

Wykorzystanie coachingu w zarządzaniu rozwojem personelu w Polsce: idee i rzeczywistość

Łukasz T. Marciniak

Jednym z często wprowadzanych w Polsce rozwiązań wspomagających rozwój pracowników jest coaching. Popularność wykorzystania tej metody w organizacjach zagranicznych wzmagą zainteresowanie polskich menedżerów, jednak nieprofesjonalne zastosowania osłabiają znacząco efektywność coachingu. W artykule omówione zostanie ogólne pojmowanie coachingu w przedsiębiorstwach w Polsce oraz przedstawione będą cztery tendencje w wykorzystywaniu tej metody. Tekst ten oparty został na doświadczeniach praktycznych autora oraz jego trwających badaniach na temat coachingu korporacyjnego w Europie.

1. Wprowadzenie

Analizując trendy panujące we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce nietrudno jest zauważyć, że procesem decydującym o kierunku zmian jest dążenie do przeniesienia i zaadoptowania możliwie największej ilości rozwiązań stosowanych w organizacjach zagranicznych (por. Poczowski, Urbaniak 2007). Poczucie „upośledzenia wobec Zachodu” dawno już zostało zastąpione coraz powszechniej panującym wśród polskich menedżerów przekonaniem, że drogą do sukcesu jest wprowadzanie sprawdzonych wzorów zachodnich i dostosowywanie ich do krajowych warunków lub po prostu udoskonalanie według własnych potrzeb.

Taka tendencja wyraźnie widoczna jest w odniesieniu do szeroko pojętego rozwoju potencjału ludzkiego firmy. Tradycyjne działy kadr zastąpione zostały nowoczesnymi działami HR, o których nowoczesności i efektywności decydować mają właśnie wdrożenia systemów, strategii i technik wykorzystywanych już przez przedsiębiorstwa zagraniczne. Rozbudowany proces selekcji i rekrutacji, wysublimowane narzędzia identyfikowania pracowników z potencjałem, tworzenie i zarządzanie ścieżkami kariery, metodyczne podnoszenie kwalifikacji i wspieranie rozwoju pracownika czy obliczanie zwrotu z inwestycji (HR ROI) to tylko niektóre z rozwiązań przenoszonych z praktyki zagranicznej na grunt polski (por. Bukowski 2005; Marciniak 2006; Kaźmierczak, Sowińska-Bonder 2007). Niekiedy odbywa się to na drodze ujednolicania globalnej strategii zarządzania personelem, kiedy do czynie-

nia mamy z przedsiębiorstwami o przewadze kapitału zagranicznego czy po prostu oddziałami regionalnymi koncernów międzynarodowych. W innych przypadkach polscy menedżerowie, nie chcąc pozostawać w tyle, kładą nacisk na wykorzystanie tak dużej ilości rozwiązań zaczerpniętych z trendów zagranicznych, jak to tylko możliwe.

Proces taki, oparty bez wątpienia na racjonalnych przesłankach oraz zdecydowanie proefektywnościowy w założeniach, nie pozostawiałby wiele do komentowania, gdyby nie wspomniana tendencja do adoptowania wzoru zagranicznego oraz dodawania „czegoś od siebie”. Ten „dodatek” rzadko kiedy stanowi rozwinięcie pierwotnej koncepcji oparte na zastosowaniu próbnym i dostosowaniu do kontekstu społeczno-kulturowego czy ekonomicznego Polski. Znacznie częściej jest to wyłącznie chęć zwiększenia efektywności poprzez kombinowanie różnych, często niekomplementarnych metod lub wprowadzanie wszystkich możliwych działań i strategii zgodnie z przeświadczeniem, że im więcej tym lepiej. Warto dodać, że rozwiązanie wprowadzane nie zawsze i nie koniecznie oznacza rozwiązanie przeanalizowane i w pełni zrozumiane przez menedżerów bądź specjalistów odpowiedzialnych za transfer zagranicznego „know-how”. Niekiedy wiedza na temat wdrażanego narzędzia czy systemu oparta jest na kilkudniowych zagranicznych konsultacjach, w trakcie których była możliwość „podpatrzenia” zastosowań, innym razem są to informacje wyniesione wprost ze szkolenia specjalistycznego lub po prostu bazowa wiedza dotycząca aktualnie modnego zagadnienia opisywanego w prasie branżowej czy dyskutowanego w „środowisku”.

Nie jest trudno przewidzieć, że konsekwencją takiego stanu rzeczy jest nieefektywność, wynikająca czy to z niepełnego zastosowania, czy też z zastosowania zupełnie niewłaściwego, które w rezultacie przynosi więcej efektów niekorzystnych niż zakładanych usprawnień. Co ciekawe, wielu menedżerów podejmuje się wprowadzania niewystarczająco rozumianych rozwiązań, licząc na opanowanie ich w praktyce (poprzez zastosowanie eksperymentalne), jednocześnie traktując innowacyjną metodę jako fasadę, pozwalającą po pierwsze pokazać, że przedsiębiorstwo ciągle udoskonalana swoje działanie, a po drugie, że podąża za światowymi trendami i nie pozostaje w tyle. Ewentualne problemy powstające na skutek błędnego czy niepełnego wdrożenia traktowane są jako rozwiązywalne w późniejszym czasie lub przy wykorzystaniu innych metod czy strategii, a tym samym błędne koło innowacji w zarządzaniu pracownikami zamyka się. Kłopoty wynikające z wprowadzonego działania niwelowane są nowym wdrożeniem, powodującym innego rodzaju problemy, do których rozwiązania wykorzystana zostanie nowa metoda i tak dalej.

