

Joanna Żukowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

COACHING JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE ROZWÓJ ORGANIZACJI

Streszczenie: Artykuł ma na celu zaprezentowanie prawidłowej procedury coachingowej jako narzędzia wspierającego rozwój organizacji. Pokazane zostaną poszczególne etapy coachingu. Poza analizą literatury zaprezentowane zostaną wyniki badań przeprowadzone na grupie 120 osób w zakresie elementów coachingu. Szczególny nacisk zostanie położony na pokazanie wyników nieefektywnego oraz efektywnego słuchania w coachingu. Drugim istotnym obszarem badawczym będzie docenianie pracowników oraz jego wpływ na realizację ich celów.

Słowa kluczowe: coaching, coach, organizacja, strategiczny.

1. Wstęp

Polski misjonarz, przebywając w Zambii i pracując z jej mieszkańcami, powiedział: „Najprościej jest, kiedy dam wam rybę, nasycę jednorazowo głód, przywożąc dary. Ale czy nie lepiej byłoby, gdybym nauczył was łowić ryby?”. Na to raz jedna starszka wstała i mówi: „Owszem, dobrze. Ale jednak mógłbyś dać nam tę rybę” [Kisiel 2001]. Zarówno analiza literatury, jak i przeprowadzane wywiady wśród pracowników firm wskazują na to, że pokazana tu postawa nie jest rzadkością. Ludzie zarówno w życiu codziennym, jak i podczas wykonywania obowiązków zawodowych preferują gotowe recepty, aniżeli trud związany z poszukiwaniem własnych rozwiązań i ponoszeniem za nie odpowiedzialności. Co więcej, prowadzone obserwacje nasuwają wniosek, że w organizacjach niechęć do podejmowania inicjatywy jest powszechniejsza niż w życiu prywatnym. Ciekawość wzbudza również fakt, że osoby na stanowiskach menedżerskich, mając świadomość, jak ważna jest inicjatywa własnych współpracowników, bardzo często podają im gotowe rozwiązania. Złudnie szybsze jest wskazanie drogi, aniżeli poświęcenie czasu na motywację i zachęcanie pracownika do generowania samodzielnych, czasem błędnych pomysłów. Jednak jeśli spojrzeć strategicznie na zjawisko, to zdecydowanie cenniejsza dla organizacji, jej rozwoju, istnienia na rynku, konkurencyjności wydaje się, początkowo pochłaniająca więcej czasu, praca menedżera z pracownikiem nad jego

kreatywnością, skłonnością do podejmowania ryzyka, odpowiedzialności i inicjatywy. Doskonale wspiera ten proces coaching, który istotnie przyczynia się do rozwoju pracowników, a co za tym idzie – całej organizacji.

2. Pojęcie coachingu w organizacji

Warto tu przytoczyć dwie definicje coachingu, które wskazują na rolę owego procesu w rozwoju organizacji.

Coaching, zwłaszcza w ujęciu biznesowym, oznacza poprawę efektywności i wydajności organizacji poprzez umożliwienie pracownikom nauki w zaplanowany sposób pod okiem coacha. Proces ten ma przede wszystkim umożliwić bardziej efektywne rozwiązywanie problemów, a także poprawę wydajności indywidualnego pracownika, zwłaszcza tam, gdzie zmiana w wykonywaniu zadań jest pożądana [Szulc 2008, s. 11].

Według A. Ratajczak i P. Pilipczuk coaching to pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kompetencji osoby, w określonej dziedzinie, prowadzone indywidualnie przez coacha. Jego istotnym elementem jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między osobistym coachem a jego uczniem/klientem/sportowcem/pracownikiem/zespołem. Zasadniczym zadaniem coachingu jest wsparcie osoby objętej coachingiem w osiągnięciu przez nią uzgodnionych z coachem celów [Ratajczak, Pilipczuk].

Należy podkreślić, że funkcję coacha może pełnić osoba z wnętrza organizacji. Nie ma wymogu, by zawsze był to ekspert zewnętrzny. Badania przeprowadzone przez autorkę w pierwszym kwartale 2010 r. na 120 pracownikach organizacji Alfa wywodzących się z różnych działów i pochodzących ze wszystkich szczebli struktury organizacyjnej wskazały, że 35% pracowników wykazuje wrodzone cechy coacha, 55% ma predyspozycje do pełnienia tej funkcji, jednakże potrzebuje pewnego rozwoju w tym zakresie, a zaledwie 10% nie powinno pełnić takiej funkcji. Co ciekawe, osoby mieszczące się w grupie 65% wykazywały zdolności mentora lub doradcy.

