

Sesja (nie) tylko dla szefa

Coaching – dobra inwestycja czy stracone pieniądze?

Diana Malinowska

Autorka jest doktorem psychologii organizacji, trenerem i konsultantem w Instytucie Rozwoju Biznesu. Prowadzi badania naukowe nad zjawiskiem pracoholizmu wśród polskich menedżerów.

KONTAKT: dmalinowska@irb.pl

Katarzyna Palczak

Autorka jest konsultantem HR w Instytucie Rozwoju Biznesu. Uczestniczy w opracowywaniu narzędzi oceny kompetencji pracowników oraz przygotowywaniu raportów z badań.

KONTAKT: kpalczak@irb.pl

Instytut Rozwoju Biznesu i Polska Fundacja Badań nad Zarządzaniem od czerwca do sierpnia 2010 roku prowadziły internetowe badanie ankietowe, którego celem było zebranie informacji na temat działań coachingowych w polskich firmach. Ankietę skierowano do pracowników działów HR. Przygotowano ją w dwóch wersjach: dla firm prowadzących działania coachingowe i tych, które tego nie czynią. Łącznie uzyskano dane od 75 osób, w tym odpowiednio 51 proc. reprezentowało firmy z pierwszej grupy, a 49 proc. – z drugiej. Respondenci pochodzili z różnych firm pod względem wielkości, w większości zatrudniających powyżej 249 pracowników.

Coaching jest dziedziną stosunkowo młodą. Szacuje się, że na świecie jest co najmniej 30 tys. coachów, a liczba ta stale wzrasta.¹ Coaching, mimo swojej popularności, nie ma jeszcze wypracowanej spójnej koncepcji, wciąż brakuje jasnych wytycznych co do sposobów jego prowadzenia. Problemy pojawiają się nawet przy próbie określenia, czym jest coaching, a zjawisko to bardzo dobrze opisuje stwierdzenie „ilu coachów, tyle definicji”.

Mimo tych trudności coaching jest uznawany przede wszystkim za metodę rozwoju jednostek, a często także i zespołów, która może być pomocna wówczas, gdy inne metody rozwoju, np. szkolenia lub warsztaty, są niewystarczające. Z długiej listy zalet wymieńmy choćby kilka: ścisłe dopasowanie do kontekstu pracy, osobista odpowiedzialność coachowanego za rozwój i zaangażowanie w realizację wyznaczonych celów, nacisk na praktyczne wdrażanie doskonalonych umiejętności i wykorzystywanie zdobywanej wiedzy w działaniu, możliwość precyzyjnego określenia indywidualnych barier, stojących na przeszkodzie skutecznego działania².

Zastosowania coachingu

Wyniki ankiety wskazują na rosnące zainteresowanie coachin-

giem na polskim rynku. Prawie co drugi ankietowany przyznaje, że liczba coachingów indywidualnych w jego firmie w 2010 roku zwiększyła się w stosunku do poprzedniego. Coaching jest procesem ukierunkowanym na wsparcie osoby coachowanej w dokonywaniu zmian i na pomoc w osiągnięciu zakładanego poziomu efektywności pracy. Nie jest zaskoczeniem, że aż 90 proc. badanych zadeklarowało, że coaching jest narzędziem służącym rozwojowi pracowników. Wyniki badań ankietowych pokazują także, że coaching jest bardzo często używany jako narzędzie do rozwiązywania problemów, np. interpersonalnych (69 proc. respondentów). Powstaje zatem pytanie, czy tę częstotliwość można interpretować w kategoriach swego rodzaju nadużycia? Okazuje się, że coaching wykorzystywany w sytuacjach problemowych

nie zawsze może być właściwą metodą. Istnieje bowiem ryzyko, że coach nie ma kontaktu ze wszystkimi osobami zaangażowanymi w konflikt i w związku z tym może nie mieć informacji ważnych w rozwiązaniu problemu.

Adresaci coachingu

Wyniki ankiety pokazują, że coaching jest skierowany przede wszystkim do menedżerów wyższego szczebla (84 proc. odpowiedzi) i niższego szczebla (58 proc.). Może to wynikać z faktu, że to właśnie te osoby w firmie są odpowiedzialne za osiąganie konkretnych wyników biznesowych i są rozliczane z efektywności działań podwładnych. Badanie wskazuje, że tylko co druga osoba z poziomu zarządu korzysta z sesji coachingowych. Można przypuszczać, że przyczyną niekorzystania z coachingu przez osoby zajmujące najwyższe stanowiska w firmie jest niechęć do poznania własnych braków kompetencyjnych.

