

Agnieszka Kołodziejczyk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE COACHINGU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Coaching rozwinął się dynamicznie w ostatnich latach głównie w Wielkiej Brytanii i powoli zaczyna przenikać do polskich przedsiębiorstw wraz z kulturą organizacyjną zachodnich organizacji. W poniższej pracy starano się odpowiedzieć na następujące zagadnienia: na czym polega coaching w przedsiębiorstwie, czym powinien charakteryzować się idealny coach oraz jakie korzyści może przynieść pracownikom. Podjęto także próbę zdiagnozowania miejsca coachingu w przyjętych przez firmy strategiach personalnych.

2. Istota coachingu

Istnieje wiele definicji coachingu. Według [Harvard Business... 2006, s. 16], coaching jest aktywnością umożliwiającą menedżerom pracę z podwładnymi nad rozwojem ich umiejętności, przekazywaniem wiedzy, wartości, a także zachowań, które pomogą im osiągnąć cele organizacji i przygotują do ambitniejszych zadań. Coaching często jest produktem ubocznym oceny pracownika. Najczęściej prowadzony jest jednak podczas codziennych czynności biznesowych, gdy spostrzegawczy menedżer dostrzega możliwość pomocy podwładnym w lepszym wykonywaniu obowiązków. Proces ten opiera się na współpracy i połączeniu następujących elementów: pomocy technicznej, indywidualnie udzielonego wsparcia oraz konkretnego wyzwania. Znaczenie coachingu wzrosło wskutek spłaszczenia struktur organizacyjnych firm, a także zrozumienia konieczności kształcenia ustawicznego.

Należy również zdefiniować pojęcie coacha oraz sesji coachingowych. Coach to osoba posiadająca określone umiejętności, pozwalające innym osiągnąć jak najlepsze wyniki w życiu prywatnym i zawodowym, zmierzającym do poprawy jakości życia i wydajności tych osób [Knox 2007, s. 32]. Sesje coachingowe zaś to spotkania coacha z podopiecznym. Mogą mieć formę bezpośredniej rozmowy dwóch osób o tym, co podopieczny chciałby zmienić, lub aktywnej obserwacji przez trenera

podopiecznego w trakcie rozmów z klientami, kolegami i wykonywania codziennych obowiązków w pracy [Starr 2005, s. 12].

3. Coaching w przedsiębiorstwie

Obecnie coaching jest zjawiskiem zdefiniowanym i wdrażanym w organizacjach o wysokiej kulturze organizacyjnej. Jedną z przyczyn jego pojawienia się i przełożenia na zastosowania w przedsiębiorstwie jest próba osiągnięcia zadowolenia przez każdego człowieka w dwóch najważniejszych obszarach: pracy i życiu osobistym. Organizacjom powinno zależeć nie na całkowitym zdominowaniu pracownika, lecz na zwiększaniu jego efektywności przy realizacji zadań zawodowych. Coaching przyczynia się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa pracownika i lojalności względem firmy. Pozwala również na kontrolę odejść, zwiększając prawdopodobieństwo pozostania w firmie pracownika, który zastanawiał się nad zmianą pracy.

Coaching przynosi firmom wiele korzyści. Są to [Vickers, Bavister 2007, s. 14]:

- zwiększona wydajność firmy jako całości,
- szybki rozwój pracowników,
- pełniejsze wykorzystanie możliwości najważniejszych pracowników,
- wyższa wydajność poszczególnych pracowników i lepsza obsługa klienta,
- większa motywacja i silniejsze przywiązanie do firmy,
- zwiększone umiejętności liderów.

Kolejną funkcją coachingu jest obniżenie stopnia niepewności w przedsiębiorstwie. Nawiązanie konstruktywnego dialogu między pracownikiem a coachem lub jego przełożonym odgrywającym rolę coacha uświadamia pracownikowi bieżącą sytuację firmy i powoduje poczucie wspólnej odpowiedzialności za jej losy. To bardzo istotny element zarówno z punktu widzenia pracownika traktowanego tutaj podmiotowo, a nie przedmiotowo, jak i menedżera mającego bieżący wpływ na sposób wykonywania zadań przez jego podwładnego.

Menedżerowie stosujący coaching poprawiają wydajność swych podwładnych, ich morale i zadowolenie z pracy. Sami z kolei przekonują się, że ludzie są mniej od nich uzależnieni, co często zmniejsza działającą na nich presję i uwalnia czas, w którym mogą się skupić na innych zadaniach. W ramach zebrania zespołu menedżer może wykorzystać swoje umiejętności słuchania, pytania i wyznaczania celów. Dzięki takiemu stylowi przywództwa z upływem czasu pracownicy więcej się uczą, osiągają lepsze wyniki i są ogólnie lepiej motywowani [Starr 2005, s. 15].