Jednym z przykładów dobrze oddających istotę opisanego trendu jest wprowadzana coraz powszechniej w Polsce metoda wsparcia rozwoju pracowników poprzez coaching. Analizie tego właśnie zjawiska i zarysowaniu głównych tendencji w implementacji na zędzi coachingowych poświęcony zostanie niniejszy artykuł.

2. Źródła danych

Do przygotowania artykułu posłużyły dane zaczerpnięte z dwóch źródeł. Pierwszym z nich są obserwacje własne autora, czynione z perspektywy konsultanta strategii rozwoju kapitału ludzkiego oraz praktyki zewnętrznego coacha wyższej kadry zarządzającej (*executive coaching*) dla polskich i zagranicznych firm. Drugim źródłem, umożliwiającym uporządkowanie informacji czerpanych z praktyki i porównanie ich z innymi danymi związanymi z zagadnieniem, jest realizowany przez autora projekt badawczy. Dotyczy on wariantów zastosowania coachingu jako formy wsparcia rozwoju kadry menedżerskiej w europejskich przedsiębiorstwach. Badania prowadzone są w oparciu o metodologię jakościowych badań społecznych i zostały podzielone na kilka etapów. W pierwszym etapie dane zbierane były za pomocą wywiadów swobodnych z menedżerami działów HR, menedżerami działów szkoleniowych i rozwojowych kilkunastu dużych polskich przedsiębiorstw działających w różnych branżach. W drugim etapie analizie poddawane są studia przypadków przedsiębiorstw wprowadzających zintegrowane projekty coachingowe w Europie (w oparciu o dane zastane, pochodzące z publikacji naukowych i prasowych, prezentacji i materiałów szkoleniowych na ten temat). Trzeci etap to badania w działaniu oraz ewaluacja uczestnicząca udoskonalanych strategii rozwoju personelu trzech międzynarodowych korporacji. Dane uzyskane na etapie pierwszym (pochodzące z wywiadów swobodnych) ilustrujące praktyki HR w polskich przedsiębiorstwach porównywane są z danymi etapu drugiego (studiów przypadku) pokazującymi tendencje rozwijania metody coachingu we współczesnym HR w Europie. Efektem takiego porównania jest uzyskanie specyfiki zastosowań w Polsce (nawiązań do trendów ogólnych, modyfikacji w warunkach polskich) i umiejscowienie ich w kontekście przemian zachodzących w europejskim coachingu korporacyjnym. Dane z etapu trzeciego posłużą ugruntowaniu wniosków i uzupełnieniu analitycznych wymiarów studiowanych zjawisk. Dane jakościowe (z wywiadów, obserwacji i materiałów zastanych) oraz ilościowe (z materiałów zastanych) analizowane są przy wykorzystaniu jakościowej konceptualizacji opartej na metodologii teorii ugruntowanej (GTM) z powodzeniem wykorzystywanej w studiach nad zarządzaniem i organizacjami (zob. Martin, Turner 1986; Konecki 2000; Locke 2001; Goulding 2002).

Do przygotowania artykułu wykorzystane zostały przede wszystkim dane odnoszące się do stosowania coachingu w polskich firmach. Informacje na temat rozwiązań w organizacjach zagranicznych oraz powołania na literaturę angielskojęzyczną przy opisie zjawisk polskich użyte zostały jako odniesienie porównawcze i tło pozwalające na rozpoznanie problematyki lokalnej w szerszym kontekście przemian w filozofii i praktyce zarządzania rozwojem pracowników na świecie.

3. Coaching po polsku

Niełatwo jest znaleźć obecnie na świecie dużą korporację niestosującą jakiegokolwiek formy coachingu dla swoich pracowników (Berglas, 2002; Anderson, 2005; Horner, Humphrey, 2005). Coraz częściej duże, a niekiedy już średnie przedsiębiorstwa w Polsce o liczącej się pozycji rynkowej wprowadzają czy to „filozofię”, czy metody coachingu wobec własnej kadry. Według przeprowadzonych ostatnio przez Deloitte Polska badań w gronie czołowych pięciuset polskich przedsiębiorstw, wprowadzenie programów coachingowych znajduje się wśród sześciu najistotniejszych działań planowanych na rok 2007 (zob. Kaźmierczak, Sowińska-Bonder 2007). Wyraźny jest także nacisk na metodyczne podejście do planowania rozwoju pracowników, co związane jest z ogólnym wzrostem znaczenia działów HR i poszerzaniem ich zakresu odpowiedzialności (Pocztowski, Urbaniak, 2007; Strużyńska, 2007; Kaźmierczak, Sowińska-Bonder, 2007). Za zainteresowanie przedsiębiorców coraz szerzej odpowiada rynek szkoleń, czyniąc z coachingu rozwiązanie nie tylko znane, ale niejednokrotnie także modyfikowane i kombinowane z innymi metodami wspierania rozwoju, zgodnie z przeświadczeniem, że innowacja w przedsiębiorstwach czyni cuda. Tym samym, dla wielu przedsiębiorstw krótki, niekiedy niewiele ponad roczny okres doświadczeń z praktyką coachingu (na przykład poprzez angażowanie zewnętrznego coacha lub szkolenie własnych menedżerów w zakresie technik coachingu) traktowany jest jako wystarczający do uznania coachingu za rozwiązanie poznane w stopniu umożliwiającym poszukiwanie nowych dróg jego aplikacji i modyfikacji.

