

/Edukacja/

Coaching – blaski i cienie

Pomocna dłoń

Definicji coachingu jest mnóstwo, tak jak jego rzekomych ojców. Nie chodzi jednak o nazewnictwo i pochodzenie, ale o to, w jaki sposób i w jakich obszarach biznesu możemy sobie coachingiem pomóc.

Robert Grzybek



Wyobraźmy sobie, że spowolnienie gospodarcze minęło i pracujemy w jednym z wielu działających w Polsce i odnoszących sukcesy przedsiębiorstw, powiedźmy w Mrzonka SA. Mrzonka to firma doskonała – nie tylko odnosi sukcesy biznesowe, dostarczając rynkom kapitałowym możliwości ponadprzeciętnego zwrotu z inwestycji, lecz także jest jednym z najbardziej

pożądanych pracodawców, których nota bene są w danym momencie na polskim rynku tysiące. Pracownicy produkcyjni Mrzonki nie mają poczucia klasowej przepaści między nimi i kierownictwem. Nie organizują się w związki, nie strajkują, nie sabotują działań swoich przełożonych. Są punktualni, szanują siebie nawzajem oraz innych. Pracują z zaangażowaniem, sami się kontrolują. Jest tak dlatego, że procesy podejmowania decyzji w firmie są demokratyczne, wykorzystują wkład i opinie reprezentantów wszystkich działów, funkcji i poziomów, w tym pracowników produkcyjnych. System wynagradzania jest postrzegany jako konkurencyjny i sprawiedliwy. Badania satysfakcji dają doskonałe, wręcz entuzjastyczne wyniki.

Pracownicy wszystkich szczebli w organizacji są informowani we właściwym stopniu o tym, co dzieje się w firmie i z firmą. Komunikacja jest otwarta. Ceni się szczerość, inicjatywę, informację zwrotną. Procesy planowania i oceny pracy działają wzorowo. Rozmowy roczne oraz spotkania międzyokresowe są czystą formalnością. Pracownicy na bieżąco otrzymują informacje zwrotne na temat ich postępów, zarówno w zakresie wyników pracy, jak i rozwoju kompetencji. Rozmowy podwładnych z przełożonymi są częste i obejmują informacje zwrotne w obu kierunkach. Ze względu na sprawność systemów zarządzania personelem, rotacja jest minimalna, a liczba niechcianych odejść zerowa. Zmiany – nieuniknione w każdej sytuacji – odbywają się bez większych perturbacji i w zasadzie bez oporu. Jest tak dzięki poprawnie prowadzonym procesom zmiany: planowaniu, antycypowaniu potencjalnego oporu, angażowaniu interesariuszy w planowanie i egzekwowanie zmiany, skutecznej komunikacji. Opór jest minimalizowa-

ny przez kompensację strat, które niektórzy interesariusze dostrzegają jako negatywną konsekwencję, jaką niesie zmiana dla nich oraz poprzez oferowanie wsparcia w postaci coachingu i doradztwa. Nad sprawnością bieżących systemów i procesów zmian czuwa kompetentny i cieszący się dużym autorytetem dział HR.

Struktura w firmie jest możliwie płaska, a liczba szczebli w hierarchii ograniczona. Zresztą hierarchia ma mniejsze znaczenie, ponieważ personel tam, gdzie tylko ma to sens, jest zorganizowany w grupy robocze i zespoły projektowe. Programy rozwoju personelu wiążą się ściśle z potrzebami biznesowymi i indywidualnymi lukami kompetencyjnymi. Menedżerowie na co dzień w razie potrzeby sprawnie posługują się narzędziami coachingowymi. W firmie istnieje program mentoringu, pozytywnie oceniany zarówno przez mentorów, jak i ich podopiecznych. Kierownictwo najwyższego szczebla w pełni rozumie zależność między zaangażowaniem pracowników a wynikami firmy. W skrócie: firma jak marzenie.

Doświadczenie pokazuje, że częściej mamy do czynienia z sytuacjami mocno odmiennymi niż w Mrzonce SA. Zwykle komunikacja w firmie nie jest sprawna. Procesy zmiany przebiegają boleśnie. Awansują ludzie z wątpliwymi kompetencjami. Systemy kadrowe istnieją, ale ludzie nie mają do nich przekonania. Atmosfera w firmie nie sprzyja zaangażowaniu i produktywności. Menedżerowie nie mają zaufania do pracowników, a pracownicy nie ufają oficjalnym informacjom, które uzyskują od firmy. Podstawowym narzędziem zapewniania wykonania są cele, normy i narzędzia kontroli, a podstawowa forma informacji zwrotnej – reprimenda. Czy można coś zrobić, by to zmienić?



COACHING POMOŻE

Słowo coaching stało się na świecie bardzo modne. Szczególnie w krajach anglosaskich, skąd się wywodzi, a obecnie podbija nowe rynki, w tym kraje Europy Wschodniej. Coaching, wbrew słownikowej definicji (intensywny trening lub korepetycje), rozumiany jako forma wspierania rozwoju jednostki (lub zespołu) przez osobistego trenera, stał się obecnie dynamicznie rozwijającą się dziedziną gospodarki, a wiele firm, często z sukcesem, rozpowszechnia różne jego odmiany. Duża liczba graczy rynkowych różnicujących swe produkty prostymi zabiegami marketingowymi – różne akredytacje, stowarzyszenia, produkty, metody – powoduje spore zamieszanie i może utrudniać orientację w coachingu specjalistom HR.