4. Rola coacha w przedsiębiorstwie

Rolę coacha w przedsiębiorstwie może odgrywać osoba powołana na stanowisko trenera wewnętrznego, specjalista spoza organizacji lub bezpośredni przełożony. Ciekawe zjawisko zaobserwowano na polskim rynku pracy, gdzie w pojawiających się ofertach o pracę na stanowisko trenera wewnętrznego, obok takich wymagań, jak doświadczenie w badaniu potrzeb szkoleniowych, prowadzeniu

szkoleń oraz mierzeniu ich efektywności, pojawiły się także wymagania związane z prowadzeniem coachingu. W związku z powyższym nasuwają się dwa spostrzeżenia: coaching zaczyna być dostrzegany i stosowany w polskich przedsiębiorstwach. Z drugiej strony zastanawiające jest, w jaki sposób kandydaci na stanowisko trenera mają już posiadać doświadczenie w jego prowadzeniu, skoro coaching jest stosunkowo nową formą osiągania lepszych wyników na polu zawodowym.

Na podstawie tych obserwacji można przypuszczać, że coaching uplasuje się jako kolejna subfunkcja zarządzania kadrami w polskich przedsiębiorstwach – pomiędzy rozwojem a motywacją pracownika, o czym szerzej w kolejnym punkcie artykułu.

Coaching może być również traktowany jako element doraźny. Wówczas organizacje korzystają z usług coacha zewnętrznego, odgrywającego swoją rolę w odniesieniu do konkretnej osoby i zagadnienia. Z takiej formy coachingu korzysta najczęściej top management przedsiębiorstwa, kiedy konieczne jest świeże, zewnętrzne spojrzenie na dany problem i łatwiej nawiązać więź zaufania między menedżerem i coachem.

W organizacjach, które chcą wpisać coaching jako stały element strategii personalnej coraz częściej rolę coacha odgrywa menedżer danego zespołu. Wówczas jego rola przywódcy jest realizowana z wyraźnym akcentem na ludzi – ich potrzeby, uwagi i ambicje. Musi być tu oczywiście spełniony warunek wzajemnego zaufania i szacunku, a nie rywalizacji.

Czy bezpośredni przełożeni mogą więc być coachami? Czy podwładny może mówić o problemach zawodowych osobie, która decyduje o jego przyszłości w firmie? Według [Vickers, Bavister 2007, s. 71] jedynym sensownym rozwiązaniem jest rozpoczęcie coachingu od małych kroków i stosowanie go codziennie jako jednego z preferowanych stylów. Z czasem zostanie zdobyte niezbędne zaufanie i pracownicy będą się chętniej angażować w proces coachingu.

Idealny coach powinien posiadać następujące cechy [Flak 2007, s. 35]:

- **Umiejętności analityczne**

- Pozwalają na aktywne poszukiwanie informacji i wyciąganie wniosków na ich podstawie.

- **Asertywność**

- Oznacza umiejętność bezpośredniego komunikowania swoich pragnień i opinii. To poczucie pewności siebie, ale jednocześnie pozytywne nastawienie do osoby uczącej się, akceptowanie jej wad i popełnianych błędów.

- **Radzenie sobie z konfliktami**

Konflikty mogą dotyczyć:

- udzielenia osobie uczącej się informacji zwrotnych, na które nie była przygotowana, a są dla niej niepomysłne,
- brak zgody ze strony osoby, która się uczy, na zmianę zachowania,
- niedotrzymywanie wspólnie ustalonych terminów.

- **Moderowanie uczenia się**

Zadaniem coacha nie jest nauczanie innych, lecz moderowanie ich zdolności uczenia się. Coach ma wiedzieć, jak moderować proces, w którym jego uczeń

sam dochodzi do wiedzy i umiejętności. Wykorzystuje umiejętność zadawania pytań, wspiera w dochodzeniu do rozwiązania, zachowuje obiektywizm, pomaga wyciągnąć wnioski dotyczące działań w przyszłości.

- **Wywieranie wpływu**

Ta umiejętność pozwala na łatwe przekonanie innych ludzi do swoich idei i pomysłów. Coach nie manipuluje, lecz przekonuje osoby uczące się do zmiany zachowań.

- **Aktywne słuchanie**

To jedna z podstawowych umiejętności coacha. Dobry słuchacz powinien reagować nie tylko na słowa, ale również na mowę ciała rozmówcy. Powinien zachowywać się swobodnie, parafrazować wypowiedzi osób uczących się oraz podsumowywać każdą sesję coachingu.