Niewystarczające poznanie i zrozumienie praktyki coachingu przyczynia się do zaistnienia problemów już na etapie wprowadzania tego typu działań. Pierwszym z nich jest różnorodność sposobów rozumienia programu coachingu. W Polsce pojęcie „coaching” wykorzystywane jest dość swobodnie i funkcjonuje przynajmniej w trzech podstawowych znaczeniach:

- 1) jako metoda procesualnego i zindywidualizowanego wspierania rozwoju pracownika, która poprzez zastosowanie szeregu różnorodnych technik ma za zadanie zwiększyć efektywność wykorzystania potencjału umiejętności, pomóc w przyswajaniu nowej wiedzy i doskonaleniu działania (por. Palmer 2003; Thorpe, Clifford 2004; Watt 2004; Bresser, Wilson 2006),
- 2) jako jedna z umiejętności menedżerskich, która ułatwiać ma współpracę z podwładnymi w zakresie wspierania rozwoju ich kompetencji, a także oddziaływanie motywującego do samodoskonalenia poprzez podejmowanie inicjatyw wewnątrzorganizacyjnych (por. Bresser, Wilson 2006),
- 3) jako charakterystyczny styl zarządzania, opierający się na dążeniu do permanentnego szkolenia pracowników w celu zwiększenia ich wiedzy, a następnie stwarzaniu możliwości do stosowania wcześniej zgromadzonej wiedzy w celu ukształtowania umiejętności i tym samym podnoszenia kompetencji zawodowych poprzez: wzajemne, wielokierunkowe wspieranie postępu.

Każde ze znaczeń przekłada się na zupełnie inne działania, sprawiając, że wprowadzanie coachingu w przedsiębiorstwie może odnosić się do kompletnie różnych inicjatyw, od angażowania profesjonalnego coacha w celu wsparcia rozwoju swojej kadry menedżerskiej, poprzez szkolenie menedżerów w zakresie umiejętności związanych ze stosowaniem specyficznych umiejętności, aż po przebudowę systemu doskonalenia kompetencji w firmie. I tu pojawia się prawdziwy problem odciskający się na praktyce coachingu w Polsce. O ile bowiem trzy znaczenia coachingu dość łatwo jest odróżnić od siebie analitycznie, o tyle w praktyce menedżerowie inicjujący coaching (najczęściej CEO lub HR menedżerowie) mylą i mieszają poszczególne odmiany, często oczekując osiągnięcia rezultatów jednego typu przez zastosowanie działań służących do osiągnięcia innych celów. Spodziewają się na przykład przejścia na styl zarządzania coachingowego w swoich firmach po tym, jak oddelegują kilku menedżerów na szkolenie z coachingu, lub też oczekują, że ich kadra menedżerska zdobędzie umiejętność coachowania po tym, jak sama odbędzie cykl sesji z profesjonalnym coachem, podpatrując jego pracę.

Warto w tym miejscu podkreślić, że sama już powszechność ujmowania coachingu jako umiejętności menedżerskiej (znaczenie 2.) czy stylu zarządzania (znaczenie 3.) jest charakterystyczna głównie dla przedsiębiorstw w Polsce. Podstawowym, obowiązującym na świecie znaczeniem coachingu jest to ujmujące go jako metodę wspierania rozwoju, realizowaną czy to przez coacha wewnętrznego, czy zewnętrznego wobec organizacji (por. Parsloe, Wray 2002; Palmer 2003; Watt 2004; Anderson 2005), ale zawsze będącego profesjonalnie przygotowaną do tego osobą, a nie pracownikiem (menedżerem), który oprócz swoich normalnych obowiązków zawodowych otrzymuje jeszcze dodatkowe zajęcie, jakim ma być coachowanie podwładnych. Tym samym zmodyfikowane znaczenia i związane z nim zakres działań pokazują, jak swoista moda na coaching, która pojawiła się w Polsce w ciągu ostatnich siedmiu lat, przeobraziła profesjonalną metodę wspierania rozwoju kompetencji w zjawisko totalne, organizacyjną filozofię i esencję pracy menedżera, która – jak się często i niekoniecznie poprawnie podkreśla – powinna przejawiać się we wszystkich funkcjach zarządzania (zob. Wojtczuk-Turek, 2006).

Drugim problemem wynikającym z niepełnego zrozumienia praktyki coachingu przez podmiot inicjujący (CEO lub HR menedżera) jest często intuicyjne nastawienie do metody, o której wprowadzeniu on decyduje. Na podstawie danych z badania takie postawy menedżerów wobec coachingu podzielone zostały na trzy generalne rodzaje.

- 1) Pierwszy z nich to niemal bezgraniczne zaufanie i wiara, że coaching jest współczesnym rozwiązaniem większości problemów, z którymi dotychczas radzić musiały sobie działy szkoleń, HR i kadra zarządzająca. Poczucie ogromnej wartości coachingu dla rozwijania pracowników i radzenia sobie z powstającymi w toku procesu przeszkodami oparte

jest głównie na przekonaniu o niezawodności narzędzi coachingowych, możliwości dowolnej ich aplikacji i dostosowywania do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Taki entuzjazm skutkuje zazwyczaj otwarciem na wszelkie formy stosowania coachingu (od wewnętrznego po zewnętrzny czy od biznesowego po życiowy), ale jednocześnie powoduje niedostrzeżenie ograniczeń metody czy wręcz zagrożeń przy stosowaniu jej w niektórych sytuacjach (por. Berglas 2002).