Tymczasem realia są takie:

- każdy może założyć np. Intergalaktyczną Konfederację Coachingu, której zadaniem będzie popularyzacja proponowanej przez założycieli tejże konfederacji wersji coachingu,
- żadna z obecnych organizacji certyfikujących i akredytujących nie ma monopolu na wiedzę, czym coaching jest – każda z nich nominowała się sama,
- niektórzy utożsamiają coaching z NLP – niesłusznie: coaching może wykorzystywać techniki NLP-owskie, tak jak i inne metody wywodzące się z terapii czy form pomocy psychologicznej, jednak NLP nie jest „matką” coachingu.

Dla jasności: to, że jakaś organizacja sama ustanowiła się strażnikiem zasad i propagatorem metod coachingu w niczym jej nie umniejsza, dopóty, dopóki dąży ona do integracji społeczności coachów i porozumienia między różnymi, konkurującymi organizacjami. Budująca wydaje się ubiegłoroczna inicjatywa, mająca na celu

porozumienie między ICF, amerykańskim pionierem w zakresie ustanawiania standardów coachingu, oraz EMCC – jednym z brytyjskich weteranów na tym polu.

KWESTIA DEFINICJI

Niektórzy przypisują coachingowi sportowe pochodzenie, inni - NLP-owskie, jeszcze inni – od metod terapeutycznych. Niektórzy traktują coaching jako formę edukacji. Są i tacy, którzy za ojca coachingu uważają Timothy'ego

Brak precyzji i porządku wokół coachingu powoduje, że piszący na jego temat czują się zobowiązani zacząć od definicji

Gallwey'a, który w efekcie kontaktów z hinduskim guru napisał książkę „The Inner Game of Tennis”. Są tacy, którzy za guru coachingu uważają Milтона Ericksona, legendarnego amerykańskiego psychoterapeutę, w dużej mierze samouka, specjalizującego się w hipnozie i terapii rodzinnej. Jeszcze inni twierdzą, że ojcem coachingu jest profesor Harry Levinson, amerykański psychiatra i psycholog specjalista od przywództwa, znany ze skutecznych aplikacji psychologicznych koncepcji

dla poprawy działania amerykańskich korporacji.

Brak ścisłości co do coachingu bierze się po części z tego, że jest on sztuką i mało jest badań naukowych na ten temat. Brak precyzji i porządku wokół coachingu powoduje, że piszący na jego temat czują się zobowiązani zacząć od definicji. Zamiast kolejnej nowej definicji coachingu zachęcam jednak do zapoznania się z zagadnieniem znanym w psychologii jako kontakty służące pomocy. Procesy i umiejętności związane z pomocą psychologiczną i opisane w 1973 r. (zanim powstało NLP) przez Lawrence M. Brammera (polskie wydanie wyglądem przypominające podziemną bibułę, ukazało się nakładem Polskiego Towarzystwa Psychologicznego w 1984 r.) są moim zdaniem równoznaczne z szeroką definicją coachingu. Brammer, którego książka dla niektórych może być lekcją pokory, pisze:

1. „*Jest to książka o ludziach pomagających innym ludziom w dorastaniu do swoich osobistych celów i we wzmacnianiu ich umiejętności radzenia sobie z życiem. Niewielu z nas samotnie osiąga cele rozwojowe czy rozwiązuje problemy osobiste. Potrzebujemy innych ludzi pozostających w relacjach pomocy z nami...*”

2. „*Pomoc jest procesem trudnym do ujęcia w słowa, ponieważ ma tak wiele różnych znaczeń. Trzeba jednak rozumieć te liczne znaczenia i implikacje pomocy, ponieważ każdy z nas ma obowiązki zawodowe, społeczne czy rodzinne, które wymagają relacji pomocy.*”

3. „*Dla celów tej książki osoba pomagająca nazywana będzie pomagającym, a uzyskująca pomoc – wspomaganym. Są to terminy ogólniejsze od określeń używanych powszechnie w konkretnych sytuacjach, jak: doradca – uzyskujący poradę, pracownik – klient, terapeuta – pacjent, rodzic – dziecko, nauczyciel – uczeń, zbierający wywiad – respondent.*”

Proponując to uogólnienie, zakładam, że podstawowe procesy interpersonalne zawarte w tych wyspecjalizowanych sytuacjach pomagania są podobne”.

4. „Pomaganie innej istocie ludzkiej jest procesem umożliwienia tej osobie rozwoju w kierunku, jaki wybiera. Pomoc powinna być zdefiniowana głównie przez wspomaganego. Oznacza to, że wspomagany nie tylko wybiera cele własnego rozwoju, ale również określa, czy w ogóle chce pomocy. Wspomagany definiuje pożądaną przez siebie pomoc we własnych kategoriach. Może, np. potrzebować informacji, podjęcia decyzji, rozwiązania problemu, ujawnienia swych odczuć w sytuacji budzącej jego zaufanie”.