Dla dokładniejszego rozróżnienia funkcji coacha, mentora i doradcy warto przytoczyć definicje wymienianych pojęć.

Coach pracuje z ludźmi, aby dzięki ukierunkowanemu działaniu szybko, znacząco i trwale poprawili swoją efektywność w życiu osobistym i zawodowym. Głównym zadaniem coacha jest więc inspirowanie i motywowanie osób do pełnego rozwoju własnego potencjału, w sposób, który samodzielnie zdefiniują [Rogers 2010, s. 14]. Warto zacytować sentencję W.A. Warda, odzwierciedlającą rolę coacha: „Przeciętny nauczyciel mówi. Dobry nauczyciel wyjaśnia. Lepszy nauczyciel demonstruje. Wspaniały nauczyciel inspiruje” [<http://cytaty.info.pl/>].

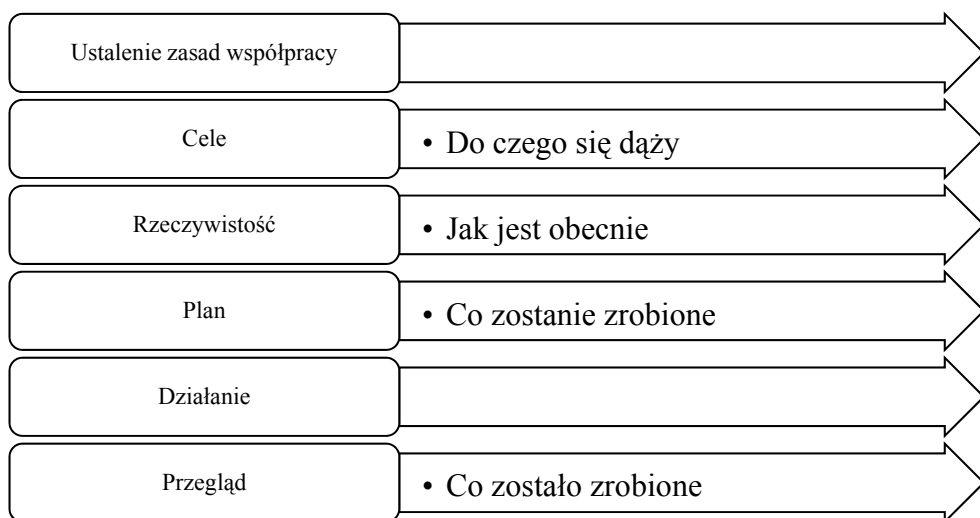
Mentor – to pojęcie wywodzące się już z mitologii. Atena pełniła funkcję mentora, towarzysząc Telemachowi w poszukiwaniu ojca – Odyseusza [<http://pl.wikipedia.org...>]. Obecnie to nauczyciel, przewodnik, postać światła, towarzysząca innym w osiąganiu celów. Kształci on osoby mniej doświadczone, wyznacza im prawidłową drogę. Często jest autorytetem, osobą bardzo poważaną i mogącą się poszczycić dłuższym stażem w danej organizacji. Mentor wspomaga osoby w procesie kształto-

wania cech charakteru, poznawania odmiennych opinii pozwalających na zastosowanie własnych sposobów działania [Holliday 2006, s. 121]. Trafnym podsumowaniem definicji są słowa A. Camusa: „Nie idź za mną, bo nie umiem prowadzić. Nie idź przede mną, bo mogę za Tobą nie nadażyć. Idź obok mnie i bądź moim przyjaciele” [http://cytaty.info.pl/].

Doradca natomiast dokonuje konfrontacji z pracownikami, koryguje ich działania, jeżeli są poniżej oczekiwanych. Ponadto udziela konkretnych rad, przedstawia gotowe rozwiązania, dokonuje zmian [Holliday 2006, s. 151-153].

3. Procedura wykorzystania coachingu w organizacji

Aby coaching przyniósł zamierzony efekt, czyli sprawił, by pracownicy samodzielnie podejmowali odpowiedzialność za pracę i rozwój organizacji, powinien zawierać następujące etapy przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Etapy coachingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sidor-Rządkowska 2009].