- 2) Drugi rodzaj postaw wobec coachingu charakteryzuje umiarkowany sceptycyzm, często związany z poczuciem niewystarczającej wiedzy na temat zagadnienia lub nieprzekonującymi doświadczeniami z zastosowania coachingu w przeszłości. Podejście takie przynosi najczęściej decyzję o zastosowaniu coachingu „na próbę” lub ograniczenie zasobów (czasu, pieniędzy), jakie przedsiębiorstwo może poświęcić na działania coachingowe, co – jak nietrudno przewidzieć – może znacząco ograniczyć efektywność metody. Niemniej jednak, umiarkowany sceptycyzm, jeśli związany jednocześnie z poznawczą ciekawością i gotowością wykorzystania faktycznych zalet coachingu, a nie tylko jego funkcji fasadowej (wsparcia wizerunku przedsiębiorstwa), najpełniej umożliwia rozwijanie efektywnych działań coachingowych.
- 3) Ostatnim rodzajem postaw to nieufność i przeświadczenie, że coaching może powodować liczne problemy wewnątrz organizacji. Główne obawy związane są z możliwością odwrócenia uwagi pracownika od istoty rozwoju w ramach i dla dobra firmy i przeniesieniem koncentracji na rozwój osobisty, wyznaczanie celów pośrednio lub w ogóle niezwiązanych z realizacją kariery organizacyjnej. Pojawiać się może również obawa, że coaching (treść i forma działań) może dość łatwo wymknąć się spod kontroli kadry zarządzającej, powodując niebezpieczne dla struktury władzy w firmie konsekwencje. Taki rodzaj postaw przyczynia się do powstania skomplikowanej sytuacji. Z jednej strony upowszechniająca się tendencja do stosowania coachingu nie pozwala menedżerom ignorować tego rozwiązania, z drugiej nieufność i obawy nakazują ograniczyć oddziaływanie i kompetencje coacha. W efekcie praca coacha (zwłaszcza zewnętrznego) jest poddawana permanentnej kontroli (w zakresie uzyskiwanych w trakcie pracy informacji, zamierzeń czy podejmowanych wraz z coachowanym działań) albo bezpośrednio podporządkowana dyrektywom osób odpowiedzialnych za rozwój pracowników, czy to HR menedżera, czy menedżera generalnego (co w przypadku coacha zewnętrznego związane jest z możliwie najszybszym zastąpieniem go wyznaczonym pracownikiem – coachem wewnętrznym).

Przyjmowanie przez kadrę zarządzającą scharakteryzowanych powyżej rodzajów postaw i jednoczesne wymieszanie znaczeń i typów coachingu, wykorzystywanie go w sposób oderwany od swojego podstawowego przeznaczenia, prowadzi bezpośrednio do pojawienia się mozaiki zastosowań i modyfikacji form. Konsekwencje takiego stanu rzeczy, przejawiające się

w charakterystycznych tendencjach stosowania coachingu w naszym kraju zidentyfikowane zostały w trakcie analizy zebranych danych. Tendencje te przedstawione i omówione zostaną po kolei w dalszej części artykułu.

4. Coachować każdy może, jeden lepiej drugi gorzej

Chyba najwyraźniej zauważalną i najdalej idącą w konsekwencjach cechą wyróżniającą stosowanie coachingu w Polskich przedsiębiorstwach jest założenie, że coachem może stać się każdy, czy nawet, że każdy pracownik na pewnym etapie kariery (po zajęciu określonej pozycji organizacyjnej) powinien nabyć umiejętności coachowania. Podstawowe, często dyskutowane rozróżnienie na coachów wewnętrznych i zewnętrznych (pozaorganizacyjnych, zob. Palmer 2003; Lee, Pick 2004) traci tu nawet znaczenie. Tradycyjnie uznawano, że najefektywniejszą formą coachingu jest angażowanie coachów zewnętrznych, tj. specjalistów spoza organizacji, którzy prócz profesjonalnej wiedzy, umiejętności i odpowiedniego praktycznego przygotowania posiadają możliwość spojrzenia na sytuację „z zewnątrz”. To właśnie zdystansowanie wobec wewnętrznych spraw organizacji, brak uwikłania w relacje interpersonalne pracowników, posiadanie perspektywy widzenia niezapośredniczonej przez kulturę organizacyjną, możliwość mówienia „rzeczy wprost” czy wykraczania poza działania schematyczne i tym samym „podsuwania” rozwiązań niestandardowych miało decydować o mocy i wartości coachingu zewnętrznego dla przedsiębiorstwa (Palmer 2003). Jednak stosunkowo wysokie koszty współpracy ze specjalistami zewnętrznymi, ale nade wszystko poczucie, że nie każdemu spoza firmy można zaufać (por. Frisch 2005) na tyle, aby powierzyć tak ważne działanie jak wsparcie rozwoju pracowników kluczowych (*top potentials*), spowodowały, że menedżerowie zarządzający (CEO) zdecydowali się na tworzenie stanowisk coachów wewnętrznych lub powierzali realizację zadań coachingowych trenerom z działów szkoleniowych (Palmer 2003). Takie rozwiązanie, choć ograniczające nieco potencjał metody (na przykład o możliwość „świeżego”, pozaorganizacyjnego spojrzenia), pozwalało zachować najważniejsze wartości i efektywność coachingu (którym nadal zajmowali się specjaliści, tyle że na etacie w przedsiębiorstwie, zob. Palmer 2003; Firsch 2005). Obecnie można uznać, że umiejętność połączenia coachingu zewnętrznego i wewnętrznego, angażowania coachów zewnętrznych do inicjowania złożonych zadań rozwojowych lub wsparcia w rozwiązywaniu specyficznych problemów oraz wykorzystywania coachów wewnętrznych do pilotowania rozwoju pracowników i asystowania im przy działaniach standardowych jest kluczem do sukcesu w wykorzystaniu tej metody (por. Palmer 2003; Watt 2004).

