

KONTROWERSJE WOKÓŁ COACHINGU W KIEROWANIU PERSONELEM

PROBLEMS RELATED TO THE COACHING IN MANAGING STAFF

LENA STAŚ

lena.stas@cdv.pl

COLLEGIUM DA VINCI
WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH
KATEDRA COACHINGU I ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza korzyści i zagrożeń wynikających ze stosowania coachingu w kierowaniu zespołem. Procesy coachingowe są coraz częściej stosowane w dużych organizacjach. Nie zawsze jednak przynoszą spodziewane, pozytywne efekty. Ponadto pracownicy nie zawsze rozumieją i akceptują elementy coachingu stosowane wobec nich bezpośrednio. Liderzy zespołów powinni rozważyć zawsze zalety i zagrożenia płynące z tego procesu oraz to, jaki sposób i jakie podejście będzie w danej sytuacji najbardziej odpowiednie, i przygotować sprzyjające środowisko.

Słowa kluczowe: coaching, kierowanie personelem.

Abstract: The aim of the article is to analyze the benefits and risks arising from the use of coaching in leading a team. Coaching processes are increasingly being used in large organizations. But not always bring the expected positive results. In addition, employees do not always understand and accept the coaching elements applicable to them directly. Team leaders should consider all the advantages and risks associated with this process and consider how and what approach would be most appropriate to the situation and prepare a conducive environment.

Keywords: coaching, managing staff.

Wstęp

Wokół coachingu w Polsce panuje pewne zamieszanie. Nie do końca wiadomo, czy uznać coaching za nowy trend i narzędzie do wykorzystania w zarządzaniu organizacjami, czy też są to znane działania i zasady od jakiegoś czasu polecane. Opinie są zróżnicowane i zależą od tego, kim są osoby wypowiadające się na ten temat. Celem artykułu jest wskazanie kontrowersji, które narastają wokół stosowania coachingu w organizacji jako elementu kierowania personelem. Wykorzystano metodę krytycznego studiowania literatury coachingu i zarządzania oraz porównania praktyki zarządzania ze stosowanymi i polecanymi praktykami w procesach coachingowych na podstawie wywiadów bezpośrednich.

1. Coaching w organizacjach – dla kogo i po co?

Coaching stosowany jest coraz powszechniej w organizacjach. Badania Chartered Inst. for Professional Development wskazują na deklarowanie następujących efektów coachingu:

- większa samoświadomość – 68% respondentów,
- skuteczniejsze wyznaczanie celów – 62%,
- bardziej zrównoważone życie – 61%,
- niższy poziom stresu – 57%,
- odkrywanie samego siebie – 53%,
- większa pewność siebie – 52%,
- lepsza jakość życia – 43%,
- poprawa kompetencji komunikacyjnych – 40%,
- efektywniejsze kończenie projektów – 36% (Wilczyńska et al., 2013, s. 20-21).

To nie są wprost cele organizacyjne, ale wymienione efekty, które mogą mieć swoje odzwierciedlenie w pracy ludzi zatrudnionych w organizacji. Osiągnięciu tych efektów sprzyja relacja coachingowa nawiązywana podczas procesu. Charakterystyczne jest oparcie się na wzajemnym zaufaniu podczas poszukiwania najgłębszych wartości coachee (Wilczyńska et al., 2013, s. 20-21). Pojawia się jednak pytanie: czy można to wykorzystać w relacjach coachingowych, a równocześnie relacjach służbowych w organizacji? Czy członkowie zespołów poddadzą się często głębokim i intymnym kontaktom z hierarchicznym przełożonym?

Coaching może być stosowany wobec jednostek i wobec zespołów. Może być także skierowany do osób niepodlegających coachowi, jak i bezpośrednio podlegających. Może być realizowany przez coachów zewnętrznych oraz wewnętrznych, czyli przełożonych albo osoby niepowiązane służbowo z osobą coachowaną. Pojawia się pytanie, jakie zagrożenia i korzyści niosą ze sobą poniższe kombinacje oraz która z nich jest najlepsza:

- Coach niezależny spoza organizacji / jednostka bezpośrednio podległa (podwładny).
- Coach niezależny spoza organizacji / coachee niepodlegający.
- Coach niezależny spoza organizacji / coachee lub zespół podlegający.
- Coach niezależny spoza organizacji / coachee lub zespół niepodlegający.
- Coach z organizacji / jednostka bezpośrednio podległa (podwładny).
- Coach z organizacji / jednostka niepodlegająca.
- Coach z organizacji / coachee lub zespół podlegający.
- Coach z organizacji / coachee lub zespół niepodlegający.