Jedynie 13 proc. ankietowanych uważa, że coaching jest traktowany jako nagroda dla kluczowych osób w firmie. Taki wynik może być związany z postrzeganiem coachingu jako metody ukierunkowanej na osiąganie konkretnych rezultatów, a nie jako wartości samej w sobie.

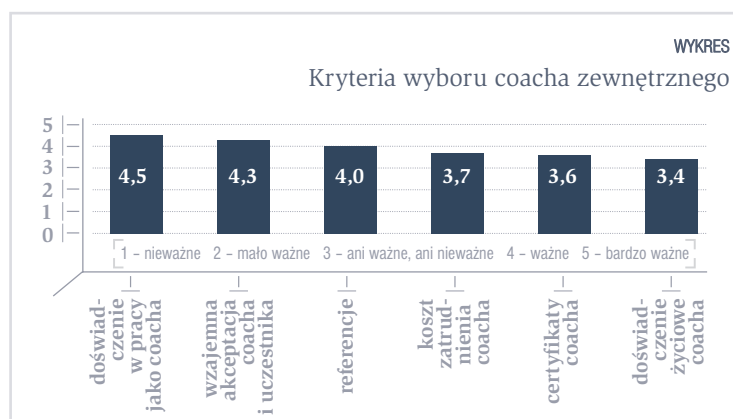
Coach wewnętrzny i zewnętrzny

Funkcję coacha w firmie może pełnić zarówno konsultant wewnętrzny (coach zewnętrzny), jak i osoba pracująca na stałe

w organizacji (coach wewnętrzny), a także menedżer, który stosuje coachingowy styl zarządzania wobec swoich podwładnych.

To, co znacząco wyróżnia menedżera coacha spośród wymienionych kategorii coachów, to w idealnej sytuacji: silne nastawienie na współpracę, branie odpowiedzialności za delegowane zadania oraz udzielanie konstruktywnego feedbacku podwładnemu. Jego przewagą w stosunku do coacha zewnętrznego jest wiedza o pracownikach i firmie. Pewną trudność, na którą trzeba zwrócić uwagę, może sprawić zachowanie równowagi pomiędzy potrzebami osoby coachowanej oraz pozostałych członków zespołu i całej organizacji. Dodatkowym problemem może być sama relacja przełożony-podwładny, która i z definicji, i praktyki jest niesymetryczna. Zbudowanie odpowiedniej relacji w takiej sytuacji wymaga dużych kompetencji interpersonalnych menedżera, lecz także silnego osobistego zaangażowania podwładnego w rozwój. Coach zewnętrzny może natomiast w większym stopniu za-

angażować się w proces rozwoju osoby coachowanej. Dzięki temu możliwe jest przeprowadzanie intensywnych sesji, które w określonym czasie doprowadzą do znaczących rezultatów. Ponadto w relacji z coachem zewnętrznym pracownicy mogą mieć większe poczucie poufności i w konsekwencji podczas sesji coachingowych czują się bardziej komfortowo. Kolejną właściwością coachingu prowadzonego przez osobę spoza organizacji, która może być istotną zaletą dla firmy, jest często jego odmienna perspektywa. Jako osoba z zewnątrz, coach może spojrzeć na problemy i zjawiska zachodzące w organizacji z innego punktu widzenia, nietypowego dla jej pracowników. Może z dystansem odnieść się do różnych aspektów działania w firmie, dostrzec powiązania, które niekoniecznie są widoczne dla kogoś, kto na co dzień pracuje w organizacji i, co naturalne, ocenia różne kwestie w sposób uproszczony i schematyczny. Na wykresie przedstawiono średnią ocenę kryteriów branych pod uwagę przy wyborze coacha zewnętrznego. W opinii



respondentów za ważne albo bardzo ważne (90 proc. odpowiedzi) są uznawane następujące kryteria: doświadczenie w pracy jako coacha oraz wzajemna akceptacja między coachem a uczestnikiem coachingu. Z badań wynika również, że koszt zatrudnienia coacha oraz uzyskane przez niego certyfikaty nie są aż tak istotne, jak wcześniej wymienione kryteria (66 proc. respondentów uznało je za ważne bądź bardzo ważne). Z wyników ankiety można wnioskować, że szeroka gama ukończonych przez coacha specjalistycznych szkoleń czy kursów nie kojarzy się klientom z wysokim poziomem kompetencji coachingowych takiej osoby, podobnie jak uzyskane przez nią certyfikaty nie są potwierdzeniem tychże. Można przypuszczać, że w ocenie ankietowanych lepszym gwarantem umiejętności coacha jest przede wszystkim doświadczenie.