W Polsce jednak, jak zostało to już wspomniane, rozróżnienie takie traci na znaczeniu, ponieważ duża część przedsiębiorstw chciałaby albo oprzeć coaching całkowicie na specjalistach zewnętrznych (angażując ich najczęściej sporadycznie i traktując jako wyjątkową formę szkolenia indywidualnego),

albo realizować coaching wyłącznie własnymi siłami. Co jednak znaczące i niejednokrotnie fatalne w skutkach, prowadzenie tylko coachingu wewnętrznego niezwiązane jest z tworzeniem nowych stanowisk dla zatrudnienia specjalistów, a najczęściej z delegowaniem poszczególnych menedżerów na szkolenie z coachowania i następnie przydzielanie im dodatkowych obowiązków (por. Sibson 2003). Niewystarczająco przygotowani, ale przede wszystkim zajęci swoimi podstawowymi zadaniami zawodowymi menedżerowie realizują coaching jako niechciany obowiązek, sprowadzając go najczęściej do spotykania się z podwładnymi raz na jakiś czas i omawiania postępów w rozwoju, rewizji dotychczasowych dokonań, czasem sugerowania możliwych rozwiązań (zob. Berglas 2002). Jak łatwo się domyśleć, efektywność takiej formy coachingu bliska jest zeru, zależna w zasadzie całkowicie od unikalnych relacji pomiędzy menedżerem i jego podwładnymi czy nawet od czynników bardziej banalnych, ale jakże istotnych, jak na przykład ilość czasu, jaką menedżer-coach może przeznaczyć na realizację dodatkowych obowiązków (Sibson 2003). Formą jeszcze dalej idącą w swojej radykalności „uwewnętrzniania” coachingu, ale jednocześnie zmniejszania efektywności metody jest wprowadzanie strategii tzw. *peer-to-peer coaching*, opartej na przeświadczeniu, że wzajemne wspieranie się każdego pracownika przyniesie niewymierne korzyści w postaci masowego „pędu” rozwojowego (por. Klusek 2006). Kiedy na organizację spojrzy się z perspektywy socjologicznej lub psychologii społecznej, z wiedzą na temat różnorodnych oddziaływań grupowych, procesów i zjawisk zachodzących pomiędzy ludźmi w miejscu pracy, porządku interakcji, tworzenia się więzi i emocji między współpracownikami (zob. m.in. zbiór tekstów na ten temat w Chmiel, 2003), nietrudno będzie zrozumieć dlaczego „coaching wzajemny” (*peer-to-peer*) jest przeważnie nieskuteczny, a często przynosi nawet więcej strat (w postaci na przykład załamania się relacji pracowniczych, powstających problemów komunikacyjnych, przeradzania się współpracy w rywalizację itp.) niż zysków (por. Berglas 2002). Pozornie dobrze brzmiąca idea, że każdy pracownik może pomagać sobie i innym w rozwoju, szybko zamienia się w organizacyjną patologię, kiedy pracownicy zaczynają od wzajemnego oceniania się zamiast wspierania rozwoju (por. Sibson 2003), kończąc na wyrzucaniu sobie wad na zasadach wzajemności – „ty mi tak, to ja tobie tak!”.

Przeświadczenie, że każdy jest zdolny do coachowania, jest głównie powiązane z wiarą w coachingowy styl zarządzania lub w mistyczną umiejętność, którą powinien posiadać każdy współczesny menedżer. Rzeczywistość szybko jednak (i często boleśnie dla wielu firm) weryfikuje takie założenia, pokazując, że bycie coachem nie jest wprawdzie oparte na arkanach wiedzy tajemnej, ale wymaga odpowiednich umiejętności i przygotowania, ale przede wszystkim zaangażowania i poczucia, że wspieranie rozwoju coachowanego jest zadaniem podstawowym, a nie dodatkowym (por. Sibson 2003).

5. Masz problem? Dzwon po coacha

Kolejnym dość powszechnym trendem w wykorzystywaniu coachingu w Polsce jest traktowanie go jako swoistego remedium na każdy kłopot w organizacji. Po coachu oczekuje się, że poradzi „coś” wypalonemu zawodowo pracownikowi, że rozwiąże spór między dwoma menedżerami linowymi (zwłaszcza, gdy obu uczynić jego coachowanymi) albo po prostu znajdzie bądź zaprojektuje rozwiązanie dowolnego problemu, poinstruuje, pokaże wykonanie i będzie nadzorował jego wprowadzenie (Berglas 2002). Krótko mówiąc, że zdejmie odpowiedzialność czy to z coachowanego, czy też z jego przełożonego, który do tej pory musiał martwić się nieefektywnie działającym pracownikiem.

Ciekawe, że tendencja taka, biorąca się z jednej strony z ujmowania coachingu jako totalnego narzędzia zarządzania o ogólnej stosowalności, a z drugiej z niemożności rozwiązania organizacyjnego problemu, kiedy menedżer, często w desperacji, jest gotów „szukać ostatniej deski ratunku”, skutkuje dwukierunkowo. Po pierwsze, może powodować inicjowanie coachingu wtedy, kiedy nie jest on szczególnie przydatny, gdy na przykład pracownicy mają niedostatki wiedzy (i potrzebne im specjalistyczne szkolenia, a nie coaching) lub kiedy przyczyny stagnacji rozwojowej personelu powiązane są bardziej z dynamiką pracy grupowej lub kontekstem kultury organizacyjnej, a nie brakiem umiejętności wykorzystywania indywidualnego potencjału. Menedżerowie zarządzający (CEO) przeświadczeni o zbawionym wpływie coachingu na wszystkie sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa mają więc skłonność do nadużywania działań coachingowych (por. Berglas 2002), dążąc niejednokrotnie do wprowadzania modeli coachingu ustawicznego (*constant coaching*). Po drugie, może powodować zaistnienie sytuacji odwrotnej, gdy coaching traktowany jako ostateczna metoda ratunkowa, inicjowany jest późno i tylko w wyjątkowych sytuacjach (por. Pomeroy 2006), kiedy menedżerowi wydaje się, że wszystkie inne sposoby zawiodły. Coachowi przychodzi w takich sytuacjach zmierzyć się z naprawdę trudnym zadaniem, zarówno ze względu na ogromną presję ze strony przedsiębiorstwa (w końcu mamy do czynienia z ostateczną próbą ratunku), ale także dlatego, że coachowany postawiony jest w pozycji wyjątkowo niezdolnej osoby, wobec której wszelkie inne zabiegi nie sprawdziły się. Coaching w takim przypadku, rozumiany jest po prostu jako przyznanie się do słabości (przedsiębiorstwa, bo zawiódł system, menedżera wyższego szczebla, bo nie poradził sobie z podwładnym, menedżera poddanego coachowaniu, bo jest niezdolny i niesamodzielny itp.).

