

/Edukacja/

# Osobista interwencja

## Coaching jako wsparcie procesu szkoleniowego czy odrębna strategia rozwoju osobistego i zawodowego?

Robert Grzybek



W zalewie informacji i ofert dotyczących coachingu nietrudno o dezorientację. A przecież coaching wydaje się atrakcyjną metodą i jego wprowadzenie w organizacji mogłoby być przydatne. Z jednej strony, dążenie do popularyzacji coachingu czy wdrożenia systemowych rozwiązań z jego wykorzystaniem to pokusa dla adeptów zarządzania personelem. Z drugiej strony, jeśli coaching w organizacji nie funkcjonuje lub jest słabo upowszechniony, to istnieje duże ryzyko, że się nie przyjmie.

**P**odejmując się napisania tego artykułu, starałem się wyobrazić sobie różne pytania i wątpliwości, jakie mogą przyjść do głowy osobom, które przymierzają się do wprowadzenia lub rozszerzenia programów coachingu w swojej organizacji. Zakładając różny poziom doświadczenia czytelników, przypomnę pewne koncepcje i definicje. Liczę, że bardziej doświadczeni wybaczą nieco truizmów i podstawowych informacji.

Przez coaching rozumiem interwencję prowadzoną przez doświadczonego coacha jeden na jeden wobec klienta coachingu mającą na celu pomoc w realizacji ważnych dla niego celów. Zostawmy na boku kwestię, na ile coaching może być dyrektywny, na ile różni się od mentoringu, czy menedżer może być coachem lub dywagacje na temat wyższości coachów zewnętrznych nad wewnętrznymi. Coach posiada zdolności i umiejętności niezbędne do prowadzenia interwencji pomocowej, której skutkiem ma być zmiana u klienta. Może wykorzystywać wszelkie dostępne metody, pod warunkiem że działa etycznie i w porozumieniu z tymże klientem.

Ponieważ coaching jako działanie pomocowe charakteryzuje duży poziom wspierania i budowania pewności siebie klienta, działania nakierowane głównie na przekazywanie wiedzy w sytuacji jeden na jeden nazywamy w GM Solutions dla odróżnienia treningiem prestiżowym (prestige training). Jak słusznie zauważył ktoś z moich kolegów po fachu, praktyka wyprzedza teorię. Za granicą pojawiły się takie kategorie coachingu jak diet coaching czy parents coaching. My pozostajemy na gruncie organizacji biznesowej i dlatego interesować

nas będzie głównie coaching kadry kierowniczej (executive coaching). Wyjaśnimy jednak, że coaching w firmie może być oferowany nie tylko menedżerom, ale także specjalistom czy pracownikom szeregowym. Coaching bywa rozumiany również jako styl kierowania czy filozofia zarządzania w organizacji. Podstawy tych zjawisk są z grubsza takie same – styl coachingowy czy zarządzanie coachingowe będzie się charakteryzować raczej nastawieniem na pomoc pracownikowi w samodzielnym dochodzeniu do rozwiązań niż na instruowaniu czy nakazywaniu. W stosunku do tematu te zagadnienia są poboczne i nie będą ich rozwijać.

### KIEDY COACHING MOŻE BYĆ PRZYDATNY W ORGANIZACJI?

Jest co najmniej kilka sytuacji, w jakich coaching wydaje się mieć zastosowanie i może przynosić korzyści klientowi, a co za tym idzie jego organizacji:

- zmiany w organizacji,
- konieczność nabycia nowych umiejętności wskutek zmiany stanowiska,
- rozwój konkretnych umiejętności niezbędnych do podniesienia jako skuteczności i/lub satysfakcji,
- rozwiązywanie problemów.

Niektórzy zwracają uwagę na to, że coaching jest również oferowany tzw. talentom „aby doskonalić to co już doskonałe” (we mnie od razu rodzi się pytanie, z jakiego powodu, jeśli nie przez modę, potrzebę wywiązania się HR-u z misji czy potrzebę zaspokojenia ego menedżera) oraz menedżerom najwyższego stopnia, aby mieli możliwość urozmaicenia samotności na szczycie i mogli od coacha odbić swoje idee i pomysły.

### DLACZEGO ORGANIZACJE POWINNY POPRAWIAĆ EFEKTYWNOŚĆ?

Tu odpowiedź jest stosunkowo prosta. Organizacje, aby przetrwać muszą dostosowywać się otoczenia, płynących z niego

presji i oczekiwań, do sytuacji konkurencyjnej. Aby przetrwać, muszą się zmieniać, poprawiać efektywność – posługując się terminem z nauk biologicznych, muszą się przystosować. Dotyczy to tak jednostek, grup, jak i większych organizacji. Umiejętność odnowy organizacyjnej, jest uznawana obecnie za jeden z kluczowych czynników sukcesu.

