

Słowo coaching na trwałe wpisało się do słownika zarządzania ludźmi, a sam proces stał się praktyką wielu polskich firm. Przyjrzyjmy się więc bliżej jak wygląda rzeczywistość.

Zacznijmy od przyczyn, które najczęściej powodowały, że coaching był wdrażany w organizacji. Najczęściej dominowały:

- Firmy uzyskiwały **zagranicznego udziałowca**, który adaptował własne standardy w zakresie HR, w tym między innymi coaching
- **Efekt naśladownictwa**, szczególnie w odniesieniu do obserwacji co dzieje się u konkurencji
- **„Motywacja do”**, czyli poszukiwanie przez zarządy firm nowych możliwości wzrostu efektywności

„Boom” związany z coachingiem rozpoczął się w Polsce ok. 10 lat temu. Część firm wygrała, a u części inwestycja związana z wdrażaniem coachingu nie przyniosła spodziewanych rezultatów. Dlaczego tak się stało?

Oto najważniejsze powody:

- Wiele firm wdrażając coaching skoncentrowało się przede wszystkim na **„JAK”**, czyli **narzędziach coachingu**. Kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, na których trenowała zadawanie pytań, rozmowę coachingową, parafrazę itd., jednak zabrakło czegoś równie, o ile nie bardziej istotnego – **„PO CO”**, czyli **jaka jest idea coachingu**, czym jest coaching, jaka jest rola i zadania menedżera w tym procesie.
- Kiedy wypalił się pierwszy entuzjazm, **coaching stał się sprawą ważną/niepilną**, czyli... zapomnianą. O coachingu przypomniano sobie kiedy coś się działo, np. spadała efektywność lub w przypadku systemu ocen okresowych.

Bardzo istotne jest, aby wdrażając coaching dobrze zaplanować to przedsięwzięcie. To znaczy zadbać o przepływ i rzetelność komunikacji o procesie, dostarczyć kadry menedżerskiej odpowiednich narzędzi, czuwać, aby coaching był procesem, a nie incydentalnymi wydarzeniami w życiu organizacji, np. rozmową okresową raz w roku.

Czym zatem jest coaching? To filozofia zarządzania, postawa menedżerska ukierunkowana na myślenie w kategoriach wzrostu efektywności. Jak to uzyskać?



Uwierzyć, że ludzie chcą pracować dobrze i zindywidualizować swój system zarządzania. **Ważne jest również, aby odkrywać w ludziach ich potencjał, słuchać tego co do nas mówią, pozwalać im na samodzielność i aktywność w poszukiwaniu rozwiązań.**

Coaching funkcjonuje już w polskich organizacjach od dobrych kilku lat. Firma PROFES[®] zdiagnozowała jakie jest myślenie i nastawienie pracowników/menedżerów do tego zagadnienia. W tym celu zostało przeprowadzone badanie ankietowe. Wzięło w nim udział 132 uczestników projektu otwartego Śląska Kuźnia Kadr (2006-2007), którzy w

ramach projektu uczestniczyli w szkoleniu z zakresu coachingu

Ankietowani zostali poproszeni o wypełnianie dwóch ankiet – przed udziałem w szkoleniu z zakresu coachingu oraz po zakończeniu tego szkolenia.

DLACZEGO MENEDŻEROWIE CHCĄ WIEDZIEĆ WIĘCEJ O COACHINGU?

Na pytanie „**Co było motywacją do wyboru szkolenia**” większość (42%) odpowiedziała, że potrzebuje tej wiedzy. Na drugim miejscu znalazł się „ciekawy temat” (25,37%). Kolejne miejsca zajmowały odpowiedzi : „Było w pakiecie” (13,9%) oraz „Szef mnie wysłał” (1,9%). 16,83% ankietowanych podało odpowiedź „Inne”. Wśród tych odpowiedzi dominowały głosy o potrzebie zdobycia nowych umiejętności w zakresie zarządzania ludźmi, potrzeba rozwoju osobistego, a także zmiana zawodu.



CO TO JEST COACHING I KIEDY GO STOSOWAĆ?