Już na pierwszym etapie ustalania zasad niezwykle istotna jest troska o prawidłową komunikację. Opierając się na przeglądzie literatury i samodzielnie prowadzonych badaniach, zaobserwowano, że niejasność komunikacyjna jest jedną z ważniejszych problemów dotyczących rozwoju organizacji. Zazwyczaj ludzie mówią, wydają komunikaty, zapominając o prawdziwej rozmowie, parafrazach, upewnianiu się, czy strony konwersacji rozumieją treść w ten sam sposób, ograniczając się do pasywnego słuchania. Często sam proces słuchania jest nieefektywny. Ponadto nie-rzadko stosowany jest język zawierający żargon branżowy, niezrozumiały dla całego

gremium uczestników rozmowy. Wątek ten zostanie zaprezentowany szerzej w dalszej części opracowania w formie wyników badań.

Na tym etapie należy też ustalić istotne dla stron kwestie, jak np. częstotliwość spotkań coachingowych, stopień, do którego coach może egzekwować realizację celów, granice współpracy, której strony nie chcą przekraczać, oraz kwestie zaufania, szczerości i otwartości.

Etap drugi, dotyczący identyfikacji celów, zakłada prezentację problemu, celu, ważnej kwestii, nad którą osoby zamierzają pracować. Przedstawiane są tu oczekiwania, pragnienia, wybory, opcje czy wizje.

W fazie trzeciej, mającej za zadanie określenie rzeczywistości, bardzo istotne jest ustalenie aktualnego stanu, jak również zdefiniowanie maksymalnie wielu zasobów, które będą mogły zostać wykorzystane na kolejnych etapach. Należą tu zasoby:

- fizyczne (pieniądze, czas, dobra materialne),
- intelektualne (wiedza, umiejętności, doświadczenie, kwalifikacje),
- emocjonalne (morale, zaangażowanie, uczucia),
- społeczne (przyjaciele, grupy wsparcia, rodzina, współpracownicy).

Co ciekawe, dopiero po głębszej analizie osoby zdają sobie sprawę z faktycznie posiadanych zasobów. Początkowo nie są ich świadomi, ale po serii pytań zadawanych przez coacha liczba zasobów, którymi można dysponować, intensywnie wzrasta. Na tym etapie należy określić również ograniczenia w realizacji zamierzonych celów, zagrożenia, perspektywę oraz ryzyko.

Kolejna faza to planowanie. Tutaj na wstępie osoby uczestniczące w coachingu wyobrażają sobie sytuację, gdy cel już zostanie osiągnięty. Następuje wizualizacja zdarzeń oraz rozmowa na ich temat. To również moment konfrontacji oczekiwań z rzeczywistością, szukanie wielu możliwych alternatywnych rozwiązań i wyznaczenie konkretnych kroków działania.

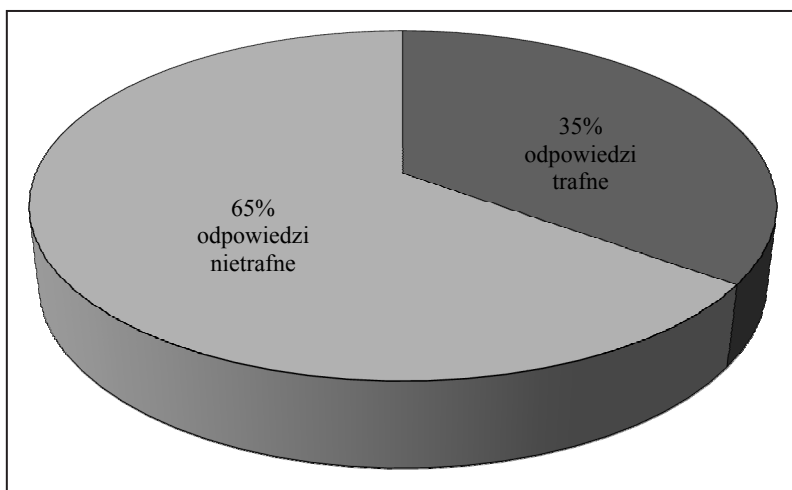
Następnie działanie polega na wyborze konkretnego rozwiązania, wprowadzaniu w życie planu i ewentualnej jego weryfikacji.