Oczekiwanie cudotwórczego wpływu działań coacha (czy to zewnętrznego, czy wewnętrznego) przekłada się również na spodziewany przez kadre zarządzającą sposób realizowania coachingu. Charakteryzując najprościej takie oczekiwania, można powiedzieć, że balansują one od coachingu dyrektywnego do terapeutycznego. Menedżerowie inicjujący coaching jako formę

rozwiązywania wszystkich kłopotów z pracownikami oczekują najczęściej specjalistycznego instruktażu, wskazywania coachowanym osobom, co i jak mają robić, demonstrowania najlepszych rozwiązań (pożądanych zachowań) i wydawania dyrektyw. W takim przypadku, poszukuje się coachów zewnętrznych wśród osób z wiedzą specjalistyczną (por. Lee, Pick 2004) dotyczącą problemu (niekoniecznie faktycznie znających się na samym coachowaniu) lub „mianuje” się coachów wewnętrznych, czyli menedżerów posiadających wystarczające kompetencje i zakres uprawnień do instruowania osoby coachowanej. Jeśli natomiast coaching potraktowany zostaje jako ostateczna metoda pomocy pracownikowi, to po coachu oczekuje się prowadzenia czegoś na kształt psychoterapii (por. Cooper, Pena 2006), umożliwiającej otwarcie się i wyzalenie pracownika, odstresowanie czy odnalezienie wiary w siebie; wszystko po to, by „poczuł się lepiej” (przy czym poprawa samopoczucia może być właśnie deklarowanym celem inicjowanego coachingu).

Oczekiwanie efektów mniej lub bardziej oderwanych od praktyki i potencjału metody coachingu, a co za tym idzie rozmijanie się spodziewanych rezultatów z tymi faktycznie osiąganymi, sprawia nieuchronnie, że wzrasta grupa menedżerów niezadowolonych z nieskuteczności coachingu, wprowadzających go w swoich przedsiębiorstwach bardziej ze względu na panującą modę niż rzeczywiste docenianie jego efektywności.

6. Coaching pod ścisłą kontrolą

Kolejnym charakterystycznym dla zastosowań coachingu w Polsce trendem jest dążenie strony inicjującej do zachowania możliwie największej kontroli nad przebiegiem procesu. Oczywiście chęć utrzymania nadzoru przez zamawiającego usługę, zwłaszcza kiedy mamy do czynienia z angażowaniem zewnętrznego coacha, jest zrozumiała i uzasadniona względami strategicznymi, podobnie jak prowadzenie przeglądu pracy coacha wewnętrznego przez menedżera zarządzającego (CEO) jest wymogiem racjonalnym (por. Coleman 2006). Jednak te uzasadnione dążenia często realizowane są w radykalny sposób, nie tylko ograniczając istotnie możliwości działania coacha, ale w ogóle obniżając jakość efektów pracy.

Po pierwsze, w przedsiębiorstwie albo wyznacza się zbyt wiele osób odpowiedzialnych za coaching, albo nie wyznacza się nikogo konkretnego, co powoduje, że pojawia się samorzutnie wiele osób zainteresowanych przebiegiem i efektami procesu wsparcia rozwojowego. Osobami inicjującymi coaching (lub bezpośrednio nim zainteresowanymi) są zazwyczaj menedżer zarządzający, HR menedżer, bezpośredni przełożony osoby coachowanej, czasem także menedżer działu szkoleń (por. Thorpe, Clifford 2004; Respondek, Pinkowska-Zielińska 2005). Zdarza się, że HR menedżer wyznacza dodatkowo pracownika swojego działu, który ma na bieżąco pilotować proces coachowania konkretnego pracownika. Każda z tych osób, aby poz-

stawać na bieżąco, oczekuje od coacha sprawozdań na temat postępów, a niekiedy starając się na przykład przyspieszyć nieco osiągnięcie pozytywnych rezultatów ingeruje w proces udzielając pracownikowi wskazań pożądaných zmian czy opiniując jego działania (por. Sibson 2003). Doświadczony coach takim oddziaływaniom nie ulega, ale nie jest na nie odporny sam coachowany, który jest przecież organizacyjnie i formalnie powiązany (podporządkowany) z ingerującymi menedżerami. Sytuacja taka bardzo utrudnia zachowanie konsekwencji w osiągnięciu wyznaczonych celów i osłabia pozycję samego coacha (por. Hodgetts 2002).