Bardzo ciekawe wnioski dostarczyły odpowiedzi na kolejne pytanie, zadane uczestnikom przed szkoleniem, a mianowicie „**Z czym kojarzy Ci się słowo coaching?**” Wprawdzie tylko dwa razy na 132 ankiety padło słowo „proces”, ale skojarzenia, jakie podawali uczestnicy, dowodziły, że ich myślenie o coachingu dalekie jest od

narzędziowego pojmowania tego zjawiska. Wśród odpowiedzi dominowały takie określenia, jak: zarządzanie, motywowanie, rozwijanie, uczenie, trenowanie, przywództwo, współpraca, partnerstwo, otwartość, jasne zasady, opieka, koordynowanie, wspomaganie, uczenie samodzielnego działania, odkrywanie potencjału.

Na podkreślenie zasługuje zatem poziom dojrzałości i świadomości osób uczestniczących w badaniach na temat tego procesu.

Kolejne pytanie w ankiecie przed szkoleniem dotyczyło podania sytuacji, w których najlepiej wykorzystać coaching w praktyce zawodowej. Uzyskane odpowiedzi skłaniają do wniosku, że o ile kilka lat temu dominował coaching zaradczy (bieżące rozwiązywanie zaistniałych problemów), obecnie docenia się rolę coachingu rozwojowego, ukierunkowanego na planowanie rozwoju pracowników, sukcesję, optymalizację wykorzystania potencjału.

Aż 25% ankietowanych uważa, że coaching najbardziej przydatny jest w zwiększaniu kompetencji pracowników, 16,4% w zwiększaniu motywacji. Biorąc pod uwagę, że efektywność, a ona przecież jest mottem przewodnim coachingu, jest iloczynem posiadanego potencjału oraz motywacji, cieszyć mogą właśnie takie wskazania respondentów. Na kolejnych miejscach plasują się kolejno: kształcenie następców (14,5%), spadek efektywności (11,9%), wsparcie systemu rozwoju karier (10,8%), aby pracownicy byli bardziej uniwersalni (8,9%), przychodzi nowy pracownik (12,5%).

Po zakończeniu 2-dniowego szkolenia uczestnicy zostali zapytani w drugiej części ankiety **w jakich sytuacjach widzą realne możliwości zastosowania coachingu w firmach, w których pracują.** Ponad połowa z nich (50,2%) odpowiedziała, że widzi coaching jako systematyczny proces. 22% uczestników praktyczną realizację coachingu widzi w obszarze szkoleń/rozwoju pracowników przez menedżerów. W dalszej kolejności pojawiły

się: element systemu (12,7%), sytuacje awaryjne (7,3%), inne (7,8%). Wśród innych odpowiedzi znalazły się: w sytuacji zmian, rotacji. Jedna osoba odpowiedziała, że nie widzi w ogóle możliwości zastosowania coachingu w firmie.

OGRANICZENIA W RELIZACJI COACHINGU

Kolejnym, interesującym obszarem były **ograniczenia, jakie widzą respondenci w praktycznym zastosowaniu coachingu w ich firmach.**

Aż 23% respondentów jako główną przeszkodę wskazało brak klimatu, rozumianego jako brak przekonania i zaangażowania kadry menedżerskiej w realizację tego procesu. 19,4% przyczynę upatruje w braku systemowego podejścia, czyli tym, o czym pisałam na początku – zepchnięciu coachingu do rangi spraw ważnych, ale niepilnych, przez co często „odkładanych na półkę”. Zgodnie z powiedzeniem, że „ryba psuje się od głowy” 16,3% ankietowanych upatruje ograniczenie w praktycznym zastosowaniu coachingu w ... „Szef tego nie czuje”, innymi słowy – szef nie daje przykładu.

Potwierdziły to też obserwacje poczynione podczas szkoleń realizowanych przez PROFES® w ramach kompleksowego projektu szkoleniowego, w którym uczestniczyli pracownicy wszystkich szczebli. Na szkoleniach dla pracowników operacyjnych jednym z najczęściej zadawanych pytań było - „Czy kadra menedżerska uczy się tego samego co my?”, co pokazuje jak ważną rolę odgrywają menedżerowie w budowaniu motywacji do zmian naszych nawyków, stosowania poznanych narzędzi, wdrażania nowych standardów komunikacyjnych.

Kolejne wskazania, to opór i niewiedza (13,2%), choć lepsza byłaby kolejność niewiedza i wynikający z niej opór. Na dalszej pozycji znajdują się: inni pracownicy i menedżerowie nie przeszli tego szkolenia (13,4%), coaching może być wdrażany, ale

tylko w moim dziale, a nie w całej firmie (6,6%) oraz coaching może być wdrażany, ale tylko na niższych szczeblach, brak pieniędzy (8,1%).