Ostatnia faza weryfikacji to monitoring założeń i efektów, który jest źródłem doskonalenia w przyszłości [O'Neill 2005, s. 13].

4. Efektywne słuchanie w coachingu – wyniki badań

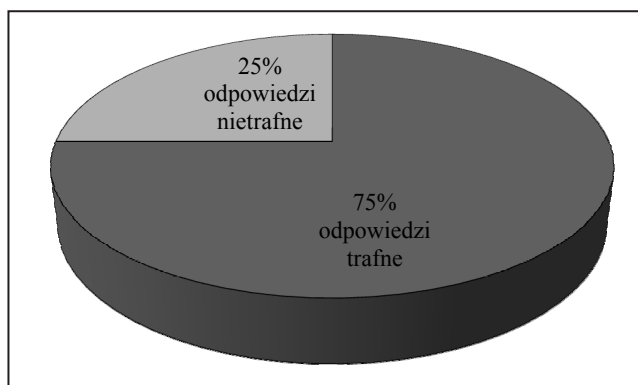
Odnosząc się szerzej do procesu słuchania jako istotnego elementu w coachingu, autorka przeprowadziła dalsze badania na wspomnianej grupie 120 respondentów. Prezentuje ono postawę słuchaczy w dwóch sytuacjach. Pierwszy wynik pokazuje, jak zwykle ludzie słuchają. Drugi natomiast odzwierciedla podwyższony poziom słuchania. Badanie było prowadzone na parach. Każda osoba w parze przez dwie minuty mówiła o ważnym dla siebie problemie oraz pragnieniu poszukiwania rozwiązań, druga słuchała. Potem następowała zamiana ról. W pierwszym eksperymencie słuchacze mieli słuchać w naturalny dla siebie sposób. W drugim natomiast otrzymali zadanie, aby zapamiętać jak najwięcej faktów, ponieważ po zakończeniu słuchania będą musieli je odtworzyć. Co ciekawe, dopiero po informacji o koniecz-

ności powtórzenia istotnych elementów słuchacze byli bardziej skoncentrowani na słuchaniu i wychwytywali ważne informacje. W pierwszym przypadku, poproszeni o powtórzenie ważnych faktów, mieli z tym problem. Na rys. 2 zaprezentowano średni procent trafnych powtórzeń faktów zarówno w pierwszym, jak i drugim etapie badania.



Rys. 2. Efektywność słuchania – wyniki badań (etap I)

Źródło: opracowanie własne.



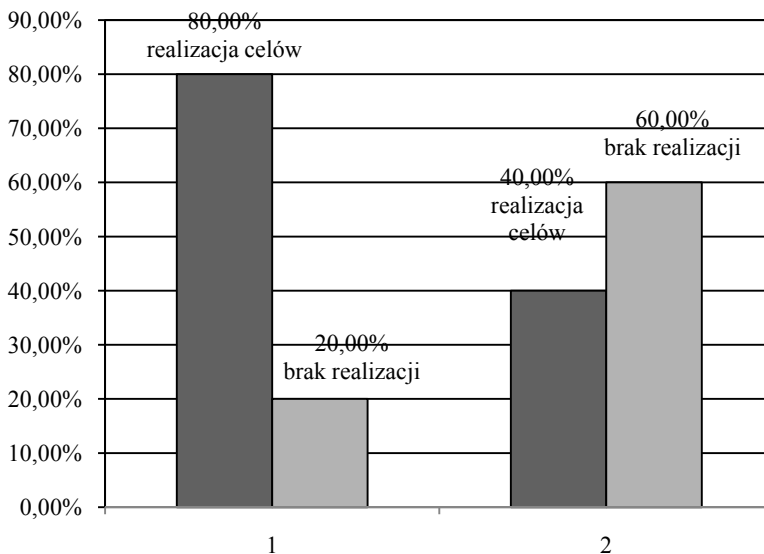
Rys. 3. Efektywność słuchania – wyniki badań (etap II)

Źródło: opracowanie własne.

Badanie pokazuje, że świadomość rangi efektywnego słuchania przyczynia się do poprawy koncentracji na przekazie, jak również bardzo pozytywnie wpływa na prawidłową komunikację, stanowiącą niezwykle ważny filar coachingu.