Ze względu na zakres artykułu zainteresowanie Autorki skupi się na coachingu stosowanym wobec podległych jednostek i podległych zespołów.

Jeśli mamy do czynienia z sytuacją niezależnego coacha przychodzącego spoza organizacji, to właściwie może on stosować podczas procesu coachingowego wobec zespołu wszystkie możliwe techniki bez obciążenia pozytywnym i negatywnym

doświadczeniem z członkami zespołu, a szczególnie dotyczące rozwiązywania różnych problemów. Coach wchodzi z nowym kredytem zaufania i jako osoba z zewnątrz nie ma obciążeń pamiętania różnych zdarzeń z przeszłości, nie zawsze pozytywnych.

W sytuacji coacha z organizacji sytuacja jest diametralnie odmienna. Możemy mieć do czynienia z coachem, któremu nie podlegają jednostki lub członkowie zespołu, np. z działu HR, lub coachem przełożonym. W pierwszym przypadku jednostki lub członkowie zespołu spodziewają się raczej szkolenia i pouczenia, a mniej coachingu. Coachowie często zapominają wyjaśnić personelowi istotę i cel prowadzonego w organizacji coachingu. Często z tego powodu pojawiają się nieporozumienia i plotki, że proces ten to zakamuflowana kontrola i ocena pracownika/-ów prowadzona w celu eliminacji, redukcji, zmiany obowiązków, dociążenia kolejnymi obowiązkami, przeniesień. Nastawienie pracowników podlegających coachingowi, a niezających jego istoty, jest negatywne i na pewno nie ułatwia współpracy. Można nawet wprost powiedzieć, że zwiastuje wydłużenie procesu albo uniemożliwienie osiągnięcia pozytywnych efektów coachingu. Zasady coachingu zakładają bowiem dobrowolność uczestniczenia w procesie, rozumienie istoty, akceptację zasad. Jeśli coachem staje się odgórnie wyznaczony pracownik działu zarządzania zasobami ludzkimi (zakładając, że ma kwalifikacje profesjonalnego coacha), to może pojawić się wrażenie, że bardziej chodzi o szkolenie lub instrukcje, albo budowanie ścieżki rozwoju niż sam rozwój. Takie rozwiązanie ma zaletę w postaci znajomości personelu. Ale podstawowym problemem jest niechęć pracowników do dzielenia się intymnymi informacjami. Coach może obawiać się otworzyć podczas sesji, ze względu na to, że nie chce ujawniać swoich głębokich myśli, refleksji, obawia się oceny ze strony coacha oraz tego, że może coś kiedyś być wykorzystane przeciwko niemu samemu. To bardzo utrudnia budowanie atmosfery zaufania. Pojawia się pytanie o to, czy zbyt słabe postępy podczas coachingu nie będą także zapisywane na niekorzyść coachowanego.

Sytuacja druga jest jeszcze bardziej skomplikowana, gdyż to przełożony prowadzi proces coachingu wobec podwładnego lub zespołu. Codzienne obowiązki i wykonywanie pracy to zupełnie inna sytuacja i atmosfera niż to, co się dzieje podczas sesji coachingowych. Pojawia się podstawowy dylemat: jak w pełni otworzyć się przed swoim przełożonym? Nie rozważamy sytuacji wyjątkowych, gdzie personel jest bardzo zgrany ze swoim kierownikiem i nie ma oporu wobec szczerych rozmów o sobie. Takich rozmów nie można wykluczyć z procesu coachingowego. Nawet podczas zawodowego coachingu nie obejdziesz się bez uzewnętrzniania skrytych myśli. Pojawia się zatem pytanie, jak prowadzić coaching z sukcesem? Czy to w ogóle możliwe, że przełożony coachuje swojego podwładnego lub podwładnych jako zespół i osiąga dobre wyniki?