Efektywność coachingu

Wraz z coraz powszechniejszym stosowaniem coachingu w biznesie zwiększyła się potrzeba oceny jego efektywności, w tym również pomiaru zwrotu z tego typu inwestycji (ROI, *return of investment*). Ten temat jest uznawany za dość problematyczny³. Jak pokazują dyskusje w gronie profesjonalnych coachów, nawet wśród nich nie ma zgody, jak zmierzyć jego efektywność.

W tabeli zaprezentowano podejście do ewaluacji efektywności działań coachingowych wykorzystujące znany od dawna w obszarze szkoleń model D.L. Kirkpatricka⁴. Osobom ankietowanym przedstawiono różne wskaźniki oceny efektywności coachingu, odpowiadające czterem poziomom wyróżnionym w tym modelu. Zaskakujące jest to, że wśród respondentów badania stosunkowo duży odsetek firm w ogóle

nie przeprowadza takich ocen: 21 proc. nie dokonuje pomiaru na I poziomie, 18 - na II, 11 - na III i 50 proc. na IV poziomie.

O ile stosunkowo prosta wydaje się być ewaluacja efektów na poziomie zadowolenia uczestnika procesu coachingowego, jak i ocena przyrostu jego wiedzy, a nawet zmiana zachowań, o tyle ocena efektywności biznesowej osoby czy ocena zwrotu z inwestycji pozostaje pod dużym znakiem zapytania.

Wśród respondentów 13 proc. deklaruje, że dokonuje pomiarów na poziomie IV. Wynik ten wydaje się być dość obiecujący i być może jest nadmiernie optymistyczny, biorąc pod uwagę wskazywaną już problematyczność pomiaru. Poziom tzw. twardych wskaźników efektywności coachingu (wzrost dochodów firmy/działu, redukcja kosztów, wzrost zyskowności) zależy od różnorodnych czynników, a zatem nie można

TABELA

Podejście do oceny efektywności coachingu wykorzystujące model Kirkpatricka

Poziom oceny	Oceniany obszar	Źródła danych	Czas dokonywania oceny
Poziom I: Bezpośrednia reakcja osoby coachowanej	Zadowolenie	Samoocena	Natychmiastowy – tuż po coachingu
	Gotowość do zmiany	Raport przygotowany przez coacha	
Poziom II: Nabycie wiedzy i umiejętności	Wiedza dotycząca kluczowych pojęć	Bezpośrednie obserwacje Ocena innych osób w organizacji Formalna ocena, np. pomiar w development center	Bezpośrednio przed i po coachingu
Poziom III: Zmiana zachowania i jego transfer w środowisku organizacji	Ujawnianie w zachowaniu kluczowych kompetencji	Ocena innych osób Bezpośrednie obserwacje Oddziaływanie na zespół i współpracowników	1–3 miesiące
Poziom IV: Wpływ na organizację	Wyniki sprzedaży Poziom zadowolenia Poziom rotacji Awanse	Dane biznesowe Dane związane z osiąganymi wynikami	1–2 lata

Opracowanie własne na podstawie: D. MacKie, „Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be?”, „Australian Psychologist”, 42 (4) 2007, s. 310–318.

rzetelnie oszacować wyizolowanego wpływu coachingu.

Przyczyny niestosowania coachingu

Obok danych uzyskanych od firm, w których wykorzystuje się coaching, zebrano również informacje od innych organizacji, w których coaching nie jest stosowany. Jak wykazały analizy statystyczne, wielkość organizacji nie ma większego znaczenia dla stosowania czy też niestosowania coachingu w organizacji.

Jako główną przyczynę niestosowania coachingu wskazuje się jego wysokie koszty – taką odpowiedź zaznaczyło aż 76 proc. respondentów. Wśród innych powodów wymieniono w dalszej kolejności: brak poparcia ze strony zarządu oraz trudności w znalezieniu odpowiednich coachów. Interesujące jest również to, że ponad 1/3 osób nie potrafiła wskazać, czy coaching jest przydatny, czy też nie.