Na pytanie **kogo powinien obejmować proces coachingu?** większość respondentów opowiedziała się, że wszystkich pracowników (59,4%). 37,6 % odpowiedziało – wybranych, ale co ciekawe, tylko 3% wskazało, że proces coachingu powinien dotyczyć najlepszych. Można zatem pokusić się o wniosek, że respondenci postrzegają coaching przede wszystkim w kategoriach planowania karier i rozwoju, który wyrówna deficyty kompetencji i umiejętności w zespołach.



JAKIE WNIOSKI?

Jakie wnioski płyną z przeprowadzonych badań? Formułując je, bazuję zarówno na przytoczonych wynikach badań, ale także na obserwacjach i dyskusjach prowadzonych w trakcie szkoleń z coachingu.

Pierwszy podstawowy – **coaching zadomowił się w naszej świadomości i praktyce zarządzania ludźmi.** Widoczna jest ewaluacja narzędziowego podejścia do coachingu w kierunku traktowania go jako filozofii zarządzania i postawy menedżerskiej. Jeszcze kilka lat temu obco brzmiące słowo budziło niepokój, skojarzenia ze zwolnieniami, koniecznością zmian. Obecnie zauważyć można, że **zarówno pracownicy, jak i**

menedżerowie widzą w coachingu szansę dla siebie w kontekście rozwoju, efektywności skuteczności.

Widoczne jest także **dojście do głosu coachingu rozwojowego**, ukierunkowanego na długofalowe działania rozwojowe, np. tworzenie księgi sukcesorów, tworzenia grupy trenerów wewnętrznych.

Coaching wywodzi się z dyscyplin sportowych i pomimo wielu różnic między coachingiem biznesowym a sportowym istnieje na pewno jeden wspólny mianownik – drużyna zawsze

potrzebuje coacha – przed meczem, w trakcie meczu i po meczu. Nawet pozostawienie pracowników samym sobie, czyli "nic nie robienie" jeśli jest strategią przemyślaną, też jest coachingiem. To przecież delegowanie zadań i odpowiedzialności w pełni samodzielnym pracownikom. A czyż nie samodzielność jest docelowym kierunkiem działań coachingowych?



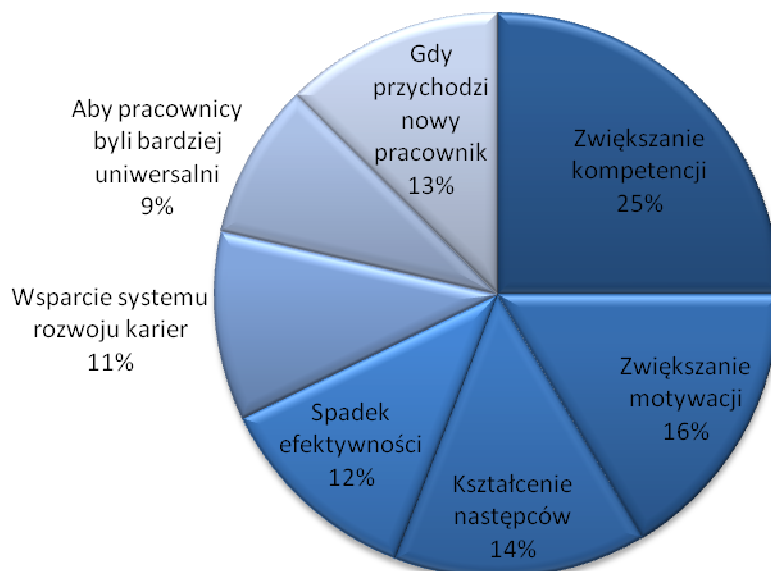
Agnieszka Borys-Gajda – jest trenerem wewnętrznym firmy PROFES®. Swoje badania realizowała podczas szkoleń w projekcie „Śląska Kuźnia Kadr” współfinansowanym z EFS w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

www.profes.com.pl

Wyniki badań omówione w artykule:



W jakiej sytuacji zawodowej najlepiej wykorzystać coaching?



Jakie widzisz ograniczenia we wdrożeniu coachingu w Twojej firmie?