Zastanawiające jest, czy coaching nie zamieni się w mentoring lub wprost w doradztwo w określonych obszarach. Na pewno w kierowaniu zespołem ludzkim można wykorzystać umiejętności pozyskane podczas praktyki coachingowej.

„Umiejętności coachingowe najbardziej przydają się w następujących sytuacjach:

- udzielanie i utrzymywanie informacji zwrotnej, zarówno pozytywnej, jak i negatywnej,
- budowanie zespołów, zwłaszcza w czasie fuzji i innych zmian,
- motywowanie pracowników do osiągnięcia jak najlepszych wyników, maksymalizacja entuzjazmu i ograniczenie stresu do minimum,
- eliminowanie lęku, który hamuje działanie,
- zwiększenie asertywności, zwłaszcza podczas spotkań i wideokonferencji,
- praca nad obszarami do rozwoju wskazanymi podczas oceny lub przeglądu wyników pracy” (Wilson, 2010, s. 150-151).

Powyższe umiejętności bardzo przydają się podczas pracy z ludźmi, ale nie są równoznaczne z prowadzeniem procesu coachingowego.

2. Coaching dla podwładnych – korzyści i zagrożenia

Aby prowadzić skuteczny coaching, potrzebna jest kultura organizacyjna sprzyjająca coachingowi. Sprzyjający coachingowi lub stylowi coachingowemu klimat wprowadza się długofalowo, powinien wynikać ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi i rzadko kiedy nie napotyka na opór. Oznacza to zdecydowane wydłużenie czasu oczekiwania na zmiany w postawach pracowników i wpisanie się w program rozwijania zasobów ludzkich w organizacji i w indywidualne ścieżki rozwoju pracowników.

Zakładając sprzyjającą kulturę coachingową występującą w organizacji, można powiedzieć, że jako pierwsze może pojawić się podejście coachingowe przejawiające się w zachowaniu zarządzających zespołami. Mogłoby to być pewnym łagodnym przejściem do typowego coachingu.

W literaturze przedmiotu wymienia się następujące czynniki, które uniemożliwiają skuteczne prowadzenie coachingu przez kierownika / przełożonego:

- nie ma dobrego kontaktu w relacji kierownik–podwładny,
- relacje w organizacji są sformalizowane, występuje dużo procedur,
- klimat w organizacji nie jest odpowiedni do prowadzenia procesu coachingu,
- praca zespołu uniemożliwia znalezienie odpowiedniego czasu na coaching,
- coachee raczej wolałby pracować z osobą trzecią (Thorpe, Clifford, 2007, s. 23-24).

Poza tym „coach nie jest remedium na wszystko. Czasem na zmianę nie ma szans, dopóki zarządzający nie zmieni swoich relacji z podwładnymi” (Heidtman, 2015). W procesach coachingowych kierownictwa podkreśla się konieczność delegowania uprawnień i zachęcania do przejmowania odpowiedzialności przez podwładnych i zespoły, którymi kierują (Wilson, 2010, s. 204-205). Jednak takie zalecenia pojawiają się nie tylko w wyniku podejścia coachingowego, ale są wcześniejsze i bardziej wynikają ze zmiany podejścia do ludzi zatrudnionych w organizacjach.

Delegowanie uprawnień i zachęcanie do brania odpowiedzialności znajduje od wielu lat swoje miejsce w szkoleniach kadry kierowniczej każdego szczebla zarządzania. Coaching zwyczajnie je w swojej praktyce zaadaptował.