- **Interpretacja obserwacji**

Coach powinien dostrzegać zachowanie i emocje szkolonych osób oraz właściwie je interpretować.

- **Zachęcające pytania**

Celem każdego pytania jest zachęcenie drugiej osoby do udzielenia informacji. Coach może stosować pytania zamknięte i otwarte, ale należy formułować je w sposób prosty i zrozumiały.

- **Inspirowanie podopiecznego**

Przedstawianie pomysłów i wniosków dla osoby uczącej się jest jedną z najważniejszych umiejętności w pracy coacha. Musi on tak trafić do słuchaczy, aby przekaz był zrozumiały i przekonywający. To pozwoli na akceptację coacha i zmianę ich zachowania.

- **Ustalanie priorytetów**

Ta umiejętność przydaje się zwykle na początku procesu coachingu. Polega na dzieleniu zadań na mniejsze etapy, ustalaniu ich kolejności, a także przyznawaniu każdemu zadaniu terminu jego wykonania i rangi ważności.

5. Coaching jako forma rozwoju i motywacji pracownika

Pracownik jest dla nas ważny – to pierwszy sygnał jakie wysyła przedsiębiorstwo, które docenia rolę coachingu. Warto zastanowić się, jaką bezpośrednią i pośrednią korzyść przyniesie pracownikowi. Niewątpliwie w polskich przedsiębiorstwach będzie to pewnego rodzaju forma jego wyróżnienia. Coaching może być wykorzystany do rozwoju i motywacji pracownika jako element strategii personalnej przedsiębiorstwa. Dzięki poddaniu się sesjom coachingowym pracownik ma szansę nauczyć się nowych umiejętności, zmienić określone zachowanie i dzięki temu zmotywować się do efektywniejszej pracy.

W przypadku stosowania coachingu w polskich przedsiębiorstwach istotne jest, aby pracownicy byli w pełni świadomi korzyści z niego wynikających. Niewiedza i strach z pewnością nie przysłużą się do prowadzenia prawidłowych sesji coachingowych. Właściwy przekaz celu coachingu pracownikom ciąży głównie na menedżerach.

Coaching jako forma rozwoju i motywacji pracowników może być wykorzystany do [Vickers, Bavister 2007, s. 71]:

- **Rozwiązania problemów związanych z kontaktami interpersonalnymi**
Niektórzy kierownicy są zbyt szorstcy wobec innych pracowników lub nie potrafią się z nimi porozumieć. Pozwala również na ujawnienie konfliktów między pracownikami.
 - **Delegowania zadań**
Dotyczy głównie kierowników, którzy mają problemy z przekazaniem swoich zadań i obowiązków innym.
 - **Zwiększania osobistego wpływu i odpowiedzialności**
Pracownik, który ma poczucie wpływu na wykonywaną pracę, zwiększa jednocześnie poczucie odpowiedzialności za nią.
 - **Ulepszenia planowania i organizowania**
Pracownik usprawnia własny czas pracy, pracę z klientami i proces przetwarzania informacji.
 - **Rozwiązywania problemów**
Rozwijany jest przez pracownika sposób analitycznego myślenia.
- Coaching ma wpływ także na ograniczenie zjawiska określanego mianem wypalenia zawodowego. Problem dostrzegły duże korporacje, w których osobowość jednostki zaczęła się zacierać w systemach i procesach ustalonych przez organizację. Wówczas pracownikowi wydaje się, że nie ma bezpośredniego wpływu na działanie całości firmy i traci poczucie istotności wykonywanej przez siebie pracy. W takich przypadkach coaching może się stać jedną z metod przywrócenia pracownikowi wiary w sens wykonywanych zadań i odpowiedzialność za nie lub wpłynąć na rotację obowiązków, a nawet stanowisk pracy.

6. Coaching – trendem w zarządzaniu kadrami

Według T. Listwana [2007], wciąż następuje ewolucja w określonych obszarach zarządzania kadrami (zob. tab. 1). Nasuwa się pytanie, czy coaching na stałe wpisze się w realizowane przez przedsiębiorstwa strategie personalne. Korzyści wynikające z jego stosowania przemawiają za odpowiedzią twierdzącą. Firmy poszukują nowych rozwiązań w sferze rozwoju i motywacji pracowników i zgodnie z tendencjami zaczynają traktować ich jako kapitał, a nie koszt. To znaczny zwrot w pojęciu i mentalności zarządczej.