Coaching jest więc sposobem pomocy dostarczanej przez człowieka drugiemu człowiekowi, a definicja Brammera jak najbardziej do niego pasuje.

EXECUTIVE COACHING – BLASKI I CIENIE

Mimo wątpliwości co do jego definicji czy też pochodzenia, coaching jest bardzo atrakcyjny. Jest ku temu wiele powodów, z których kilka najważniejszych to:

Zindywidualizowany i dopasowany proces rozwojowy – dla menedżerów z wieloletnim stażem, po licznych szkoleniach, z wykształceniem nierzadko na poziomie MBA normalne szkolenia nie mają zastosowania. Coaching oferuje program rozwoju dopasowany do potrzeb jednostki i zorientowany na obszary istotne z punktu widzenia jej funkcjonowania w firmie. Z drugiej strony, indywidualny program dla biznesmenów bez edukacji menedżerskiej, których obowiązki wykluczają tradycyjne formy uczenia (w tym MBA), praca z indywidualnym „trenerem” – w GMS taką sytuację nazywamy prestige training – jest często jedynym możliwym rozwiązaniem.

Odpowiednio dobrana osoba coacha – w przypadku szkoleń jest możliwe zgrubne dopasowanie trenera do doświadczeń i preferencji grupy uczestników. W przypadku coachingu można i należy pójść jeszcze dalej – coach może być tak dopasowany do preferencji klienta, że jest on autorytetem, obdarzonym zaufaniem niezbędnym dla sukcesu przedsięwzięcia.

Pomoc w nadawaniu sensu rzeczywistości – obiecującymi dziedzinami, które mogą pomóc w wyjaśnieniu istoty coachingu, są nauki kognitywne. Najprościej mówiąc, jednostka w typowej współczesnej organizacji biznesowej doświadcza rzeczywistości skomplikowanej na tyle, że trudno jest jej nadawać znaczenie (rozumieć) mnogości zjawisk. Jej percepcja jest ograniczona bo jest wewnątrz systemu – organizacji. Perspektywa coacha, osoby z zewnątrz, mającej dystans do wewnętrznej rzeczywistości firmy, pomaga nadać sens obserwowanym przez klienta zjawiskom.

Motywacja – zjawisko samotności na szczycie powoduje, że menedżerowie wyższych szczebli mają mało pozytywnych wzmocnień, mimo iż często ich potrzebują. Jednym z podstawowych zadań coacha jest wspieranie menedżera w rozwoju poprzez pozytywne informacje zwrotne oraz budowanie poczucia własnej wartości poprzez wspieranie jego decyzji i wyrażanie wiary w jego sukces.

Wsparcie w trakcie eksperymentowania – menedżer nie potrzebuje wsparcia podczas stosowania znanych, jeśli nawet nieefektywnych, zachowań. To, co wymaga wsparcia, aby móc efektywnie zaistnieć, to stosowanie nowych zachowań, które mimo iż zdefiniowane jako efektywne, nie zostały jeszcze zinternalizowane.

Poza niewątpliwymi zaletami executive coaching ma swoje wady. Najważniejsze z nich to:

Brak kontroli nad procesem – co-

ach pracuje z klientem nad obszarami, które ten drugi – w pewnym sensie niezależnie od sponsora definiującego podstawowe przyczyny projektu – wybiera.

Wątpliwa mierzalność wyników – ze względu na niezbędną dla zaufania poufność relacji między coachem i klientem trudno jest sponsorowi reprezentującemu firmę domagać się i uzyskiwać mierzalne ilościowo efekty.

REALIA, W JAKICH FUNKCJONUJĄ FIRMY

Pewien menedżer opowiedział mi o swoim doświadczeniu z dynamicznie rozwijającą się na polskim rynku rodzinną firmą handlową, gdzie został zatrudniony na stanowisku dyrektora generalnego. Cele, które przed nim postawiono w pierwszym roku jego kontraktu, były bardzo ambitne, jednak realne. Do czasu jego przyścia właściciele niewiele inwestowali w rozwój organizacji sprzedaży. Sprzedaż firmy rosła w sposób nieuporządkowany, dzięki rozwojowi segmentu rynku, w którym działała.

Menedżer ten postawił na swoje doświadczenie i zaczął w sposób uporządkowany budować sprzedaż w poszczególnych kanałach dystrybucji. Zainwestował również w rozwój zespołu sprzedaży oraz w podniesienie jego umiejętności. Program rozwojowy spotkał się z bardzo dobrym przyjęciem zespołu. Wzrosło jego zaangażowanie. Rozbudzone zostały nadzieje na dalsze etapy programu, tym bardziej że zaczęto dostrzegać poprawę jakości pracy. Przez trzy kwartały menedżer oraz jego zespół dostarczali oczekiwanych wyników. Spółka odniosła rekordowe wyniki przychodów i zysków. W firmie nigdy jeszcze nie było tak dobrze. W trakcie czwartego kwartału właściciele zwolnili mene-