Kolejny powiązany problem to oczekiwanie, że coach będzie weryfikował kompetencje coachowanego, oceniał jego potencjał i udzielał na ten temat informacji kadrze zarządzającej (Piasecki za: Garski 2006). Nieporozumienie tego rodzaju, ma swoje źródło w cienkiej, ale bardzo istotnej granicy, jaka dzieli ewaluację kompetencji pracownika (pozostającą w gestii działu HR) od diagnozy jego potrzeb rozwojowych (za co w początkowej fazie odpowiada coach, zob. Watt 2004; Coleman 2006). Etap diagnostyczny, od którego coach zawsze powinien zaczynać swoje działania, służyć ma przede wszystkim jemu samemu, poznaniu coachowanego w celu dobrania najlepszej strategii współpracy i technik wykorzystywanych podczas procesu (por. Berglas 2002; Respondek, Pinkowska-Zielińska 2005). Informacje uzyskane na tym etapie mogą być oczywiście w jakiejś formie przedstawione osobie odpowiedzialnej po stronie przedsiębiorstwa, choćby w celu określenia obszarów rozwojowych. Problem polega jednak na tym, że dostarczanie osobom trzecim (zwłaszcza, jeśli jest ich wiele) informacji oceniających istotnie zakłóca, a niekiedy wręcz uniemożliwia zbudowanie pomiędzy coachem, a coachowanym relacji opartej na otwartości i zaufaniu (Lee, Pick 2004; De Jong 2006). Jest czymś naturalnym, że kadra zarządzająca jako inicjator coachingu oczekuje informacji zwrotnej oraz możliwości wpływu na przebieg procesu (Anderson 2005), jednak specyfiką coachingu jest to, że jest to metoda efektywna przede wszystkim wtedy, kiedy może być realizowana w sposób niezakłócony, zindywidualizowany (Horner, Humphrey 2005) i swobodny, nie znajdując się ani pod presją czasu, ani oczekiwań przełożonych osoby rozwijającej się (Sibson 2003; Coleman 2006). W rozwiązaniu tego problemu sprzeczności między oczekiwaniami inicjatorów a wymogami efektywności nie pomaga nieufna (zwłaszcza wobec zewnętrznych coachów) postawa samej kadry zarządzającej, często występująca w polskich realiach. Nieufność ta, związana z niedookreśleniem i elastycznością pracy coacha (jej interakcyjnym charakterem, częstą zmianą strategii, podejmowaniem działań, których rezultaty nie są możliwe do precyzyjnego wyliczenia, itp., por. Berglas 2002) powoduje, że wprowadzane są coraz to nowsze sposoby kontroli coachingu (por. Lee, Pick 2004), od różnorodnych form raportowania przebiegu (tak poszczególnych sesji, jak i całego procesu), poprzez ewaluację i weryfikowanie podejmowanych przez coacha i coachowanego decyzji, aż po mniej lub bardziej bezpośrednią inge-

rencję w wybór celów rozwojowych i sposobów ich osiągania. Wszystko to powoduje, że w umiarkowanej formie, coaching jest ukierunkowywany tak, aby zyskać aprobatę menedżera (lub menedżerów) nadzorującego jego przebieg, w skrajnej zaś formie realizowany jest po prostu „pod dyktando” – nie tylko osłabiając efektywność tej metody, ale podważając w ogóle zasadność jej stosowania.

7. Co za dużo, to nie zdrowo

Ostatnią z obserwowanych tendencji jest wprowadzanie wielu różnych metod wspierania rozwoju i kompetencji jednocześnie. Oprócz coachingu coraz częstsze w Polskich przedsiębiorstwach są specjalistyczne szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne (w różnych formach, np. tzw. *on & off the job*), projektowanie i doradztwo kariery (*career consulting*), indywidualne sesje treningowe czy mentoring, realizowane tak przez specjalistów z przedsiębiorstwa, jak i osoby z zewnątrz (Kossowska, Sołtysińska 2002; Mayo 2002). Każda z tych metod ma przyczyniać się do tego samego – do rozwoju pracownika, ale i wspierać osiąganie innych, specyficznych celów, wykorzystując odmienne sposoby i opierając się na różnych mechanizmach uczenia się czy wzrostu kompetencji (Hodgetts 2002; Mayo 2002; Watt 2004; Anderson 2005). Niestety bardzo często wprowadzane w danej organizacji nie stanowią przemyślanego systemu czy szerszej strategii, nie dopełniają się i nie są realizowane w powiązaniu. Kilka metod służyć ma albo spotęgowaniu efektu, albo, co zostało już wskazane na początku artykułu, niwelowaniu negatywnych rezultatów niewłaściwie wdrożonego wcześniej rozwiązania. Tym samym rozwijany menedżer może być wspierany jednocześnie kilkoma metodami, co oznacza pozostawanie pod wpływem odmiennych (a często niezgodnych) oddziaływań, realizowanie kilku zadań rozwojowych równocześnie, przyswajanie złożonych informacji, a wszystko w czasie wypełniania podstawowych obowiązków zawodowych. Coachowany uwikłany w różne programy rozwojowe musi nie tylko wielokrotnie dokonywać wyborów działań i celów ważniejszych (por. Hodgetts 2002; Thorpe, Clifford 2004), ale szybko odpowiedzieć sobie na pytanie: „jak to wszystko przetrwać”, czego złe skutki dla efektywności coachingu (a także pozostałych wprowadzonych w przedsiębiorstwie metod) są łatwe do przewidzenia.