Jeśli uwzględnimy zmianę struktur organizacyjnych z hierarchicznych w stronę elastycznych i ukierunkowanie w stronę pracy zespołowej, wydaje się, iż rola coachingu zostanie dostrzeżona i zaakceptowana. W największych miastach Polski funkcjonują już szkoły coachingu, mające na celu wykształcenie profesjonalnych trenerów. Ze względu na to, że jest to pomysł nowatorski i mający zastosowanie w stosunku do kadry menedżerskiej najwyższych szczebli, ceny kursów przygotowujących kształtują się na wysokim poziomie. Szkoły przygotowują głównie do pełnienia funkcji trenera zewnętrznego, co nie wyklucza oczywiście możliwości kształcenia także menedżerów.

Tabela 1. Tendencje w ewolucji zarządzania kadrami od lat osiemdziesiątych XX w.

Elementy	Ewolucja od	Ewolucja do
Otoczenie organizacji	zmienne	burzliwe
Funkcjonowanie w strukturach	hierarchicznych	elastycznych, sieciowych, wyszczuplonych
Wymiar	operacyjno-taktyczny	strategiczny
Ujęcie	częstkowe	procesowe, całościowe (holistyczne)
Podejście	statyczne, pasywne	dynamiczne, aktywne
Nacisk położony na	pracę administracyjną	pracę z ludźmi
Liczba wykorzystywanych narzędzi	mała	duża
Dystans władzy	duży	mały
Postrzeganie pracowników	jako koszt	jako kapitał ludzki
Rola pracownika	niewielka	rosnąca
Realizacja funkcji personalnej przez	menedżerów sztabowych i liniowych	menedżerów liniowych, sztabowych, zespoły zadaniowe, pracowników, podmioty zewnętrzne (outsourcing)
Relacja do innych dziedzin zarządzania	względna izolacja	pełniejsze zintegrowanie
Podejście do etyki	manipulacyjne	wartość istotna, manipulacyjne, normatywne

Źródło: [Listwan 2007].

Należy podkreślić, iż coaching rozwijany dynamicznie w Wielkiej Brytanii pozwala na czerpanie pewnych wzorców i przeniesienie ich na grunt krajowych przedsiębiorstw. Wśród polskich firm pionierami w tym obszarze są duże organizacje, często z kapitałem zagranicznym, chętne do wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu kadrami.

7. Podsumowanie

Wydaje się, że coaching ma szansę stać się jedną z subfunkcji świadomej strategii personalnej przedsiębiorstw obok planowania, doboru kadr, rozwoju, oceny, odejść pracowników i kontroli. Można podejrzewać, iż coaching stanie się elementem poszerzającym dwie istniejące funkcje personalne: rozwój i motywowanie.

Umiejętnie prowadzony coaching może uzmysłwić zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy konieczność wprowadzenia zmian (szkoleń, rozwoju), gdy pracownik wykazuje niezadowolenie z obecnie wykonywanej pracy czy zajmowanego stanowiska. Dzięki coachingowi pracodawca ma możliwość reagowania na taką sytuację. Należy jednak podkreślić, że coaching nie będzie się odnosił jedynie do reakcji na negatywne zmiany. Każdy z członków organizacji jest na swój sposób

kierownikiem samego siebie i ma prawo zgłosić akces do awansu i szkoleń. Spełnienie aspiracji pracowników będzie ułatwione właśnie w przedsiębiorstwach doceniających rolę coachingu. Wówczas firma ma możliwość informacji zwrotnej i analizy możliwości spełnienia lub odrzucenia dążeń danego pracownika.

Literatura

- Flak O., *Coach z zasadami, czyli jak postępować we współpracy z podopiecznymi, aby osiągnąć sukces*, „Personel i Zarządzanie”, Infor, nr 4, kwiecień 2007.
- Harvard Business Essentials, *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać najlepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Knox B., *Współpraca z mistrzem*, „Personel i Zarządzanie”, Infor, nr 4, kwiecień 2007.
- Listwan T, *Zarządzanie kadrą*, wykład, AE, Wrocław 2007.
- Starr J., *Coaching*, PWE, Warszawa 2005.
- Vickers A., Bavister S., *Coaching*, Helion, Gliwice 2007.

COACHING IN THE COMPANY IN PRACTICE

Summary

Coaching has developed a lot lately, especially in Great Britain and is slowly appearing in Polish companies along with the organizational culture of western organizations/businesses. In a following work one tried to answer such questions as: what coaching in a company is, what characteristics should an ideal coach have and what kind of profits the employees may have thanks to the coach. An attempt has also been made to diagnose what place may coaching take in companies personal strategies.