże się również z agresywnymi działaniami marketingowymi zainteresowanych firm oraz instytucji akredytujących (wszystkie zachodnie instytucje akredytujące są „samozańcze” i są prywatnymi firmami, nie podlegającymi nadzorowi niezależnego ciała/organizacji) oraz informacjami na temat tego, ile zarabia coach (rozpalającymi wyobraźnię potencjalnych kandydatów na coachów). Powoduje to powstanie zjawiska gorączki złota. Wielu chce skorzystać ze złotonośnego złoza.

Niezależnie od górnolotnych ideałów i wartości, na które powołują się firmy szkolące coachów i instytucje certyfikujące, coaching stał się polem regularnej ekonomicznej walki konkurencyjnej z dużą ilością chętnych graczy (każdy może na wizytówce napisać „coach” - i wielu to czyni) czy z kreowaniem barier wejścia (certyfikacja i akredytacja). Na szczęście, tak w Polsce, jak i za granicą, coaching trafia też w progi renomowanych instytucji oświatowych. W Wielkiej Brytanii można coachignu nauczyć się na przykład w London Business School a w Polsce choćby w Akademii Leona Koźmińskiego.

Tak długo, jak coaching będzie w stanie realizować składane obietnice powinien być dobrym sposobem na biznes. Co do jednego nie ma wątpliwości. Coaching jest dziś jednym z narzędzi rozwoju osobistego czy zespołowego. W arsenale HR-owca ma swoje miejsce obok kursów, szkoleń, treningów stanowiskowych. Poniżej przedstawiamy te odmiany coachingu, które z punktu widzenia organizacji i jej przywódców są najbardziej przydatne, a do nich należą trzy odmiany executive coachingu oraz programy wdrożeń:

- *Performance coaching* - stosowany w sytuacji, gdy potrzebny jest szybki rozwój kompetencji jednostki, np. w okresie tuż po awansie lub gdy niezbędne jest podciągnięcie wyników do oczekiwanego poziomu.
- *Coaching for excellence* - oferowany tzw. talentom, inaczej *high performers*. Celem jest doskonalenie tego, co już bardzo dobre.
- *Team coaching* - stosowany wobec zespołów takich jak np. zarząd, departament, czy zespół projektowy. Celem jest zwykle poprawa wyników poprzez poprawę relacji czy komunikacji w zespole.
- Coaching jako wsparcie i podtrzymanie zmiany w organizacji: projekt wdrożenia zmiany - struktury, procesów, zachowań - ma większe szanse powodzenia, jeśli jego elementem jest wsparcie coachingowe.

Ekspert

Pytanie do eksperta

- Programy rozwoju mentoringu czy budowania kultury coachingowej - jest sporo przesłanek za tym, aby zamiast zatrudniać zewnętrznych coachów organizacje rozwijały wewnętrzne programy coachingu i mentoringu. Rola zewnętrznych coachów ogranicza się do przeszkolenia grupy menedżerów, którzy samodzielnie będą podtrzymywać i rozwijać programy coachingu czy mentoringu w firmie.

Wartym wspomnienia jest też coaching umiejętności specjalistycznych, np. sprzedażowych. W tego typu coachingu nacisk położony jest zarówno na uczenie nawyków jak i wspieranie i motywowanie klienta (klientem nazywam osobę poddaną procesowi coachingu, po angielsku *coachee*) do rozwoju umiejętności.

Poza tym istnieje wiele innych typów coachingu, jednak ich przydatność w przedsiębiorstwach jest mniejsza lub wręcz marginalna. Jednym z przykładów jest tzw. life coaching, który koncentruje się na ogólnej pomocy we wszystkich dziedzinach życia klienta. Ponieważ cele life coachingu często bywają sprzeczne z interesami firmy, sensowność inwestowania środków z firmowego budżetu w tego typu działania jest co najmniej wątpliwa.

Pomiędzy polskimi instytucjami certyfikującymi, firmami szkolącymi coachów i samymi coachami trwa intensywna konkurencja. Skłonne są one zatem do wzmacniania swojego marketingowego przekazu i składania odważnych deklaracji na temat korzyści, jakie za sobą niesie coaching. Warto dokładnie analizować oferty, bo łatwo jest się zagubić obfitości typów coachingu, szkół, certyfikatów, kursów, dyplomów, akredytacji, produktów, itp. Nawet w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, gdzie coaching ma najdłuższą historię, uważa się, że branża jest niedojrzała, działa w niej mnóstwo szarlatanów a wielu wątpi w rzetelność certyfikacji. Dlatego skoro w ojczyźnie coachingu jawi się potrzeba trzeźwego spojrzenia na zagadnienie, tym bardziej potrzebne jest w Polsce.

Wybierając coacha specjaliści HR powinni przede wszystkim zbadać referencje - zadowoleni klienci są najlepszym źródłem informacji na temat kompetencji coacha. Regułą powinno być zaproszenie na darmowe spotkanie z klientem kilku różnych coachów, tak aby klient miał możliwość sprawdzenia, kto z kandydatów wydaje się być autorytetem i czy może tej osobie zaufać bardziej, niż innym kandydatom.

Pomimo tego, że niektórzy coachowie powielają slogan mówiący o tym, że coach nie musi być mistrzem w dziedzinie klienta - przecież „ornitolog nie musi latać”, a coach Tigera Woods'a nie gra w golfa tak dobrze jak sam mistrz - dla niektórych klientów jest ważne, aby coach posiadał doświadczenie z jego gałęzi biznesu.

Na koniec, warto sprawdzić, jakimi metodami pracuje coach i w jaki sposób je uzasadnia. Niektórzy na przykład przywiązani są do jakiejś metody diagnostycznej - np. testu osobowości. Dobry coach jest w stanie korzystać z różnych metod i elastycznie dopasowywać się do możliwości i ograniczeń występujących w danej sytuacji.

Certyfikacja i akredytacja powinny mieć na razie mniejsze znaczenie. Przynajmniej tak długo jak organizacje promujące coaching w Polsce nie będą uznawać się nawzajem, nie będą respektować innych, konkurencyjnych metod, standardów a branża nie doczeka się ujednoczenia i uporządkowania.