8. Wnioski

Dążenie do nadrobienia zaległości wobec rozwijających się zagranicznych przedsiębiorstw i chęć osiągnięcia najwyższych, zachodnich standardów z jednej strony oraz konieczność dostosowywania rozwiązań do społeczno-kulturowej specyfiki wyznaczały i wyznaczają kierunki zmian w polskim zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zakres wprowadzanych innowacji połączony z naciskiem na osiągnięcie rezultatów w możliwie najkrótszym czasie powo-

duje jednak, że wiele spośród wdrażanych rozwiązań nie zostaje wykorzystana w pełni lub jest stosowana niepoprawnie. Przykład coachingu opisany w tym artykule pokazuje, jak efektywna metoda mogąca znacząco przyczynić się do rozwoju zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, a tym samym do rozwoju jego samego (Anderson 2005) staje się metodą o wątpliwej dla dużej liczby polskich menedżerów użyteczności. Nie mogą oni ignorować światowych tendencji do wykorzystywania coachingu, który wpisany jest w procesualny, upodmiotawiający pracowników model rozwoju kapitału ludzkiego firmy, choć nie wierzą w rzeczywiste znaczenie tego typu działań dla zwiększania kompetencji zawodowych. W rezultacie metoda ta coraz częściej pojawia się w polskich przedsiębiorstwach w sferze deklaratywnej, pełniąc funkcje fasadowe, wpierające wizerunek przedsiębiorstwa, tak u audytorów zewnętrznych (klientów, współpracowników, konkurencji etc.), jak i wewnętrznych (wśród własnych pracowników) i nie będąc wykorzystywaną w oparciu o jej faktyczny potencjał. Ta związana z powszechnym trendem konieczność wprowadzania coachingu w sytuacji, kiedy nie cieszy się on uznaniem kadry zarządzającej, inicjuje poszukiwanie modyfikacji, innych dróg stosowania, eksperymentów mających na celu podniesienie efektywności pierwotnego wdrożenia.

Działanie na zasadzie prób i błędów, dobra praktyka tych przedsiębiorstw, które wprowadzają coaching profesjonalnie i zgodnie z jego warunkami stosowalności, oraz utrzymujące się w organizacjach zagranicznych znaczenie coachingu jako metody wspierania rozwoju, pozwala mieć nadzieję, że i w Polsce moda na „coaching fasadowy” przeminie i zostanie zastąpiona pełnym wykorzystaniem tej metody.

Informacje o autorze

Mgr Łukasz T. Marciniak – Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, International Association of Coaches (IAC). E-mail: marciniak@uni.lodz.pl.

Bibliografia

- Anderson, M. 2005. Executive coaching. *Leadership Excellence*, vol. 22, nr 5.
- Berglas, S. 2002. The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, vol. 80, nr 6, s. 86–93.
- Bresser, F. i C. Wilson. 2006. What is coaching? w: Passmore J. (red.) *Excellence in Coaching*, s. 9–26. London: Kogan Page.
- Bukowski, M. 2005. Zintegrowane zarządzanie rozwojem kompetencji pracowniczych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Chmiel, N. (red.) 2003. *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: GWP.
- Coleman, C. 2006. How coaching helps a ‘big four’ accounting firm retain staff. *HR Focus*, vol. 83, nr 1, s. 3–7.
- Cooper, C. i M.A. Pena. 2006. Coaching and stress. w: Passmore J. (red.) *Excellence in Coaching*, s. 170 - 190. London: Kogan Page.

- De Jong, A. 2006. Coaching ethics: integrity in the moment of choice. w: Passmore J. (red.) *Excellence in Coaching*, s. 191–202. London: Kogan Page.
- Frisch, M. 2005. Extending the reach of executive coaching: the internal coach. *Human Resource Planning*, vol. 28, nr 1.
- Garski, K. 2006. Coach – człowiek który pyta. *Manager Magazine*, vol. 6, nr 19.
- Goulding, Ch. 2002. *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, Thousand Oaks: Sage.
- Horner, C. i S. Humphrey. 2005. Delivering the coaching elite to Unilever. *Strategic HR Review*, vol. 5, nr 1, s. 8–10.
- Hodgetts, W. 2002. Using executive coaching in organizations. w: Fitzgerald C. i J. Berger (red.) *Executive coaching: practices & perspectives*, s. 203–224. Palo Alto: Davis-Black Publishing.
- Kaźmierczak, A. i K. Sowińska-Bonder. 2007. 2007 HR Trends in Poland: Current State and Development Plans of the HR Function in Poland. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1, s. 115 – 126.
- Klusek, M. 2006. Pracownik pracownikowi coachem. *Personel i Zarządzanie*, nr 10.
- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: PWN.
- Kossowska, M. i I. Sołtysińska. 2002. *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Lee, G. i L. Pick. 2004. How to buy coaching? *People Management*, vol. 10, nr 5.
- Locke, K.D. 2001. *Grounded Theory in Management Research*, Thousand Oaks: Sage.
- Marciniak, J. 2006. *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Martin, P. i B. Turner. 1986. Grounded Theory and Organizational Research. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 22, nr 2, s. 141–157
- Mayo, A. 2002. *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Palmer, B. 2003. Maximizing value from executive coaching. *Strategic HR Review*, vol. 2, nr 6, s. 20–26.
- Parsloe, E. i M. Wray. 2002. *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pocztowski, A. i B. Urbaniak. 2007. Trends in Human Resource Management – Poland. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1, s. 105 – 113.
- Pomeroy, A. 2006. Earlier coaching pays dividends now and in the future. *HR Magazine*, vol. 51, nr 9, s. 16–18.
- Respondek, A. i H. Pinkowska-Zielińska. 2005. Coaching. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1, s. 57–64.
- Sibson, R. 2003. How to overcome the seven most common pitfalls of coaching. *IOMA'S Report on Managing Training & Development*, vol. 3, nr 10.
- Strużyna, J. 2007. The Doubts of a Supporter of Human Resource Management. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1, s. 11 – 31.
- Thorpe, S. i J. Clifford. 2004. *Podręcznik coachingu*, Poznań: Rebis.
- Watt, L. 2004. Mentoring and Coaching in the workplace. *Canadian Manager*, vol. 29, nr 3, s. 13–16.
- Wojtczuk-Turek, A. 2006. Metody wspierania rozwoju kompetencji społecznych menedżerów w wymiarze organizacji. w: Harasim W. (red.) *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 147–161. Warszawa: Wyd. WSP.