Całkowicie niedozwoloną i nieetyczną praktyką jest prowadzenie coachingu przez nieprzygotowaną kadrę kierowniczą, jako odpowiedź na współczesne trendy i wymagania nowoczesnego zarządzania. Przemyslenia własne wynikające ze studiowania artykułów i własnych doświadczeń menedżerskich nie powodują automatycznie pojawienia się u zarządzających umiejętności prowadzenia coachingu. Co najwyżej mogą takiego zarządzającego przybliżyć do stosowania stylu coachingowego w zarządzaniu. Szczególnie sprawa komplikuje się, gdy mamy do czynienia nie z pojedynczym podwładnym, ale z zespołem (Scoular, 2014, s. 166). Pierwszym niejasnym aspektem jest sprawa traktowania coachingu – trzeba udzielić wyraźnej odpowiedzi na pytanie, czy coaching traktowany jest jako stały sposób pracy z zespołem podwładnych, czy też incydentalnie, jako jeden ze sposobów rozwijania swojego personelu, czy też może interwencyjnie, jako sposób rozwiązywania poważnych problemów zespołu czy może ostrych konfliktów. Odpowiedź na to pytanie bardzo różnicuje kontekst współpracy i determinuje cele procesu, a nawet formę pracy (sposób pracy).

W literaturze coachingu można znaleźć pewne analogie do procesów kierowania i zarządzania: „coaching to przede wszystkim praca z celami i zasobami, która polega na:

- doprowadzeniu do sformułowania celów,
- wydobyciu zasobów w sposób optymalny do realizacji uzgodnionych celów,
- doprowadzeniu do ustalenia rodzaju i kształtu działań, które pozwolą klientowi dojść do ustalonego celu” (Kordziński, 2013, s. 207).

Powyższe działania jak najbardziej potencjalnie zwiększają skuteczność działania, o którą przecież chodzi w zarządzaniu. Ponadto definiuje się role menedżera coacha w odróżnieniu od menedżera tradycyjnego (tabela 1). Jak można zauważyć, wymienione przekonania to nie jest specjalnie coś przełomowego i odkrywczego, tylko współczesne spojrzenie na role kadry kierowniczej wynikające ze zmiany podejścia do zasobów ludzkich w organizacjach.

Tabela 1. Przekonania dotyczące roli

Menedżer tradycyjny	Menedżer coach
<ul style="list-style-type: none"> • Władza jest przypisana do stanowiska • Im wyżej w hierarchii, tym więcej stresu • Podejmowanie decyzji jest konieczne • Chronię podwładnych poprzez mówienie im, co mają robić • Moim obowiązkiem jest wyznaczanie kierunku działania 	<ul style="list-style-type: none"> • Muszę zasłużyć sobie na szacunek • Dzielenie się odpowiedzialnością zmniejsza stres • Moi podwładni są bardzo zaradni • Zachęcam do rozsądnego podejmowania ryzyka • Moim obowiązkiem jest dbanie o rozwój ludzi

Wszystkie wymienione aktywności to raczej przybliżenie do charakterystyki stylu coachingowego niż coachingu prowadzonego przez menedżera coacha.

Rola coacha, która wyraża się w zarządzaniu procesem, a nie treścią, wydaje się nie być do końca zgodna z charakterem pracy i rolą w kierowaniu jednostkami i zespołem.

Stosowanie coachingu w organizacji niesie więc ze sobą korzyści, ale i zagrożenia (tabela 2).

Tabela 2. Korzyści i zagrożenia stosowania coachingu w organizacji przez przełożonych wobec podwładnych

Korzyści	Zagrożenia
Zwiększenie swobody decyzyjnej to potencjalny wzrost motywacji	Brak akceptacji przez podwładnych
Zwiększenie skuteczności komunikacji	Sprzeciw wobec metody po stronie coacha i coachee
Odblokowanie umysłów, zwiększenie otwartości	Nieznajomość metody po stronie coacha i/lub coachee
Można odważnie wyrażać swoje opinie	Blokowanie się przed zbytnią otwartością komunikacyjną, opór przed wyrażaniem własnej opinii przez coachee
Można liczyć na otwartość w dyskusji i pomoc zarówno coacha, jak i coachee	Coach jest za blisko, przekracza granice strefy komfortu – to budzi opór u coachee
Szansa na poczucie sprawczości w organizacji, coś wreszcie od nas zależy, mamy wpływ	Obawa przed przygotowywaniem gruntu do zwolnień (coachują tych, których będą zwalniać)
Odejście od autorytarnego zarządzania	Rozprzestrzenianie się negatywnych plotek
Coaching osobisty może być traktowany jako nagroda	Porównywanie wszystkich zachowań przełożonego do zasad coachingu
Jako metoda przełożonego na zacieśnianie współpracy i budowanie zgranego zespołu	Różnice w odbiorze coachingu z powodu różnic generacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów bezpośrednich