### JAK SIĘ MA ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH DO ROZWOJU ORGANIZACJI?

Rozwój organizacji to nie to samo co rozwój ludzi organizacji. Za rozwój w organizacji odpowiada zwykle HR. Realizowany jest przez diagnozę potrzeb dotyczących kompetencji, a następnie szkolenia, coaching czy inne działania edukacyjne. Czasem rozwój jest wpisany w systemowe rozwiązanie, jakim jest system oceny pracy i rozwoju. Tego typu rozwój jest skierowany na jednostkę.

Rozwój organizacji, z kolei, to stosowanie w praktyce wiedzy z dziedzin takich jak psychologia, socjologia, nauka o zarządzaniu, teoria systemów dla poprawy skuteczności organizacji jako całości. To również nauka o tym, jak się to robi. Inaczej mówiąc, rozwój organizacji to interdyscyplinarna dziedzina z jednej strony i praktyka prowadzona przez firmy doradcze. Rozwój organizacji prowadzony jest przez grupę projektową z organizacji klienta kierowaną przez konsultantów.

### DLACZEGO PROWADZIMY W ORGANIZACJACH DZIAŁANIA ROZWOJOWE?

Rozwój zasobów ludzkich w organizacji jest potrzebny głównie po to, aby podtrzymać zdolność jednostek do zawodowego realizowania się w kontekście przedsiębiorstwa, a pośrednio podtrzymywania przydatności zawodowej na rynku. Rozwój ludzi powinien wspierać zdolność organizacji do przystosowywania się do zmian w otoczeniu, do przetrwania. Praktyka pokazuje, że są również inne powody czy

też motywy prowadzenia działań rozwojowych, np.:

- realizacja misji HR – ludzie powinni mieć dowody, że HR dba o rozwój,
- konieczność uzasadnienia budżetu,
- okazanie pracownikowi serca, np. przez zaoferowanie coachingu jako ostatniej szansy przed decyzją o zwolnieniu.

### KONCEPCJA ROZWOJU

Rozwój w kontekście społecznym to naszym zdaniem ciągły proces zmiany polegającej na poszukiwaniu nowej wiedzy, umiejętności czy sposobów zachowania, a także modyfikowaniu tych dostępnych człowiekowi dotychczas. Zmiana realizująca się w efekcie interakcji między możliwościami jednostki oraz wpływami otoczenia. Tego, czy zmiana jest na lepsze czy gorsze nie można obiektywnie ocenić. Ocena zależy od oceniającego i jego wartości, stąd różnice w percepcji między np. klientem coachingu a organizacją klienta.

Bardzo bliska koncepcji rozwoju wydaje się koncepcja uczenia – jest to zdobywanie doświadczeń w wyniku czego powstają nowe formy zachowania się i działania lub następuje modyfikacja zachowań i działań wcześniej nabytych. Wskutek uczenia się zmienia się wiedza, umiejętności, nawyki czy przekonania. Ludzie uczą się zawsze, świadomie i nieświadomie. Uczenie w organizacjach występuje w dwóch perspektywach: indywidualnej i organizacyjnej. W tej pierwszej to jednostka się uczy, podnosząc w ten sposób swoje kompetencje (a organizacja dostarcza do tego okazje). W drugiej perspektywie to organizacja się uczy poprzez wykorzystanie takich koncepcji rozwoju organizacji czy organizacji uczącej się.

Przykładowe założenia leżące u podstaw inwestowania w rozwój pracowników to:

- uczenie jest wartością,
- istnieje pozytywna korelacja między rozwojem kompetencji pracowników a rezultatami,
- choć uczenie przebiega ciągle, lepiej, jeśli jest to proces świadomy i kontrolowany.

## /Edukacja/

Warto dodać, że założenie trzecie jest prawdziwe w przypadku firmy realizującej strategiczne zarządzanie zasobami.

## NARZĘDZIA WPŁYWU NA REZULTATY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Warto pamiętać, że szkolenia, coaching czy mentoring nie są jedynymi czy też najsukcesyjniejszymi sposobami na poprawę wyników organizacji.

Lista najważniejszych narzędzi wpływu na rezultaty przedsiębiorstwa:

1. informacja,
2. dokumentacja (papierowa i elektroniczna),
3. feedback, czyli informacja zwrotna,
4. narzędzia pracy,
5. organizacja środowiska pracy,
6. struktura organizacyjna,
7. kultura organizacyjna,
8. delegowanie autorytetu i odpowiedzialności za wykonanie,
9. zarządzanie konsekwencjami (nagradzanie i karanie),
10. szkolenia,
11. coaching i mentoring.