5. Docenianie jako element wspierający proces coachingu – wyniki badań

Kolejnym bardzo ważnym elementem przy wykorzystywaniu coachingu jako czynnika wspierającego rozwój organizacji jest docenianie i motywacja współpracowników. Ta część badania przyjęła następującą formę. 120 pracowników podzielono na dwie grupy po 60 osób. Obydwie grupy miały realizować ustalone przez siebie cele zawodowe przez okres 30 dni. Grupa pierwsza została pozbawiona regularnego doceniania. Było ono dość sporadyczne, jednakże zbieżne z tym, które realizowano wcześniej w organizacji. Druga grupa została podzielona na 30 par. Każda osoba w parze, dwa razy w tygodniu przez minimum 90 sekund miała doceniać drugą w zakresie realizacji zadań, jej nastawienia do współpracowników, zachowania i postaw. Docenianie polegało na wymienianiu tylko i wyłącznie pozytywnych atrybutów. Ponadto były to tylko i wyłącznie cechy, bez ich uzasadniania. Przeprowadzono wywiady z osobami, które wchodziły w skład grupy docenianej. Przy pierwszym otrzymaniu pozytywnych informacji osoby były skrupowane, nieraz zażenowane, następnie z lekkim niedowierzaniem wsłuchiwały się w treść. Przy drugim razie faza skrupowania zdecydowanie się skróciła, a osoby odczuwały większą chęć do dalszego osiągania celów. Kolejne razy doceniania wskazywały, że osoby z większym zapalem i energią przystępowały do realizowania zadań, które stawały się trudniejsze i ambitniejsze. Po miesiącu okazało się, że wśród docenianej grupy poziom osiągniętych celów, a co za tym idzie satysfakcja, były o połowę wyższe aniżeli w grupie, gdzie takowej motywacji nie było.



Rys. 4. Realizacja celów w przypadku doceniania pracowników (1) oraz bez doceniania (2)

Źródło: opracowanie własne.

Badanie wskazuje na fakt, że docenianie pracowników jest niezwykle ważnym elementem w coachingu. Tym samym w sposób pośredni przekłada się na rozwój organizacji. Osoby bardziej zmotywowane niematerialnie, poprzez pozytywny feedback, chętniej pracują, są bardziej zaangażowane, zintegrowane z organizacją, intensywniej identyfikują się z nią i dążą do wzrostu efektywności.

6. Zakończenie

Analiza literatury oraz przeprowadzone badania wskazują, że prowadzenie procesu coachingu w organizacji wpływa na jej rozwój. Zwłaszcza zachowanie związane z docenianiem pracowników, prawidłową, jasną komunikacją, efektywnym słuchaniem, parafrazowaniem, zabieganiem o informację zwrotną powoduje, że ludzie lepiej pracują. Ponadto dzięki coachingowi i zasadom nim rządzącym są oni bardziej zaangażowani, usatysfakcjonowani z własnej pracy, skłonni do szukania wielu rozwiązań, napotykania wcześniej pomijanych zasobów i ponoszenia odpowiedzialności za realizowane obowiązki. Tym samym wszystkie wspomniane czynniki bardzo pozytywnie wpływają na organizację, przyczyniając się do jej rozwoju.

Literatura

- Holliday M., *Coaching, mentoring i zarządzanie*, Helion, Gliwice 2006.
<http://coaching.info.pl/> (20.03.2010).
<http://cytaty.info.pl/> (21.03.2010).
http://pl.wikipedia.org/wiki/Mentor_%28mitologia%29 (20.03.2010).
Kisiel I., *Nauczę was łowić*, Tygodnik Katolicki „Niedziela”, Edycja częstochowska 2001, nr 46.
O’Neill M.B., *Coaching dla kadry menedżerskiej*, Rebis, Poznań 2005.
Ratajczak A., Pilipczuk P., *Dlaczego warto inwestować w coaching?* <http://icc.coachingpartners.pl/> (05.03.2010).
Rogers J., *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
Szulc W., *Coaching – misja życia*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice 2008.

COACHING AS A TOOL SUPPORTING ORGANIZATION DEVELOPMENT

Summary: The paper aims at presenting the proper coaching procedure as a tool supporting organization development. It describes each phase of coaching. Moreover, the author presents literature review on this topic as well as findings of research carried out within the group of 120 persons. The second important research area is an effective employee recognition system.