Analizując literaturę, można zauważyć, że styl coachingowy nie jest specjalną nowością. Jest to kierownik, który uznaje potrzebę partycypacji w zarządzaniu, dopuszcza swoich podwładnych do podejmowania decyzji, współpracuje podczas wyznaczania celów, pozwala wybrać sposób dochodzenia do celu, traktuje personel z szacunkiem, wsłuchuje się w jego opinie (Staś, 2015). Natomiast menedżer coach już może stanowić pewną rewolucję w podejściu do podwładnych. Menedżer coach rozumiany jest jako osoba, która prowadzi coaching wobec swoich podwładnych.

A to już jest inna aktywność i wymaga kolejnych umiejętności typowo coachingowych. Istotne jest uświadomienie sobie, że trzeba te umiejętności pozyskać, znaleźć sposób pozyskania, a potem nauczyć się stosować wobec własnych podwładnych, czy to jednostkowo, czy zespołowo. To ostatecznie wydaje się być najtrudniejsze. Szkolnictwo i branża szkoleniowa coraz bardziej zdaje sobie sprawę z konieczności oferowania przyszłym i obecnym zarządzającym nabywania tych kolejnych umiejętności, które do tej pory nie były wymagane.

Być może coaching praktycznie wpisze się we współczesne role i umiejętności kadry kierowniczej. Połączone badania polskie, węgierskie, szwajcarskie i amerykańskie doprowadziły do następujących wniosków:

- szef musi być wiarygodny (autorytet rzeczywisty wypracowany przez siebie),
- szef musi być w kontakcie z podwładnymi,
- widzieć cel,
- nastawić się na ludzi (Czech, 2015, s. 60-61).

Powyższe wnioski w całości zgadzają się z nauką organizacji i zarządzania, a nawet można powiedzieć, że pierwotnie właśnie z niej wynikają. Wyraźne rozgraniczenie problematyki stylu coachingowego kadry kierowniczej od coachingu w organizacji prowadzonego przez przełożonych wobec podwładnych skutkuje licznymi konsekwencjami, które trzeba przewidywać. Wymienione zagrożenia wynikające z prowadzenia coachingu przez przełożonych wydają się mieć dość duży ciężar gatunkowy i należy bardzo głęboko rozważyć, czy nie przeważą nad korzyściami, które można osiągnąć, i nie zniweczą dotychczasowych wysiłków procoachingowych.

Narzucanie przez wyższe kierownictwo wprowadzania do praktyki zarządzania wewnętrznych procesów coachingowych może spowodować więcej szkód niż pożytku. Jeśli wprowadzenie będzie zbyt szybkie i bez uprzedniego przygotowania podwładnych, raczej będziemy mieć do czynienia z uzasadnionym oporem przed nową i nieznaną sytuacją. Być może należałoby rozpocząć od przedstawiania oraz demonstracji idei coachingu. Ponadto bardzo pożyteczne byłoby doświadczenie usługi coachingowej prowadzonej przez zewnętrznych coachów. Pozytywne doświadczenie, czyli takie, którego pozytywnych skutków możemy doświadczyć na własnej skórze, najlepiej przemawia za daną metodą. Wtedy doświadczający sami są najlepszymi ambasadorami coachingu. Proces coachingu mógłby być wkomponowany w procesy rozwojowe personelu z dużym wyprzedzeniem i być doświadczeniem powszechnym. Dodatkowo może pojawić się efekt rozprzestrzeniania się opinii i prowadzenia dyskusji na temat przebiegu procesu i jego efektów. Kluczowe jest więc dobre przygotowanie się do wprowadzenia i prowadzenia coachingu w organizacji, ze szczególnym naciskiem na korzystanie z usług doświadczonych profesjonalistów. Jeśli pierwsze doświadczenie będzie negatywne, to może przesądzić o stałej lub długoterminowej niechęci personelu. W takiej sytuacji trzeba będzie pokonać o wiele silniejszy opór ludzi poddawanych coachingowi. Do tego dochodzi jeszcze charakter i natężenie stosunków interpersonalnych z przełożonymi. Raczej do

rzadkości należy sytuacja, w której występuje pełne zaufanie i bezceremonialność w kontaktach.