Jak widać, tylko ostatnie dwa punkty to działania typowo rozwojowe wpisujące się w zestaw narzędzi specjalisty ds. rozwoju. Powyższa lista pokazuje, że jest wie-

le innych niż rozwój narzędzi wpływu na rezultaty organizacji. Dlatego przełożeni w sytuacji dostarczania przez zespół lub jednostkę rezultatów poniżej oczekiwań powinni dobrze się zastanowić, czy działaniem korygującym ma być szkolenie pracownika czy coaching. W analizie przyczyn słabszych wyników muszą szerzej spojrzeć na cały system zarządzania i swoją rolę, funkcjonowanie komunikacji i istnienie ewentualnych barier. Niektóre z czynników są dyskretne (tj. ich przełożenie na rezultaty jest trudniej mierzalne i może wymagać czasu dla zaistnienia), np. zmiana kultury może przynieść w krótkim terminie brak zauważalnej zmiany w przeciwieństwie do zarządzania konsekwencjami, które może szybko dostarczyć namacalnych rezultatów – zmian zachowań w organizacji.

## COACHING JAKO WPARCIE PROCESU SZKOLENIOWEGO

W strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi rozwój, czyli system doskonalenia zasobów ludzkich, jest podporządkowany strategii personalnej, która z kolei jest spójna z nadrzędną strategią przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to, że działania rozwojowe, cały proces szkoleniowy powinny być skoncentrowane na rozwijaniu kompeten-

cji i wzmacnianiu zachowań określonych jako wspierających realizację strategii.

Aby móc pójść dalej, potrzebujemy przypomnieć sobie koncepcję kompetencji. Z kilku dostępnych modeli najprostszy i wciąż bardzo popularny jest model trójwymiarowy wywodzący się z przekonań Benjamina Blooma na temat uczenia się. Według niego uczenie się można podzielić na trzy odrębne obszary klasyfikowane na trzech różnych poziomach. Każdy poziom obejmuje coraz bardziej skomplikowany rodzaj uczenia się:

- Obszar poznawczy – wiedza. Wiąże się z nabywaniem i wykorzystywaniem wiedzy oraz rozumieniem związków i zależności. Dotyczy przede wszystkim uczenia się o charakterze intelektualnym.
- Obszar afektywny – postawy. Wiąże się z postawami i uczuciami, które pojawiają się bądź zmieniają w wyniku uczenia się. Taki rodzaj uczenia się jest zazwyczaj związany z obszarem poznawczym.
- Obszar psychomotoryczny – umiejętności. Wiąże się z rozwojem umiejętności głównie fizycznych.

W uproszczeniu, kompetencje to wypadkowa wiedzy, umiejętności i postawy, przy czym postawa jest ograniczającym skutecznym osobistą wąskim gardłem. Ponieważ kompetencje objawiają się w zachowaniach, wpływając na rozwój kompetencji wpływamy na pojawianie się zachowań pożądanych z punktu widzenia firmy. Rozwój kompetencji jest możliwy tylko w wyniku zaistnienia następującego procesu:

- określenie kompetencji stanowiskowych,
- poszukanie tzw. luk kompetencyjnych, czyli analiza faktycznego poziomu kompetencji w stosunku do poziomu oczekiwanego,
- dostarczenie programu rozwojowego,
- analiza efektów programu.

Po zakończeniu i analizie efektów etapu działań rozwojowych cykl się zamyka, ponieważ ponownie przechodzimy z powrotem do punktu 2, czyli analizy luk. Może się to odbywać w ramach formalnego procesu oceny pracowniczej. Innym powodem

### Przykłady działań rozwojowych w odniesieniu do wymiarów kompetencji

Obszary rozwoju	Przykładowe działania	Kto
Wiedza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkolenia z wiedzy technicznej (przepisy prawa, podatkowe itp.),</li> <li>– szkolenia i prezentacje produktowe,</li> <li>– szkolenia z procedur firmowych,</li> <li>– informacja o polityce,</li> <li>– szkolenia z technik (np. w przypadku handlowców techniki sprzedaży),</li> <li>– informacja o standardach, zasadach, regułach (ubioru, postępowania, itp.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trenerzy wewnętrzni lub zewnętrzni,</li> <li>• bezpośredni przełożony,</li> <li>• coach</li> </ul>
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkolenie,</li> <li>– feedback,</li> <li>– coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trenerzy wewnętrzni lub zewnętrzni,</li> <li>• bezpośredni przełożony,</li> <li>• coach</li> </ul>
Postawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– feedback,</li> <li>– coaching,</li> <li>– mentoring,</li> <li>– doradztwo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpośredni przełożony,</li> <li>• inny doświadczony menedżer, coach,</li> <li>• mentor, HR</li> </ul>