Rozpatrując możliwe przyczyny takiego stanu rzeczy, można wskazać, że odpowiadający mają zbyt małą wiedzę na temat obszarów zastosowań coachingu; wątpliwe mogą być też dla nich jego efekty. Istotnie, taka wiedza jest niezbędna przy podejmowaniu decyzji o wprowadzeniu coachingu, zwłaszcza dla osób zarządzających firmą, dla których bardzo ważną kwestią jest zwrot z zainwestowanych pieniędzy. To uzasadniona postawa, coaching jest bowiem narzędziem kosztownym, a jego stosowanie wiąże się z zaangażowaniem róż-

Dla kogo coaching?

Jak pokazują dane zgromadzone przez Chartered Institute of Professional Development, coaching powinien być przede wszystkim adresowany do pracowników, którzy znajdują się w opisanych poniżej sytuacjach⁶:

■ **Sytuacja 1:** Pracownicy dobrze wykonują swoje obowiązki i mają potencjał. W tym przypadku coach nie pomaga w rozwiązywaniu konkretnego problemu, ale raczej motywuje do tego, aby pracownik określił plan i zadania rozwojowe oraz ustalił kolejne związane z nimi działania.

■ **Sytuacja 2:** Pracownicy posiadają wysoki poziom umiejętności technicznych, są ekspertami w swojej dziedzinie, ale mają kłopoty z właściwym funkcjonowaniem w relacjach interpersonalnych. Coach może wspomóc takie osoby w lepszym „odczytywaniu” i rozumieniu sytuacji społecznych.

■ **Sytuacja 3:** Menedżerowie, którzy rozwiązują sytuacje konfliktowe w sposób agresywny, bez uwzględnienia możliwości kompromisu. Coaching może takim osobom pomóc w rozwoju umiejętności negocjacyjnych i poszukiwaniu rozwiązań zadowalających obie strony zaangażowane w konflikt.

■ **Sytuacja 4:** Menedżerowie, którzy mają kłopoty ze wspieraniem rozwoju swoich podwładnych. Coaching może ich wspomóc poprzez kształcenie konkretnych umiejętności coachingowych.

■ **Sytuacja 5:** Menedżerowie, którzy ze stanowisk liniowych awansują na stanowiska wyższego poziomu zarządzania. Takie osoby mogą mieć z tym kłopot z uwagi na doświadczenia funkcjonowania w konkretnej jednostce firmy. Coach może być wsparciem dla menedżera, który chciałby w sposób kompleksowy widzieć organizację, rozumieć szanse i zagrożenia, jakie mogą wystąpić w różnych obszarach firmy.

nych zasobów: finansowych, czasowych, ludzkich. Entuzjastyczne podejście do coachingu powinno iść w parze z trafnym uzasadnieniem jego wyboru jako narzędzia rozwoju i/lub, w dalszej kolejności, rozwiązywania problemów.

Przyszłość coachingu

Wydaje się, że coaching ma przed sobą przyszłość. Badania potwierdzają, że ta metoda rozwoju cieszy się sporym zainteresowaniem firm. Odzwierciedlają one także istnienie różnorodnych obaw związanych z tym, czy i jakie korzyści daje coaching.

Praktycy zajmujący się coachingiem niewątpliwie dostrzegają potrzebę opracowania standardów jego przeprowadzania. Ich brak jest jednym z największych zagrożeń, przed jakimi współcześnie stoi coaching⁵. Jednak zarówno dla coachów, jak i osób, które płacą za coaching, poza określeniem

pożądanych sposobów jego „uprawiania”, równie ważną kwestią powinien być wieloźródłowy pomiar efektywności tej metody.

PRZYPISY

¹D. Lindbom, „A culture of coaching: The challenge of managing performance for long-term result”, *Organization Development Journal*, 25, 2006, s. 101–105.

²J. Jarvis, D.A. Lane, A. Fillery-Travis „The Case for Coaching”, CIPD, Londyn 2004, s. 273.

³O. Żylicz, „Mierzenie efektywności coachingu”, w: M. Sidor-Rządkowska (red.), „Coaching. Teoria. Praktyka. Studia przypadków”, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

⁴D.L. Kirkpatrick, „Evaluation of training”, w: R.L. Craig, & L.R. Bittel (red.), „Training and development handbook”, McGraw-Hill, NY 1967, s. 87–112.

⁵R.L. Stern, „Executive Coaching: a working definition”, *Consulting Psychology Journal: Practise and research*, 56, 2004, s. 154–162.

⁶J. Jarvis, D.A. Lane, A. Fillery-Travis, „Making the wider case for learning and development”, w: „The Case for Coaching”, CIPD, Londyn 2004, s. 33.