Częściej mamy do czynienia ze stosunkami w miarę poprawnymi albo chłodnymi, czy wręcz negatywnymi. Pojawia się pytanie, co zrobić w takich przypadkach? Po pierwsze, czy takie osoby w ogóle zgodzą się na zmiany? Po drugie, jeśli wyrażą zgodę, to czy będą potrafiły teraz inaczej pracować z podwładnymi? Po trzecie, czy im samym na początku nie jest potrzebny intensywny coaching? Zmiany trzeba zaczynać od siebie. Narzucanie prowadzenia coachingu przez centrum decyzyjne nie przyniesie pozytywnych skutków. Właściwie procesowi coachingowemu, w większym lub mniejszym stopniu, powinni poddać się wszyscy w organizacji.

Podsumowując, przygotowanie odpowiedniego klimatu procoachingowego może stać się krytycznym elementem sukcesu prowadzenia coachingu przez przełożonych wobec własnych podwładnych.

Podsumowanie

Rozpowszechniający się w organizacjach coaching jawi się niekiedy jako rozwiązanie wszystkich problemów organizacji. Kiedy organizacja ma problemy, szczególnie z zasobami ludzkimi, wzywa w ostateczności coacha i traktuje go jak uzdrowiciela lub lekarza. Ale przecież coach to nie doradca ani mentor. Coach podejmuje się pracy z personelem, ale w zakresie rozwoju osobistego, co może odzwierciedlić się w dłuższej perspektywie w lepszych wynikach pracy i organizacji. Coaching może być elementem większego planu poprawy efektywności pracowników. Jeśli tak o tym myślimy, to właściwe skomponowanie planu poprawy wyników organizacji w zakresie obszaru zasobów ludzkich może dać pozytywne efekty. Okazjonalny coaching daje efekty okazjonalne, skokowe, incydentalne i krótkoterminowe. Brak stosowania wzmocnienia spowoduje cofnięcie do poprzedniego stanu.

Być może pewnym wyjściem jest model StaffCoaching™ wprowadzony przez National Seminars, w którym słowo coach oznacza trzy różne role (metody): coach (coaching), mentor (mentoring) oraz doradca (doradzanie) w zależności od sytuacji, w jakiej się znajduje przełożony wraz z zespołem (Holliday, 2008, s. 10).

BIBLIOGRAFIA

- [1] CZECH A., 2015, *Cztery strony lidera*, „Coaching”, nr 1.
- [2] HEIDTMAN J., 2015, *Wpływ uzdrowiciela*, „Coaching”, nr 3.
- [3] HOLLIDAY N., 2008, *Coaching, mentoring i zarządzanie. Jak rozwiązywać problem i budować zespół*, Wyd. Helion, Gliwice.
- [4] KORDZIŃSKI J., 2013, *Nauczyciel, trener, coach*, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [5] ROGERS J., WHITTLEWORTH K., GILBERT A., 2015, *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*, GWP, Sopot.
- [6] SCOULAR A., 2014, *Coaching biznesowy*, GWP, Sopot 2014.
- [7] STAŚ L., 2015, *Transfer coachingu do kierowania zespołem wielopokoleniowym we współczesnych organizacjach w Polsce*, materiały w druku, Międzynarodowa konferencja naukowa pt. *Skuteczność w biznesie. Transfer doświadczeń pomiędzy nauką a biznesem*, Gorzów Wielkopolski.
- [8] THORPE S., CLIFFORD J., 2007, *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- [9] WILCZYŃSKA M., NOWAK M., KUĆKA J., SAWICKA J., SZTAJERWALD K., 2013, *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Wyd. HELION, Gliwice.
- [10] WILSON C., 2010, *Coaching biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes.