

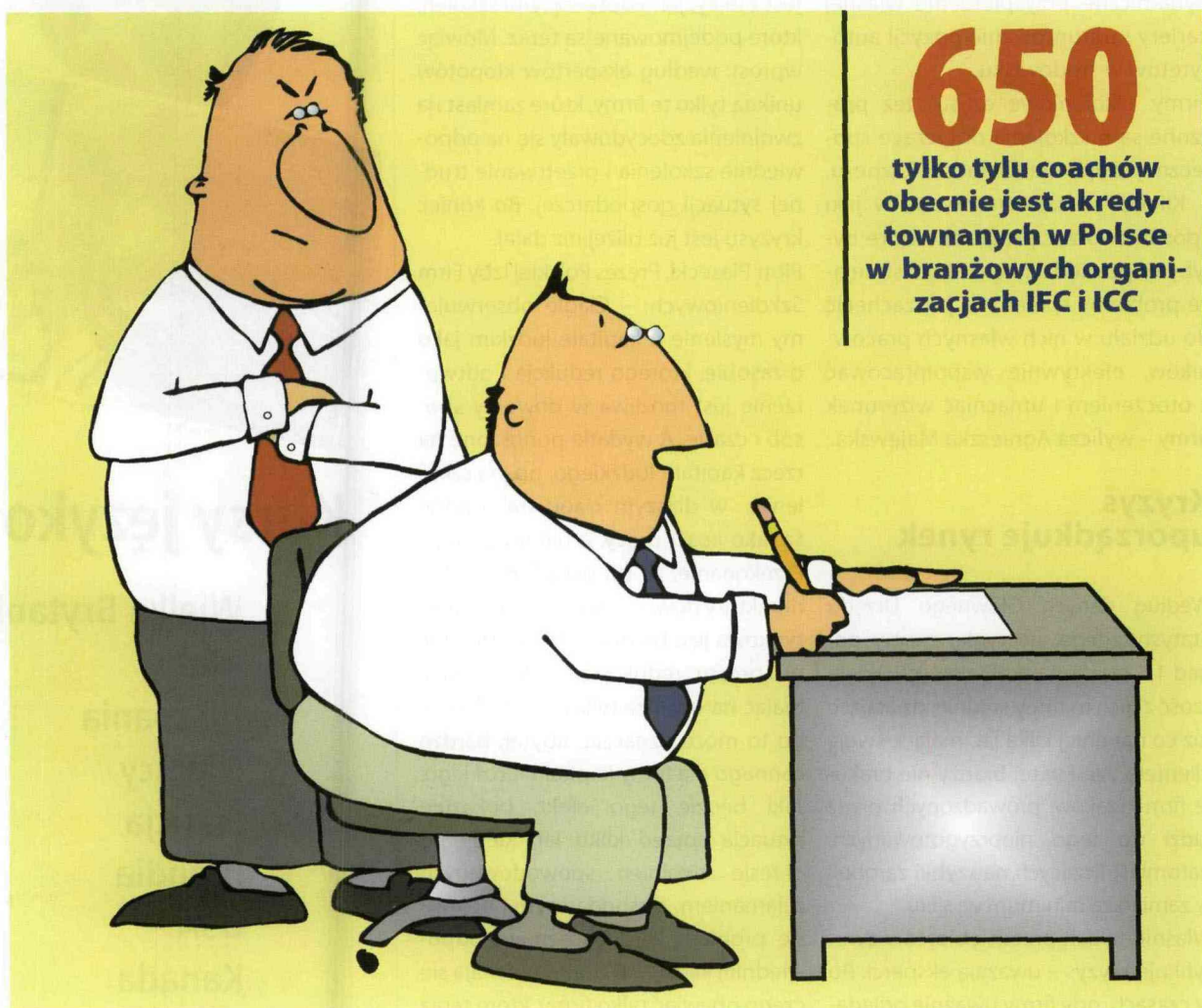
/Temat numeru/

TEMAT NUMERU

Coaching

- mity i fakty

Robert Grzybek



Niedawno spotkałem się na lunchu ze starym znajomym, obecnie prezesem jednego z setki największych przedsiębiorstw w Polsce. Widząc, że mam przy sobie książkę o coachingu, i wiedząc, czym się zajmuję, skorzystał z okazji i zapytał: „Robert, powiedz mi, jak to jest z tym coachingiem. Poszukuję coacha dla grupy moich menedżerów, że już nie wspomnę o osobie. Często, kiedy się spotykam z kandydatem na coacha, to wygląda tak, jakby to on przede wszystkim potrzebował pomocy! Pomóż mi zrozumieć, jak to wszystko działa”.

Według niektórych, coaching na świecie jest drugą, po nowoczesnych technologiach, najdynamiczniej rozwijającą się branżą gospodarki. Rynek coachingu w Polsce nie jest zbyt dobrze zbadany, jednak sportstrzegawczy uczestnik dostrzeże wiele symptomów rosnącego zainteresowania tym tematem, jak również coraz większą podaż publikacji o coachingu, coachach, firmach prowadzących szkolenia z coachingu czy instytucjach akredytujących. Polskie środowisko coachingu po latach dostępności jedynie tłumaczeń angielskojęzycznych pozycji dorobiło się rodzimych książek zawierających opisy doświadczeń polskich praktyków.

Przyjaciel, trener, coach

Zgodnie z opinią Zbigniewa Brzezińskiego, prezesa polskiego przedstawicielstwa European Coaching Institute, który wypowiedział się w styczniu 2009 na łamach magazynu „Businessman.pl” w najbliższych latach z coachingu skorzysta w Polsce ok. 1 mln osób, a docelowo 4–4,5 mln. Jeśli te estymacje okażą się prawdziwe, to przy założeniu, że jeden klient będzie średnio wymagać 10 sesji oraz że coach, który nie zajmuje się niczym innym, realnie jest w stanie zrealizować ok. 200 sesji coachingowych w roku, potrzebować będziemy za kilka lat nawet ok. 220 tys. coachów. Według danych ze stron internetowych IFC i ICC – dwóch najstarszych stażem instytucji o zagranicznych korzeniach akredytujących w Polsce – akredytowanych przez nie coachów jest ok. 650. Spora część to osoby z działu HR lub amatorzy, którzy przyszli na kurs, ale nigdy nie będą coachami, z drugiej strony – dużo jest

coachów-praktyków lub coachów wyszkolonych przez rodzime instytucje szkoleniowe. Załóżmy, że coachów praktykujących jest ok. 1000. Wg danych GUS w 2007/2008 w szkołach podstawowych było 183,9 tys. nauczycieli. Albo istotnie potencjał wzrostu jest ogromny, albo szacunki są zbyt optymistyczne.

Rosnąca popularność coachingu wspierana agresywnymi działaniami marketingowymi zainteresowanych firm oraz instytucji akredytujących w połączeniu z informacjami na temat tego, ile zarabia coach (rozpalającymi wyobraźnię potencjalnych kandydatów), powodują powstanie zjawiska gorączki złota. Wielu chce skorzystać ze złotonośnego złoża. Niezależnie od górnołotnych ideałów i wartości, na które powołują się firmy szkolące coachów i instytucje certyfikujące, coaching stał się polem regularnej ekonomicznej walki konkurencyjnej z dużą liczbą chętnych graczy (każdy może na wizytówce napisać „coach” – i wielu to czyni), z kreowaniem barier wejścia (certyfikacja i akredytacja). Coaching to dobry biznes tak długo, jak będzie w stanie realizować składane obietnice.

Nie ma wątpliwości, że coaching jest jednym z narzędzi rozwoju osobistego czy zespołowego. W arsenale HR-owca ma swoje miejsce obok kursów, szkoleń, treningów stanowiskowych. Jest wiele odmian coachingu, jednak z punktu widzenia organizacji i jej przywódców najbardziej przydatne są 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 doskonale-

nie tego, co już jest bardzo dobre.

- Team coaching – stosowany wobec zespołów takich jak np. zarząd, departament lub 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.
- Wdrożenie programu mentoringu lub kultury coachingowej – jest sporo przesłanek, aby zamiast zatrudniać zewnętrznych coachów organizacje rozwijały wewnętrzne programy coachingu i mentoringu. Rola zewnętrznych coachów ogranicza się do przeszkolenia grupy menedżerów, samodzielnie podtrzymujący i rozwijający programy coachingu czy mentoringu.

Mity i legendy

Łatwo się zagubić w tej 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, jest w niej mnóstwo szarlatanów, a wielu wątpi w rzetelność certyfikacji. Skoro w ojczyźnie coachingu jawi się potrzeba trzeźwego spojrzenia na zagadnienie coachingu, tym bardziej potrzebne jest w Polsce, gdzie coaching rozwija się ostatnio wyjątkowo intensywnie.

Mit 1 – jeśli firma oferuje mi coacha, znaczy, że jestem nisko oceniany – może powinienem zacząć rozglądać się za inną pracą. Ten mit bywa niestety uzasadniony, a co za tym idzie – szkodliwy dla jakości relacji i skuteczności działań między coachem i klientem.

W Stanach Zjednoczonych, 20 lat temu oferowano coaching jako ostatnią deskę ratunku dla utalentowanych, acz nie radzących sobie w relacjach z ludźmi menedżerów najwyższego szczebla. Dziś coaching w USA jest oswojonym narzędziem, jednym z wielu dostępnych i kojarzonych pozytywnie ze wsparciem i rozwojem. W badaniu opublikowanym w styczniu 2009 r. przez „Harvard Business Review” przeprowadzonym na grupie 140 executive coachów głównie z USA i Wielkiej Brytanii okazało się, że tylko 12 proc. czasu coachowie poświęcają na pracę nad korygowaniem nieefektywnych zachowań i aż 48 proc. na rozwój talentów. Jednak w Polsce coaching jest wciąż czymś nowym i obawy przed nim mogą być uzasadnione. Tym bardziej że np. wiele zapytań ofertowych, które otrzymuję, dotyczy korekty wyników, a praktyka potwierdza, że sponsorzy często traktują coaching jak ostatnią próbę zmiany, zanim podejmą decyzję o rozstaniu.

Lęk przed coachingiem, negatywne konotacje, które mogą pojawić się u klienta, uniemożliwiają zbudowanie produktywnej relacji. Zanim executive coach rozpocznie pracę ze swoim klientem, dla powodzenia ich wspólnej pracy niezbędne są przynajmniej trzy wstępne warunki:

- klient musi być zmotywowany do zmiany,
- klient musi zaakceptować coacha jako osobę i ufać mu,
- przełożeni powinni szczerze dążyć do rozwoju pracownika i wspierać proces.

Obawa przed coachingiem eliminuje pierwsze dwa warunki oraz może świadczyć o tym, że nie zaistniał trzeci.

To, że firma oferuje pracownikowi czy grupie pracowników możliwość rozwoju poprzez serię sesji coachin-

gowych, może, ale nie musi, w polskich realiach oznaczać niską ocenę kompetencji. Klient coachingu powinien to wyjaśnić, zanim podejmie decyzję.

Mit 2 – coaching jest dobrze zdefiniowaną metodą – a jedyna jego właściwa wersja to....

Zacznijmy od tego, że środowisko coachów nie może się porozumieć co do definicji coachingu. European Coaching Institute, jedna z największych instytucji akredytujących, której misją jest kreowanie doskonałości w profesji coachingu, podaje na swoich stronach własną definicję coachingu, po czym – w innym miejscu – podaje ponad 20 innych definicji. W literaturze na temat coachingu powszechne są dysputy na temat co jest coachingiem, a co nie. Jedni upierają się przy wąskiej definicji, inni, chcąc pogodzić różne podejścia, preferują definicję ogólną. W pewnym sensie brak przejrzystości na temat dziedziny coachingu sprzyja mnożeniu się bytów. Wystarczy do rzeczownika coaching dodać przymiotnik (np. aktywny albo przynoszący rezultaty) i już jest nowy produkt, którym można się wyróżnić na rynku. Tak czy inaczej, brak precyzji co do tego, czym jest coaching ani nie ułatwia dysputy na jego temat, ani nie pomaga działom HR w orientacji w zagadnieniu.

Na jednej z konferencji HR w Polsce prelegent wypowiadający się na temat coachingu wywodził źródła prezentowanej metody z pół tuzina różnych dziedzin, włączając w to tak odległe teorie jak myślenie systemowe Petera Senge'a czy prace teoretyków zarządzania Jane Mouton i Roberta Blake'a. To typowe zjawisko – coachingowi brakuje autorytetu, statusu metody udowodnionej naukowo, sprawdzonej empirycznie, dlatego niektórzy w branży usilnie poszukują autorytetów, aby

uwiarygodnić metodę wobec tych dociekliwych, wymagających akademickiego rygoru. Mimo prób unaukowania coachingowi na świecie zarzuca się, że brakuje mu podstaw naukowych, a dowody na jego skuteczność są nieściśle czy wręcz nierzetelne.

Na domiar złego niektórzy propagatorzy coachingu posługują się podobną do NLP retoryką, odwołując się często do ludzkiej wspaniałości, omnipotencji czy magicznych, niewidzialnych więzi między jednostkami, co może być odbierane jako zestaw naiwnych przekonań. Osobiście wołałbym (i jestem przekonany, że wołałoby tak wielu twardo stąpających po ziemi menedżerów), aby coaching przyznawał się do psychologii. Odcinanie się przez niektórych od dorobku psychologii i odwoływanie się do NLP, którego podstawy teoretyczne są wątpliwe, czyni z coachingu dziedzinę nienaukową, a co za tym idzie – mało wiarygodną. W dodatku, NLP kojarzone z agresywnym chain marketingiem nie służy dobrze wizerunkowi coachingu.

Kolejnym spornym tematem jest rozróżnienie między coachingiem i mentoringiem. Wiele publikacji na ten temat próbuje w sposób tabelaryczny udowodnić oczywiste i zdecydowane zróżnicowanie między nimi. Z drugiej strony pewna grupa traktuje terminy mentoring i coaching niemal jak synonimy. Osobiście bliskie mi jest podejście profesora Dawida Cluttbucka z Sheffield Hallam University, który zwraca uwagę na to, że definicje coachingu i mentoringu zależą od okoliczności, w tym okoliczności kulturowych. Według niego coraz powszechniej uznaje się, że zarówno coaching jak i mentoring w zależności od okoliczności może być mniej lub bardziej dyrektywny, czerpać z doświadcze-

nia coacha/mentora, może oznaczać dawanie rad, wiąże się z celami ustalonymi przez klienta lub dla klienta, może zajmować się istotną zmianą w pracy czy życiu klienta, czy też odnosić się do jego szeroko rozumianych ambicji rozwojowych. Według tego podejścia ważne jest, aby relacja została dookreślona i zdefiniowana w konkretnej sytuacji. Tak czy inaczej, definicja słownikowa jest dość pojemna, bowiem wg słownika z ojczyzny coachingu, USA (Meriam Webster) „to coach” = trenować, ukierunkowywać, udzielać wskazówek. Coaching jest metodą niejednorodną. Jest to młoda rozwijająca się dziedzina, w której widać więcej różnorodności niż spójności. Nie ułatwia to zrozumienia jego istoty czy orientacji w dostępnej ofercie.

Mit 3 – coaching zawsze działa.

Moim zdaniem są dwa rodzaje coachingu: skuteczny i nieskuteczny. To najważniejsze rozróżnienie, jakie powinien zapamiętać każdy zainteresowany. Każdy coach powinien mieć doświadczenia sukcesu, jak i jego braku. Jeśli ktoś chce dokładnie sprawdzić wiarygodność coacha, powinien zapytać go o dwa, trzy konkretne przykłady porażki, dopytać o szczegóły oraz wysnówać, jakie wnioski wysnuł z tych doświadczeń.

Praktycy coachingu sprzedając jego ideę – i co za tym idzie – swoje usługi, koncentrują się przede wszystkim na zaletach, korzyściach, skuteczności. Czasem obiecując złote góry, mówią o krociowych zyskach czy wzroście efektywności o setki procent. Coaching ma niewątpliwie duży potencjał, jednak są sytuacje, kiedy mimo najlepszych chęci i sprawności w prowadzeniu klienta nie odniesie on skutku. Dzieje się tak np. w następujących przypadkach:

– klient obawia się procesu i jego ewentualnych skutków,

- nie ma zaufania lub tzw. chemii między coachem i klientem,
- otoczenie klienta, system powiązań społecznych (np. zachowania szefa czy współpracowników, brak wsparcia przełożonych) stanowi barierę do zmiany,
- czas i przestrzeń, w których odbywają się sesje są niekomfortowe.

Żeby ograniczyć się do jednego przykładu: na zlecenie szefa HR i prezesa zarządu firmy pracowałem z jednym z członków zarządu. Jednym z problemów wymagającym interwencji coachingowej był pewien obszar zachowań klienta, nisko oceniany przez prezesa. W trakcie pracy okazało się, że był to głębszy problem relacji między panami, po części na podłożu dużych różnic osobowościowych. Nie da się wypracować długofalowego skutecznego rozwiązania, pracując tylko z jedną stroną relacji. Bez interwencji po stronie prezesa coaching klienta nie mógł przynieść trwałych efektów.

Coaching ma duży potencjał, jednak aby zadziałał, musi zostać spełnione szereg warunków.

Mit 4 – coaching jest najbardziej efektywnym instrumentem rozwoju i przynosi krociowe korzyści firmom.

W stosunku do innych instrumentów rozwojowych coaching oferuje kilka unikalnych przewag:

- w przeciwieństwie do szkoleń coaching pozwala klientowi, czy klientom w przypadku zespołu, eksperymentować w miejscu pracy ze wsparciem i informacją zwrotną ze strony coacha,
- przy spełnieniu warunków sukcesu motywacja klienta jest bardzo wysoka,
- coaching często dotyczy obszarów, które trudno jest podjąć w sposób ekonomiczny, stosując inne działania,
- coaching może być narzędziem wzmacniającym lojalność doświadczonych menedżerów w sytuacji, kiedy szkolenie czy trening nie jest opcją,
- coaching może być utrwalaczem zmiany.

Trudno jednak generalizować, że coaching jest najbardziej efektywnym z dostępnych narzędzi. To zależy, jak zdefiniowany jest problem lub cel rozwojowy.

Jak wspominałem wcześniej, uważa się powszechnie, że nie ma twardej naukowych dowodów na skuteczność coachingu. Jednak można zmierzyć niektóre jego efekty: