

Coaching w organizacjach pozarządowych – wybrane zagadnienia i pogłębiona perspektywa coachów

34

Autorka

jest doktorantką w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego.

Słowa kluczowe:

coaching w organizacjach pozarządowych w Polsce, dylematy etyczne w coachingu przedstawicieli organizacji pozarządowych, rozwój liderów trzeciego sektora, specjalizacja coachów, profesjonalizacja trzeciego sektora

Keywords:

coaching in NGO's in Poland, ethical dilemmas in coaching NGO's, development of third sector leaders, coach specialization, professionalization of the third sector

DOI:

10.26368/17332265-041-1-2018-2

Abstrakt

Artykuł jest próbą pogłębienia tematyki coachingu dla przedstawicieli trzeciego sektora w Polsce. Zastosowanie coachingu w rozwoju reprezentantów organizacji pozarządowych w Polsce jest nadal rzadkością, sam coaching zaś jest dla wielu organizacji metodą nieznaną i trudno dostępną. Z tego względu w opracowaniu starano się zaprezentować specyfikę tego zjawiska i wyzwań, jakie – zdaniem coachów – są związane z wprowadzeniem coachingu jako metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych w Polsce. Opierając się na opiniach coachów uzyskanych w ramach zwiadu badawczego, autorka starała się omówić dylematy etyczne związane z prowadzeniem tego typu procesów i odpowiedzieć na pytanie o to, na jakim etapie cyklu życia organizacji pozarządowej zasadne jest sięgnięcie do coachingu lub wybranych narzędzi coachingowych.

Abstract

This article explores the subject of coaching for representatives of the Polish third sector. It is but rarely that Polish third sector entities retain coaches, and the very idea of coaching remains an exotic one among Polish NGOs. Accordingly, the author endeavours to shed some light on this phenomenon and on the challenges which, according to coaching professionals, are associated with bringing their expertise to bear in improving skills at Polish NGOs. Drawing on feedback received from coaches during her study, the author notes the ethical dilemmas which arise in this context and considers at what point of an NGO's life cycle resort to coaching, or at least to selected coaching tools, might be warranted.

Zainteresowanie coachingiem, nie tylko w świecie biznesu, często uważa się za modę, ale w mojej opinii próby wprowadzenia tej metody rozwoju kompetencji do zarządzania podmiotami trzeciego sektora są przejawem profesjonalizacji organizacji pozarządowych. Oczywiście tego typu połączenie prowadzi niekiedy do nieadekwatnych prób przeniesienia elementów stricte biznesowych na grunt instytucji non profit, a zachłyśnięcie się pomysłami biznesowymi może powodować frustrację, zwłaszcza

gdy pomysły te są kosztowne, trudno dostępne i nie ma możliwości ich wdrożenia w organizacji. Coaching jest metodą drogą, czasochłonną i wymagającą regularnych, systematycznych spotkań, dlatego może być narzędziem niedostępnym dla organizacji pozarządowych. Szeroko definiowane praktyki biznesowe mogą jednak stanowić inspirację, zachęcać do ciekawej refleksji zarządzającego nad jego zespołem i sposobem kierowania organizacją. Z tego właśnie powodu zdecydowałam się na pogłębienie tematyki wykorzystania coachingu na potrzeby rozwoju przedstawicieli organizacji pozarządowych. Przyświecał mi także cel praktyczny, jakim była próba dostarczenia trzeciosektorowym decydentom informacji ułatwiających poznanie – dopiero powoli się kształtującego – rynku usług coachingowych dla organizacji pozarządowych.

Choć coaching budzi kontrowersje, a w mediach toczą się dość liczne dyskusje na temat jakości tego typu usług i poziomu przygotowania coachów, to zainteresowanie tą formą rozwoju jest duże. Także organizacje pozarządowe, jak się wydaje, coraz częściej sięgają po tę metodę. Wpisanie w wyszukiwarkę portalu ngo.pl hasła „coaching” generuje ponad siedemset rekordów, obejmujących różne ogłoszenia dotyczące wsparcia dla beneficjentów organizacji pozarządowych, ich liderów i wolontariuszy, a także szeroko definiowanych aktywności rozwojowych, które nie są skierowane bezpośrednio do konkretnego typu organizacji pozarządowych lub ich interesariuszy. Różnorodność wykorzystywania coachingu i proces specjalizacji coachów są w obszarze moich zainteresowań badawczych, dlatego podjęłam próbę odpowiedzi na pytanie o to, czy można mówić o specjalizacji coachów w zakresie pracy dla trzeciego sektora w Polsce oraz jaką formę i jaki zakres przyjmują procesy coachingowe prowadzone przez nich na potrzeby rozwoju tych organizacji.

Prezentowany materiał badawczy jest pogłębieniem zwiadu¹ przeprowadzonego od maja do sierpnia 2016 roku, ma jednak nadal charakter sondażowy i podobnie jak poprzednie dane nie może stanowić podstawy uogólnień. Celowo skoncentrowałam się na przedstawieniu pogłębionej perspektywy coachów².

Coaching definiuję za International Coach Federation (ICF) jako interaktywny proces, „który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu rezultatów działania. Coachowie pracują z klientami³ w zakresie związanym z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze

1 Wywiady realizowano w czerwcu i lipcu 2016 roku. W pierwszej części badania przeprowadzono rozmowy z pięciorgiem coachów pracujących z podmiotami trzeciego sektora i z przedstawicielami czterech organizacji pozarządowych (Lignar-Paczocha 2016, s. 80–96).

2 W analizie pełnego obrazu badanego zjawiska zasadne wydaje się bardziej staranne pogłębienie perspektywy przedstawicieli organizacji pozarządowych, które korzystają z usług coachingowych – wywiady z przedstawicielami organizacji są właśnie w toku, a trzecia część opracowania jest w przygotowaniu.

3 Określając strony relacji coachingowej, będę się posługiwać terminami „klient” i „coach”. Mimo pewnych prób podejmowanych w krajowej literaturze przedmiotu słowo „coach” nadal nie doczekało się polskiego tłumaczenia lub zamiennika. Pojęcie „klient” jest najczęściej używane przez profesjonalnych coachów do określenia uczestnika procesu coachingowego, osoby korzystającej ze wsparcia coacha.

swoich naturalnych umiejętności” (<https://icf.org.pl/coaching>). Celem artykułu nie jest kontynuowanie rozważań dotyczących dylematów definicyjnych coachingu, ponieważ w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu zagadnienie to jest szeroko omawiane (por. na przykład: Marciniak 2009; Clutterbuck 2009; Sidor-Rządkowska 2012; Wujec 2012; Zemełka 2016). Artykuł został podzielony na pięć części. W pierwszej skoncentrowano się na dylematach etycznych pojawiających się w działaniach coacha pracującego z przedstawicielami⁴ organizacji trzeciego sektora. Zadaniem prowadzonych wywiadów było także zebranie informacji na temat narzędzi, jakimi posługują się coachowie, i form, jakie najczęściej przyjmują procesy coachingowe prowadzone dla organizacji pozarządowych – wnioski z tego obszaru zostały zawarte w drugiej części niniejszego opracowania. Następnie zaprezentowano uwagi coachów na temat tego, na jakim etapie rozwoju organizacji pozarządowej jest zasadne wykorzystanie coachingu. W czwartej części przedstawiono opinie coachów dotyczące specyfiki procesów coachingowych prowadzonych na rzecz polskich organizacji pozarządowych, w piątej części podsumowano i usystematyzowano wyniki zwiadu.

Metoda badań, charakterystyka respondentów

Niniejsze opracowanie przygotowano na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z trzynastorgiem coachów, którzy mieli różne doświadczenia w prowadzeniu procesów coachingowych na potrzeby organizacji pozarządowych w Polsce. Wywiady realizowano od maja do września 2017 roku. Wszystkie – za zgodą respondentów – były nagrywane, następnie przepisane⁵ i na potrzeby dalszej analizy kodowane⁶, a ich cytowane fragmenty zostały dobrane tak, aby nie było możliwe zidentyfikowanie rozmówców. Ze względu na charakter pracy i zasadę poufności, którą się w niej kierują, badani prosili o zachowanie anonimowości. Respondentów pozyskałam na zasadzie „kuli śnieżnej”, oparłam się bowiem na wskazaniach rozmówców oraz innych coachów i przedstawicieli organizacji pozarządowych. Ponieważ moim celem było pogłębienie zagadnienia już sondowanego w ramach prezentowanego wcześniej zwiadu badawczego, czyli charakteru i specyfiki procesów coachingowych prowadzonych na potrzeby rozwoju liderów, menedżerów i pracowników podmiotów trzeciego sektora, z grona potencjalnych respondentów wykluczałam osoby, które zajmowały się coachingiem beneficjentów tych organizacji. Wyjątek stanowiły sytuacje, w których beneficjenci byli jednocześnie liderami lub działaczami organizacji pozarządowych.

4 Relacje respondentów pokazują, że najczęściej są to różnego szczebla liderzy i menedżerowie organizacji pozarządowych, zdarzają się jednak procesy coachingowe, których celem jest wsparcie i rozwój wolontariuszy lub szeregowych pracowników tego sektora. Stąd uogólniające określenie „przedstawiciele”.

5 Po spisaniu wywiadów powstało 96 stron maszynopisu.

6 W dalszej części cytaty opatrzone numerem przypisanym do konkretnego coacha respondenta. Niektóre wypowiedzi skrócono ze względów logicznych i stylistycznych, tam zaś, gdzie było to konieczne dla ułatwienia zrozumienia kontekstu wypowiedzi, w nawiasach kwadratowych dodano uwagi autorki. Ze względu na kodowanie rozmów wszystkie cytowane wypowiedzi przytoczono w rodzaju męskim.

Choć respondenci mogli się pochwalić szerokim doświadczeniem w zakresie świadczenia usług rozwojowych, w tym coachingowych, to ich doświadczenie w pracy na rzecz organizacji non profit było bardzo zróżnicowane. Część z nich miała za sobą kilkadziesiąt procesów, w których klientami byli doświadczeni menedżerowie lub działacze trzeciego sektora, część pracowała głównie na potrzeby sektora biznesowego i jedynie incydentalnie podejmowała się pracy z klientami z fundacji albo ze stowarzyszeń, prowadząc od kilku do kilkunastu procesów coachingowych. Badani coachowie działali w różnych regionach Polski i mieli do czynienia z organizacjami o zróżnicowanych celach statutowych, różnej wielkości, o różnym czasie i zasięgu działania.

Dylematy etyczne

Wspomniane wcześniej kontrowersje wokół coachingu wynikają nie tylko z braku wspólnej wszystkim coachom definicji tej metody, ale także naturalnie przybierają na sile, gdy pojawiają się relacje dotyczące nieetycznego i nieprofesjonalnego zachowania coachów. Choć w polskojęzycznej literaturze przedmiotu nie brakuje opracowań poświęconych kwestiom etycznym związanym z coachingiem, to wyzwania, jakie mogą rodzić się w pracy z przedstawicielami organizacji pozarządowych, nie są w niej omawiane. Poniżej przedstawiono opinie respondentów na temat największych wyzwań i dylematów etycznych, z jakimi zetknęli się w pracy z reprezentantami trzeciego sektora. Dylematy te można podzielić na kilka kategorii.

Pierwszą kwestią jest nadużycie możliwości i relacji, jakie stwarza uczestnictwo w programie rozwojowym. Jak zaznaczono na wstępie, część respondentów prowadziła coaching dla przedstawicieli organizacji non profit w ramach programów organizowanych przez organizacje biznesowe, których celem była wymiana wiedzy i podnoszenie kwalifikacji pracowników podmiotów trzeciego sektora. Badani zwracali uwagę na problem wykorzystania udziału w takim programie nie tyle do rozwoju organizacji czy własnych kompetencji, które później posłużą do usprawnienia działania w organizacji pozarządowej, ile na poszukiwanie pracy w macierzystej korporacji coacha. Jeden respondent opisywał tę sytuację jako „próby dostania się do naszej organizacji [...] próba potraktowania tego procesu jako szkoły pisania dobrego CV, próby uzyskania jakichś referencji. De facto nadużycie tego programu jako takiego. [...] Raz zdarzyła mi się jakby próba skorzystania z moich relacji lobbujących przy ministerstwie [...] przy jakimś tam finansowaniu, żeby tam coś uruchomić. Także takie rzeczy się zdarzają, a ja wrzucam je do, powiedzmy, worka ludzkich słabości” [C1].

Coachowie przywoływali także klasyczny dylemat, z jakim chyba najczęściej przychodzi się zmierzyć przedstawicielom tego zawodu bez względu na rodzaj klientów, procesu coachingowego i organizacji, z której się wywodzą. Mowa bowiem o rozbieżności celów, jakie w procesie wyznaczają klient i sponsor procesu. W tym wypadku sponsorem⁷ jest organizacja pozarządowa. Jak podkreślił jeden respondent, „jeśli

7 Sponsor procesu coachingowego to strona, która finansuje i (lub) inicjuje proces coachingowy. W niektórych sytuacjach klient może być jednocześnie sponsorem procesu.

chodzi o kwestie etyczne, to to jest główna rzecz – gdzie jest zamówienie, a z czym jest sama praca [w ramach procesu coachingowego], to bywa bardzo rozbieżne” [C6].

Rozbieżność między zdefiniowanymi celami projektu a oczekiwaniami i celami klientów coachingu to specyficzny dylemat rozminięcia się celów sponsora i klienta, ponieważ sponsorem jest grantodawca lub inna organizacja finansująca projekt, w ramach którego przedstawiciel organizacji otrzymuje wsparcie coachingowe. Jeśli oczekiwania obu stron są zupełnie odmienne, to może się okazać, że rozbieżność ta technicznie wyklucza coaching. Celem projektowym jest na przykład podniesienie świadomości, samodzielności i dojrzałości przywódczej liderów, podczas gdy borykają się oni głównie z problemami zapewnienia ciągłości finansowania organizacji i są w danym momencie zainteresowani klasycznym doradztwem. Przykładem może być następująca opinia coacha: „W projekcie jest wpisane jedno, a klient oczekuje czegoś innego, nie oczekuje żadnego coachingu, tylko żeby ktoś z nim usiadł i pokazał, jak się wypełnia wniosek albo jak pozyskać środki. Żadna poważna rozmowa, tylko poszukiwanie doradztwa” [C11].

Oczekiwanie sponsorów procesu, że coach będzie się dzielił bardzo szczegółowo informacjami dotyczącymi przebiegu sesji, nie jest – co podkreślają specjaliści zajmujący się tematyką etyki w coachingu (Sidor-Rządkowska 2012) – rzadko występującym dylematem. Sponsorzy żądają niekiedy bardzo dokładnych raportów, które zapewnią im pełny wgląd w przebieg i treść procesu coachingowego. Coachowie często wskazywali tę trudność, która pojawia się równie często bez względu na sektor, z jakiego pochodzą klienci: „Oczekiwania przełożonych odnośnie raportów indywidualnych czy przynajmniej wrażeń, jak idą coachingi imiennie. [...] bardzo by im [przełożonym] było to potrzebne, bo pracownicy pewnych rzeczy wprost nie powiedzą, a to byłoby cenne źródło informacji” [C8]. Nie trzeba dodawać, że sytuacje takie wymagają od coachów elastyczności, dyplomatycznego i jednocześnie bardzo zdecydowanego podejścia. Warto w tym miejscu podkreślić, że raport coachingowy to dokument, który musi być w pełni jawny dla klienta – powinien powstawać za jego zgodą i we współpracy z nim. Jak podkreśla Łukasz T. Marciniak, raport nie może być „formą oceny stopnia rozwoju [...] raport coachingowy ma stwierdzić fakty z przebiegu procesu, a nie zaświadczać, czy i w jakim stopniu klient posiadał określone kompetencje” (Marciniak 2012, s. 112).

Ryzyko odejścia pracowników (działaczy) z organizacji lub ryzyko rozpadu organizacji w wyniku weryfikacji celów i priorytetów osób, które w niej działają, to kolejny dylemat wskazywany przez badanych coachów. Z metodycznego punktu widzenia coaching może przyspieszać decyzje strategiczne w organizacji. Refleksje, jakie naturalnie towarzyszą procesom coachingowym, mogą pomóc ich uczestnikom w podjęciu ważnych decyzji, także związanych ze zmianą ścieżki zawodowej, priorytetów czy miejsca pracy. Zmiany personalne i odejścia pracowników z organizacji są czymś normalnym, ale w organizacji pozarządowej, szczególnie małej, która dysponuje ograniczonym budżetem i nie ma rozbudowanej funkcji personalnej, rotacja pracowników może być zgubna w skutkach. Obrazuje to następująca opinia coacha: „Dla mnie to jest trudne o tyle, że jeżeli słyszę o firmie, w której po pracy coachingowej jedna trzecia [pracowników] się zwalnia, to ja to rozumiem. Ale nie wyobrażam sobie takiej sytuacji w organizacji pozarządowej” [C6]. Nie była to

uwaga odosobniona. Kilkoro coachów podkreślało, że często się zdarza, że klienci w ramach coachingu chcą się zająć tematyką zmiany pracy. Niektórzy badani starali się pominąć tę problematykę i jeszcze na etapie kontraktowania sesji i ustalania celów wyłączyć ją z grupy zagadnień, które mogą być przedmiotem coachingu: „Na początku też ustalam, że jeżeli ktoś [...] dojdzie do wniosku, że musi zmienić pracę czy odejść [...], to na ten temat nie będziemy [rozmawiać], tego tematu nie będziemy poruszać” [C8]. Niejednokrotnie się jednak zdarza, że kwestia zmiany pracy, rezygnacji z dotychczasowej funkcji czy rozstania się z organizacją pojawia się w trakcie coachingu. Nadużyciem byłoby stwierdzenie, że coaching często prowadzi do zmiany pracy i porzucenia organizacji, z której wywodzi się klient. Należy jednak podkreślić, że proces coachingowy może wywoływać lub krystalizować decyzje o zmianach, w tym zmianach stylu, trybu i rodzaju pracy, ponieważ pobudza refleksję, prowadzi do zwiększenia samoświadomości klienta i funkcjonowania w większej zgodzie z wartościami, co w dłuższej perspektywie ma prowadzić do zmian.

Warto tutaj dodać, że decyzja członków organizacji o zawieszeniu jej działalności czy likwidacji podmiotu nie zawsze musi być rozpatrywana w wymiarze kryzysu lub stanowić o niewłaściwym zastosowaniu coachingu. Coaching może prowadzić do oczyszczenia relacji i podjęcia decyzji, które w dłuższej perspektywie będą bardziej produktywne niż trwanie w skonfliktowanym czy sfrustrowanym zespole, który działa głównie pozornie. Jeden badany przytoczył przykład pracy z organizacją, „w której [coaching] w zasadzie przyspieszył rozpad organizacji. [...] i okazało się, że to doradztwo i elementy coachingu pozwoliły niektórym osobom przyspieszyć decyzję o odejściu z organizacji i [uświadomić sobie,] że jakby to nie jest miejsce dla nich – oni chcą się poświęcić karierze biznesowej, naukowej. Część z nich została [w sektorze pozarządowym] i założyła inne stowarzyszenie i nadal działa. Coaching pewne procesy przyspieszył” [C12].

Silnie akcentowaną przez respondentów kwestią etyczną było również pewne ryzyko pracy z niedoświadczonym coachem. Jak wspomniano, niewielu jest coachów pracujących z przedstawicielami trzeciego sektora w Polsce. Co do zasady nie ma coachów, którzy tego rodzaju działalność ogłaszają i reklamują. Wśród adeptów tego zawodu panuje jednak dość powszechne przekonanie, że organizacje non profit to przestrzeń, w której bezpiecznie można zebrać cenne doświadczenie. Innymi słowy – istnieje ryzyko, że ze względu na wąską ofertę, ograniczone środki lub po prostu niewielką świadomość specyfiki rynku coachingowego klienci trafiają w ręce coacha o niskich kwalifikacjach lub skromnym doświadczeniu. Jak zaznaczył jeden respondent: „Nie ma coachów kierujących swoją ofertą do organizacji. Gdyby organizacje wiedziały, że »jestem coachem pracującym z organizacjami, skorzystajcie ze mnie«, to korzystałyby albo poszukały kogoś innego. Jeżeli ktoś to promuje, to raczej [następująco:] »jestem studentem trzeciego roku psychologii, chętnie sobie popracuję w ramach [zdobywania] doświadczenia«, co jest trochę mało poważną ofertą. Może też dlatego, że ten sektor jest takim sektorem, o którym się mówi na szkoleniach: »Jak zacząć?« – »Znajdź sobie gdzieś organizację pozarządową«. Dlaczego ten sektor miałby nie być wart standardu?” [C11].

Na interesującą kwestię zwrócił uwagę coach, który zetknął się w swojej pracy z obawami ze strony klientów, że nadużyje pewnych informacji o organizacji i po-

dejmie próby przejścia ich projektu i pomysłu na działalność: „Miałem też takie sytuacje, że [...] ludzie mówili: »To są tajemnice naszego stowarzyszenia i my o tym nie będziemy mówić, balibyśmy się, że pan przejmie projekt«. A nie miałem zupełnie takiej intencji” [C12]. Przykład ten pokazuje także, jak ważne jest zbudowanie zaufania w relacji coachingowej.

Ostatni dylemat dotyczy specyficznego rodzaju krótkotrwałych, czasem jednorazowych interwencji, które z metodycznego punktu widzenia trudno nazwać działaniami coachingowymi. Chodzi bowiem o „krótkie interwencje coachingowe” – jednorazowe sesje, określane przez część respondentów jako „szybkie akcje coachingowe”. Coaching to działanie rozłożone w czasie, wymagające ustalenia celów, pracy własnej klienta i czasu na refleksję. Wspominam jednak o tym z dwóch powodów. Po pierwsze, jak wynika z relacji coachów, sytuacje takie zdarzają się często. Po drugie, krótkofalowość działań, szybkość uzyskania rezultatu i nieangażująca forma sprawiają, że są to przeważnie interwencje preferowane przez klientów. Jeden respondent następująco opisał tę kwestię: „Te jednorazowe strzały – one są fajne, ale ja nie mam także poczucia, że ja rzeczywiście wpłynąłem na organizację. Pojechałem na dwa dni, coś im dałem, coś im to dało. [...] To znaczy z tą organizacją mam akurat kontakt, więc zapytałem prywatnie: »Co u was?« »Wszystko dobrze, megafajnie się udało«. Ale to nie jest proces, który ja przeprowadziłem od początku do końca” [C3]. Postępowanie takie to raczej działanie doradcze czy inspiracyjne, ale trudno je nazwać coachingiem. Wiąże się ponadto, o czym wspomina respondent, z ryzykiem nierozwiązania problemu lub pozostawienia organizacji bez dalszych narzędzi jego rozwiązania. W pracy coachów aktywnych w trzecim sektorze wyraźnie widać dwa różne rodzaje działań coachingowych: interwencyjne – krótkoterminowe, bardziej spektakularne, nieco łatwiejsze dla coacha, i długofalowe, które są związane z większymi wyzwaniem, ale mają, jak się wydaje, większy wpływ na organizację. Odbiór procesu coachingowego, jego rezultatów i korzyści dla klientów może w dużym stopniu zależeć od częstotliwości i liczby sesji. Łatwo szybko uzyskać dobry rezultat, trudno jednak wtedy mówić o długofalowych skutkach i zmianach. Tak podsumował to jeden respondent: „Wyobrażam sobie, że jedną sesją czy dwiema sesjami przeprowadzonymi można beneficjenta zaczarować, pokazać, jakie to jest fajne. A cały proces przebiega bardzo różnorodnie, bo też ma różne swoje etapy, ma też taki etap, że coś się nie udaje, ma także etap sprawdzania, weryfikowania tych założeń, celów, które sobie klient wyznaczył. Także z tym też wiążą się inne emocje. Jeśli prowadzimy jedną sesję czy dwie sesje, to najprawdopodobniej jest to jakaś sesja, która rozwiązuje problem klienta lub pozwala mu coś zaplanować, co jest związane z tymi emocjami takiej ekscytacji i wysokiej motywacji. A potem w realizacji samego projektu, w którym też uczestniczymy jako coachowie, pojawiają się różne emocje” [C9].

Podsumowując, warto podkreślić, że coachowie pracujący z przedstawicielami trzeciego sektora wymieniali wiele dylematów etycznych, z jakimi przyszło im się zetknąć. Część trudności etycznych, na przykład konieczność spełniania oczekiwań sponsorów, ewentualna rozbieżność celów sponsorów i klientów procesu oraz zachowanie zasady poufności sesji, nie stanowiła dla nich nowości. W wypowiedziach coachów pojawiły się jednak także dylematy etyczne charakterystyczne dla procesów prowadzonych na potrzeby organizacji pozarządowych: obawa klientów

przed wykorzystaniem informacji o organizacji i przejęciem środków na prowadzenie podobnej działalności czy próby wykorzystania szeroko definiowanej relacji coachingowej do działania innego niż to, które pierwotnie było celem programu rozwojowego.

Narzędzia pracy coachów

Mimo że przedmiotem niniejszego opracowania nie jest omówienie różnic definicyjnych coachingu, warto zaznaczyć, że jest to metoda rozwojowa, w której wyznaczenie granicy między coachingiem a mentoringiem i doradztwem – choć pozornie proste – jest przedmiotem licznych dyskusji w środowisku praktyków i teoretyków. Wszyscy respondenci zwracali na to uwagę, wielu z nich pracowało bowiem, korzystając z różnych metodologii i narzędzi. Różnili się więc podejściem do kwestii metodycznych i logistycznych. Byli raczej zgodni co do kwestii etycznych, kierowali się tymi samymi kodeksami etycznymi⁸, ale zakres stosowanych metod i stopień, w jakim dopuszczają łączenie coachingu z doradztwem lub innymi metodami rozwojowymi, takimi jak szkolenia czy mentoring, był bardzo różny. W swojej pracy respondenci wykorzystywali coaching zarówno indywidualny, jak i zespołowy. Część z nich włączała do swojego instrumentarium *action learning* i facylitację. Zaliczenie dwóch ostatnich metod do instrumentarium coachingowego oznacza jednocześnie bardzo szerokie zdefiniowanie samego coachingu i pokazuje metodyczną elastyczność badanych coachów. Do grona respondentów włączałam wszystkie osoby, które same siebie określały jako coachów i deklarowały doświadczenie w prowadzeniu coachingów na potrzeby trzeciego sektora. Kluczowa była dla mnie perspektywa coachów i to, jakie metody uznawali za coachingowe, nawet jeśli wykraczały one poza ramy przytoczonej na wstępie definicji coachingu.

Badani przytaczali wiele przykładów programów rozwojowych dla menedżerów trzeciego sektora, które składały się z kilku etapów, w tym szkoleniowo-warsztatowego, w ramach którego definiuje się potrzeby rozwojowe, monitoringowego, który służy dzieleniu się wiedzą ekspercką i poszerzaniu konkretnych kompetencji, oraz coachingowego, w ramach którego pracuje się nad motywacją i wzmocnieniem samowładności klientów. Coachowie podkreślali, że w swojej pracy często sięgają do zróżnicowanego instrumentarium, w zależności od oczekiwań i dojrzałości klientów łącząc coaching z doradztwem i mentoringiem. Wiele respondentów wyraźnie akcentowało różnicę między prowadzeniem czysto coachingowego procesu a wykorzystywaniem narzędzi coachingowych w pracy. Do tych narzędzi sięgają niemal stale, nie zawsze jednak mogą powiedzieć, że pracują z klientami, opierając się wyłącznie na metodologii coachingu, i na przykład nie dzielą się z nimi swoim doświadczeniem.

Skoro już mowa o rozgraniczeniu między coachingiem a korzystaniem z wybranych umiejętności coachingowych, warto zwrócić uwagę na możliwości wykorzystania technik i narzędzi coachingowych przez menedżerów organizacji poza-

8 Kodeks Etyczny Coacha stworzony przez Grupę Ekspertką Komisji do spraw Etyki Izby Coachingu (<http://www.izbacoachingu.com>); Kodeks Etyczny International Coach Federation (<http://icf.org.pl>).

rządowych. Profesjonalny coaching wymaga przygotowania i musi być prowadzony przez specjalistę, ale menedżerowie czy liderzy – jakkolwiek określilibyśmy osoby zarządzające ludźmi w organizacjach pozarządowych – mogą posługiwać się narzędziami coachingowymi, które ułatwią im i ich zespołom podniesienie efektywności działania i wzmocnienie motywacji. Mowa tu na przykład o umiejętności zadawania pytań, nie zaś dawaniu rad, jeśli nie jest to konieczne, czy aktywnym słuchaniu i precyzowaniu celów. Ważne jest przy tym, żeby to czerpanie z technik coachingowych miało charakter zaplanowany i ciągły, aby stopniowo stawało się elementem kultury organizacyjnej. Z metodycznego punktu widzenia posługiwanie się zestawem technik i narzędzi czy prowadzenie rozmów w określony sposób w celu doraźnego rozwiązania problemu nie jest coachingiem, może być jednak przydatne w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji pozarządowej.

Na jakim etapie cyklu życia organizacji zasadne jest stosowanie coachingu

Opinie coachów w tej kwestii były najbardziej rozbieżne – niejednokrotnie istotnie różnili się oni w ocenie etapu życia organizacji, w którym zasadne jest zastosowanie coachingu. Dlatego omawiając tę część zwiadu, zdecydowałam się także nawiązać do teorii zarządzania zasobami ludzkimi stworzonych nie tylko na potrzeby trzeciego sektora i przeanalizować odpowiedzi respondentów na tym właśnie tle. Można bowiem założyć, że choć rzeczywistość organizacji pozarządowych i świat biznesu różnią się od siebie, to szczególnie w kwestii zarządzania kadrami możliwe i zasadne jest – przynajmniej fragmentaryczne – przeniesienie praktyk biznesowych na grunt pozarządowy i ich wykorzystanie w tym środowisku. Janusz Fudaliński podkreśla, że ze względu na „zakres i specyfikę realizowanych zadań organizacje non profit powinny stosować metody zaczerpnięte z formuły działania organizacji rynkowych, ale w taki sposób, by je właściwie zaadaptować na potrzeby skutecznej realizacji celów społecznych” (Fudaliński 2013, s. 270). Autor akcentuje złożoność procesów zarządzania w trzecim sektorze, która jest niejednokrotnie większa niż spotykana w firmach. Właśnie dlatego proces ten „wymaga integracji różnych podejść i metod zorientowanych na elastyczność działania, umiejętność pozyskiwania zasobów, podejmowania działalności gospodarczej, co wymaga innowacyjnego podejścia do zarządzania przedsiębiorczością, oparcia funkcjonowania na zaufaniu i społecznej odpowiedzialności” (*ibidem*).

Istnieje kilka koncepcji zarządzania organizacją pozarządową, które odwołują się do metafory cyklu życia⁹. Zanim przejdę do omówienia zagadnienia coachingu w ujęciu jednej z nich, proponuję krótko zastanowić się nad tym, czy rozmiar organizacji pozarządowej może być podstawową przesłanką do wprowadzenia coachingu.

Oczywiście łatwiej przekonać do wprowadzenia coachingu organizację dużą, zatrudniającą personel płatny lub współpracującą z liczną grupą współpracowników,

9 W wielu tych koncepcjach przyjęto podział na cztery lub pięć etapów życia organizacji. Są one jednak zbliżone do siebie i choć stworzone z myślą o organizacjach biznesowych, to sprawnie można jest przenieść na grunt organizacji non profit. Szerzej o czterostopniowym cyklu życia organizacji pisze Ricky Griffin (1996)

mającą zatem bardziej ustrukturyzowany system zarządzania zasobami organizacji. Będzie tak najprawdopodobniej nie tylko ze względu na większe środki, jakimi taki podmiot dysponuje, ale także dlatego, że potrzeba bardziej ustrukturyzowanego, całościowego i długofalowego zarządzania zasobami ludzkimi będzie w takiej organizacji większa i silniej odczuwana. Łatwiej także metodycznie uzasadnić wykorzystanie coachingu w takim podmiocie. W wypadku małych organizacji pozarządowych sytuacja wydaje się już bardziej skomplikowana, rodzi się bowiem pytanie o to, czy coaching jest dla nich rozwiązaniem adekwatnym. Grzegorz Całek (2010) zauważa, że w małej organizacji podejmowane działania mają przeważnie charakter dość luźny, niejednokrotnie jednorazowy, a praca odbywa się zrywami, w takim zaś trybie działania organizacji trudno znaleźć miejsce dla działań kadrowych czy coachingowych. Nie dlatego, że są one nieistotne lub niepotrzebne, ale dlatego, że nie ma na nie przestrzeni – organizacja silnie koncentruje się na przetrwaniu lub na sporadycznym, zadaniowym osiąganiu celów statutowych. Ludzie pojawiają się i koncentrują wokół lidera. Wizja organizacji najczęściej szybko się zmienia i mało kto myśli o dalekosiężnych aspektach zarządzania zasobami ludzkimi – wychowaniu następcy, planie następstw czy zapewnieniu ciągłości napływu wolontariuszy do organizacji. Jak zauważa Grzegorz Całek, aby organizacja mogła się rozwijać i przetrwać, do jej strategii „należy dołączyć działania świadomie inicjowane przez organizację, wybiegające do przodu, działania nowe, będące dla niej wyzwaniem, szansą na rozwój” (Całek 2010, s. 198). W praktyce, jak zaznacza autor, działania te powinny koncentrować się na pięciu strefach rozwoju organizacji pozarządowej: realizacji misji organizacji, pracy z kadrą, promocji, zarządzaniu, finansach. To właśnie w obszarze zarządzania kadrą organizacji coaching i metody coachingowe mogą być przydatne. Wśród aspektów zarządzania personelem, w których coaching może okazać się zasadny, Grzegorz Całek wymienia doskonalenie kadry i jej motywowanie, proponując analizę stopnia rozwoju organizacji na pięciostopniowej skali. Na drugim etapie, początkowego rozwoju, jak podkreśla autor (*ibidem*, s. 202), „organizacja przyucza kadrę we własnym zakresie”, a „lider organizacji motywuje swoich ludzi”. Jeśli lider będzie wyposażony w wiedzę z zakresu narzędzi coachingowych, to motywowanie może okazać się prostsze. Gdy zaś można byłoby mu stworzyć możliwość pracy z coachem zewnętrznym, wówczas jest duża szansa, że coaching przełożyłby się na wzrost jego samoświadomości, właściwą identyfikację zasobów, jakimi dysponuje, i własnych ograniczeń. Przestrzeń wykorzystania narzędzi coachingowych, technik prowadzenia otwartych, konstruktywnych, zorientowanych na cel rozmów, które pozawalają pracownikom zidentyfikować ich cel i pogłębić świadomość zasobów, jakimi dysponują, jest, jak się wydaje, na każdym etapie rozwoju kadrowego organizacji. Oczywiście nie każda organizacja będzie mogła zapewnić liderowi (menedżerowi) wsparcie coacha, który będzie pracował z nim indywidualnie. Jest również bardzo mało prawdopodobne, by wszystkie organizacje dotarły do poziomu mistrzowskiego, gdy „organizacja ma swoją jednostkę odpowiedzialną za doskonalenie kadry organizacji i [...] konsekwentnie realizowany, sprawdzony, system motywowania” (*ibidem*).

Cykl życia organizacji pozarządowej szerzej omawia Mike Hudson, pisząc, że „konceptja ta opiera się na założeniu, że organizacje w swoim rozwoju przechodzą

przez wiele etapów [...] okresy równomiernego, ewolucyjnego wzrostu następują na przemian z rewolucyjnymi, kiedy wszystko zdaje się zmieniać jednocześnie” (Hudson 1997, s. 194). Jak podkreśla autor, to także wzorzec rozwojowy, który można bardzo często zaobserwować w organizacjach non profit. Należy jednak pokreślić, że choć istnieje niemało zbieżności i wiele organizacji trzeciego sektora działa podobnie, to nie oznacza to jeszcze, że każda organizacja przejdzie przez identyczne etapy. Mike Hudson wyróżnia pięć etapów życia organizacji: narodziny, młodość, dorosłość, dojrzałość i schyłek. Między tymi etapami następują kryzysy – okresy rewolucji. Etapy omawianego cyklu różnią się dynamiką procesów, podejściem do zarządzania ryzykiem, sposobem, w jaki następuje komunikacja i podział zadań, przede wszystkim zaś stylami przywództwa i podziału odpowiedzialności w organizacji. Przykładem wspomnianej fazy rewolucji może być odejście lidera lub silny konflikt interesów i wartości w organizacji.

Na którym z tych etapów warto polecić coaching? Z pewnością na etapie narodzin – jako wsparcie dla założyciela lub założycieli organizacji. To właśnie wtedy niezbędne jest zdefiniowanie celu, misji, wizji i strategii działania. Etap ten charakteryzuje się dużą spontanicznością działania, jest to jednak także etap, gdy zarządzanie jest silnie zdominowane przez założycieli organizacji. Aby organizacja mogła przetrwać, działać efektywnie i osiągać cele, konieczne jest doprecyzowanie podstawowych założeń i stworzenie długofalowego planu. Techniki wizualizacji, identyfikacji i precyzowania celu oraz mapowania zasobów – użyte przez sprawnego coacha – mogą mieć ogromny wpływ na kształtowanie się profesjonalnej organizacji i jej wizji. W tym wypadku coaching powinien być procesem raczej skoncentrowanym w czasie, a jego wznowienie i przegląd zasobów organizacji należałoby przeprowadzić już na dalszym etapie jej działania.

Etap młodości i dojrzałości to czas intensywnego rozwoju organizacji. Niejednokrotnie to także czas znacznego powiększenia zasobów ludzkich i zakresu działania podmiotu. Z kolei dorosłość charakteryzuje się silnym przywództwem, jasnym podziałem specjalności i wyodrębnieniem ról związanych z zarządzaniem zespołem. Oczywiście nietrudno wyobrazić sobie także organizacje, które ze względu na niewielki zakres działania oraz nielicznych członków i pracowników nie mogą sobie pozwolić na luksus podziału ról, specjalizacji poszczególnych pracowników i profesjonalnego zarządzania personelem. Jeśli jednak, zgodnie z teorią cyklu życia organizacji, część podmiotów trzeciego sektora będzie rosła, rozwijała się i dotrze do tego etapu, to w nim także warto pokusić się o wykorzystanie rozwiązań coachingowych. Coaching, co należy podkreślić, nie jest rozwiązaniem z założenia skierowanym do całego personelu organizacji. Jest to narzędzie zarezerwowane raczej dla liderów, menedżerów, decydentów lub specjalistów. Wyjątek stanowi coaching grupowy, który także warto rozważyć na tym właśnie etapie rozwoju. W fazie dojrzałości organizacji sesje coachingowe mogą stanowić wsparcie dla wszystkich zarządzających zespołami lub delegujących zadania: koordynatorów, liderów, kierowników, menedżerów. Może być to moment refleksji nad zarządzaniem ludźmi i związanymi z tym wyzwaniem, takimi jak nagradzanie, motywowanie, przekazywanie informacji zwrotnej, dyscyplinowanie czy delegowanie. Coaching może być przydatny dla samych zarządzających jako narzędzie zwiększające ich samoświadomo-

mość, wiedzę na temat własnego stylu komunikacji, działania w sytuacji stresowej czy osobistej motywacji. Z drugiej strony podstawowe instrumenty pracy coacha, czyli analiza celu i zadawanie pytań, techniki pracy z metaforą, mogą okazać się prostym narzędziem pracy kierownika czy koordynatora. Zadawanie pytań, zachęcanie pracowników do samodzielnego generowania rozwiązań, prowadzenie rozmów tak, aby pracownicy mieli poczucie możliwości dokonania wyboru i przestrzeń do samodzielnego wyszukiwania dróg postępowania, jest sposobem na zaoszczędzenie własnego czasu. Tylko pozornie tkwi w tym pewien paradoks, rzeczywiście bowiem na początku nawiązywania takiej relacji i wprowadzania tych metod zarządzania wydają się one bardziej czasochłonne – i początkowo takie są, ale w miarę upływu czasu, gdy już uda się wypracować pewien schemat działania, który powoli będzie przechodził w element kultury organizacyjnej, rozwiązanie to okaże się podejściem stymulującym samodzielność pracowników, ich inicjatywę, a także pozwalającym liderowi skupić się na jego kluczowych zadaniach. W tej fazie cyklu życia organizacji nie ma już w zasadzie działania entuzjastycznego i euforycznego, a co za tym idzie – rośnie konieczność silniejszego motywowania personelu.

Oczywiście liderzy organizacji pozarządowych często muszą motywować w sytuacjach niedoboru finansowego. Metody coachingowe i counselingowe¹⁰ mogą być bardzo przydatne w wyznaczaniu ścieżki rozwoju, rozwiązywaniu konfliktów, identyfikowaniu potencjału pracowników. Należy jednak zaznaczyć, że narzędzia coachingowe nie mogą być przeniesione na grunt pozarządowy wprost z dużych, zamożnych organizacji świata biznesu, które mogą sobie pozwolić na różnorodność rozwiązań i planowanie skomplikowanych ścieżek kariery. Na niemal każdym etapie życia organizacji pozarządowej istnieje silne ryzyko dużej rotacji personelu. Dotyczy to głównie, choć niewyłącznie, wolontariuszy. Jest zatem spore prawdopodobieństwo, że kierownik włoży wiele wysiłku w stworzenie relacji i wypracowanie zasad współpracy inspirowanych metodami coachingowymi, które nie przełożą się w praktyce na jego oszczędność czasu, ponieważ za chwilę będzie musiał wdrażać w obowiązki nowego pracownika.

Warto przyjrzeć się bliżej fazie kryzysu czy – jak wolą autorzy tej koncepcji – fazie rewolucji. Czy w sytuacji kryzysu, nagłej zmiany, konfliktu lub odejścia osoby zarządzającej w organizacji jest miejsce na coaching? Na klasyczny coaching – rozumiany jako metoda rozwoju osobistego i zawodowego – zapewne raczej nie. W niektórych wypadkach – gdy niezbędna jest reorganizacja, wspólne wypracowanie rozwiązań, redefinicja strategii lub zasad współpracy – rozwiązaniem może się okazać coaching grupowy¹¹. W sytuacji zmiany lub kryzysu, kiedy niezbędne

10 Jest to metoda mocniej skoncentrowana na przeszłości i bardziej afektywna niż coaching. Większość autorów definiuje tę metodę jako formę poradnictwa problemowego. Małgorzata Sidor-Rządkowska proponuje następującą definicję: „Counseling będzie więc podejmował kwestie emocjonalne, rozwiązywanie problemów i przywracania stabilności psychicznej, a nie rozwoju kompetencji i wykorzystania osobistego potencjału” (Sidor-Rządkowska 2014, s. 35).

11 Jest to metoda stworzona z myślą o zespołach, głównie biznesowych, które znajdują się w trudnej i jednocześnie ważnej z biznesowego punktu widzenia sytuacji. Coaching grupowy to metoda tworzenia zespołów, zwiększania ich efektywności, bywa także stosowany do wspierania zespołów w trakcie zmiany.

są szybkie, czasem radykalne decyzje, błędem jest jednak przecenianie coachingu. Jeśli kluczowe jest delegowanie, precyzyjne nazywanie sytuacji i celów, to niejednokrotnie konieczne może się okazać sięgnięcie do sprawdzonych, gotowych rozwiązań, zaczerpnięcie rady, z kolei lider (stary lub nowy) nierzadko powinien obrać chwilowo dyrektywny styl komunikacji i zarządzania. Trudno tu zatem mówić o przestrzeni dla metod i technik coachingowych, które sprawdzą się, gdy potrzebne będzie przeanalizowanie wartości, celów, zasobów i misji organizacji lub przyczyn niepowodzenia, co zaś najważniejsze – gdy będzie można poświęcić temu działaniu nieco czasu.

Respondenci zwrócili uwagę na trzy najczęściej powtarzające się okoliczności – czy etapy – funkcjonowania organizacji pozarządowych, w których menedżerowie tych podmiotów sięgają po coaching.

Pierwsza z nich to konieczność szybkiego dostosowania się do dynamicznie zmieniającej się sytuacji. Innymi słowy – organizacja pilnie musi przejść na inny poziom, tryb i stopień intensywności zarządzania. Potrzebne są inne metody. Jak relacjonuje jeden badany, „przychodzą projekty, różne inne rzeczy, przybywa ludzi i jest potrzeba zmiany struktury, to znaczy w ogóle wprowadzenia struktury. [...] Wtedy się pojawia kwestia hierarchii, której wcześniej nie ma, odpowiedzialności grupowej [...] ktoś jest kierownikiem jakiejś grupy projektowej, czyli różne rzeczy, które tam wcześniej nie funkcjonowały. Nie to, że były mniejsze, tylko ich tam w ogóle nie było. I to są sytuacje, które w wielu organizacjach powołują absolutny, no ogromny problem, bo rzadko kiedy zakładając organizację, ludzie są przygotowani na to, że ona może urosnąć. [...] to się czasami zdarza, jeśli organizacja dostaje milionowy grant [...]. W ciągu dwóch miesięcy trzeba stworzyć strukturę pod tytułem »ogarniamy milionowy grant« i dla organizacji ta zmiana jest totalna. W związku z czym przy takich rewolucjach, myślę, jest bardzo ważne, żeby był ktoś, kto dba o tych ludzi, kto dba o tę całą sytuację” [C6]. Inny przykład nagłej zmiany to „organizacja, która nagle staje się organizacją medialną” [C6].

Druą kwestia, na jaką zwracali uwagę coachowie, to nikła u przedstawicieli organizacji świadomość tego, czym jest coaching i w jakim zakresie może być przydatny dla organizacji. „Organizacje nie mają rozbudzonej potrzeby [...] osoby, które zarządzają w organizacjach, nie korzystają z żadnego wsparcia coachingowego czy też nawet – idźmy już dalej – mentorsko-tutoringowego. Po prostu nie. Jedyna forma, w której uczestniczą, i to rzadko, to są szkolenia, a na ogół delegują swoich pracowników i też tam się rzadko pojawiają i szybko wychodzą. Mówiąc, że nie mają czasu, bo są ważne zadania. [...] mała kultura rozwoju indywidualnego, oczywiście w kompetencjach zawodowych, przekłada się na to, że też nie widzą potrzeby, nie widzą korzyści dla organizacji. Nie mają rozbudzonej tej potrzeby, nie mają świadomości moim zdaniem” [C2].

Z tym łączyła się powszechna wśród coachów refleksja, że coaching to usługa dla organizacji dojrzałych. Liczne osoby krytycznie odnosiły się do korzystania z coachingu na wstępnym etapie formułowania się organizacji, akcentując zasadność jego zastosowania, „kiedy organizacja rzeczywiście trochę jest już zbudowana i jest się do czego odnosić. Myślę, że wcześniej też, ale młode organizacje [...] to tam była potrzeba mentoringu, wiedzy, czegoś, co wynika ze szkoleń. To znaczy ja w ogóle

myślę o coachingu, który ma zastosowanie dla ludzi trochę przeszkolonych. To znaczy kiedy się odnosi do ludzi, którzy mają już trochę doświadczenia. Czyli rzeczywiście kiedy ta organizacja już coś zbudowała, ma pierwsze sukcesy, ma jakieś zawirowania i ma się do czego odnieść” [C11].

Wśród wzorców zatrudnienia w polskich organizacjach pozarządowych pojawia się jeden szczególny, który wydaje się ciekawy z perspektywy zastosowania narzędzi coachingowych. Jest to przejście z pozycji młodego (zarówno stażem, jak i wiekiem), niedoświadczonego lub dopiero poszerzającego doświadczenie wolontariusza do roli pracownika. „Dla wielu osób, zwłaszcza młodych, wolontariat i praca odpłatna to nie tyle dwie różne, choć uzupełniające się fazy zaangażowania w trzeci sektor, ile następujące po sobie etapy tejże aktywności wyznaczające kierunek osobistego rozwoju zawodowego; od wolontariatu, stażu, praktyki przez zatrudnienie elastyczne (niepracownicze) do pracy etatowej” (Bogacz-Wojtanowska, Rymsza 2009, s. 277). Opisany wyżej wzorzec obrazuje rodzaj ścieżki rozwoju zawodowego, która powinna być kierunkowana. Jest tutaj zatem duża przestrzeń działań coachingowych, które wspierałyby na przykład identyfikację celów zawodowych pracownika i jego samoświadomość, mogłyby ponadto stanowić dodatkowy element motywujący. Ważne, aby przy tej okazji nie mylić coachingu z instruktażem czy *job-coachingiem*, które mają całkiem inne założenia i zastosowanie. Bardzo wyraźnie – co jest zbieżne z wnioskami z pierwszej części zwiadu – relacje respondentów podkreślają zasadność tego typu działań w środowisku liderów organizacji pozarządowych.

Specyfika procesów coachingowych prowadzonych w trzecim sektorze w opinii coachów

Organizacje pozarządowe to szczególnie pracodawca. Trzeci sektor, co należy podkreślić, to środowisko silnie zróżnicowane, cechujące się znaczną dysproporcją potencjału ekonomicznego, a podział ten – na organizacje „bogate” i „biedne”, jak zaznacza Marek Rymsza (por. Bogacz-Wojtanowska, Rymsza 2009), wydaje się pogłębiać. Organizacje działają często w sytuacji bardzo ograniczonych zasobów finansowych i logistycznych, niejednokrotnie trudno jest im zapewnić ciągłość stanowisk pracy, praca zaś ma przeważnie wymiar projektowy i zmienny. Liderzy tej grupy organizacji są, co zrozumiałe, skoncentrowani głównie na rozwiązywaniu problemów związanych z finansowaniem organizacji, z zapewnieniem ich przetrwania. Stan ten potwierdzają relacje coachów, którzy niemal jednogłośnie podkreślali, że klienci z sektora pozarządowego bardzo często mieli trudności z oderwaniem się od bieżących problemów organizacji, a w procesach coachingowych skupiali się na tych obszarach i celach, które umożliwią im zapewnienie ciągłości organizacji. Nie byli często gotowi do podjęcia tematów strategicznych.

Niskie budżety przeznaczone na potrzeby rozwojowe i konieczność działania w sytuacji stałej obawy o przetrwanie organizacji generuje – zdaniem respondentów – jeszcze jedną cechę charakterystyczną omawianych procesów coachingowych. To tak zwany „podwójny proces, czego nie obserwuję w coachingach biznesowych, w których ludzie [klienci] przychodzą z czystym nastawieniem na

siebie. [...] W coachingach trzeciosektorowych może ta jakaś noga pomocnicza, ona sprawia, że ludzie trochę mówią o sobie, a trochę myślą o tym, jak wykorzystają tę godzinę czy półtorej, plus te umiejętności, które sobie obserwują, do pracy z innymi albo dla innych” [C7]. Klienci w większości starają się optymalnie wykorzystać czas przeznaczony na coaching i koncentrują się na tym, aby możliwie dużo z tego procesu przenieść do swojej codziennej pracy w organizacji.

Skoro mowa o zaangażowaniu klientów i ich silnej motywacji, żeby jak najwięcej wynieść z coachingu, warto również wspomnieć o zagrożeniach związanych z bezpłatnymi usługami rozwojowym, a do takich często należą programy przeznaczone dla liderów organizacji pozarządowych finansowane ze środków unijnych lub stworzone z myślą o łączeniu doświadczenia świata biznesowego i pozarządowego. Bezpłatny coaching, jak podkreślali respondenci, często jest traktowany mniej poważnie przez uczestników. „Doświadczenie coachingu za darmo [...] moim zdaniem – to nie działa” [C3].

„Czyli znowu pewna darmowość powoduje, że te osoby mogą postrzegać to [coaching] jako coś: »Przyjdę, może nie przyjdę, zaangażuję się albo nie, obojętne«. Wydaje mi się, że może tak być, że to jest [...] każdy kij ma dwa końce i konieczność płatności jest przeszkodą. Ale dawanie czegoś za darmo też pewnie nie jest najlepszym rozwiązaniem i trzeba by wypracować coś pośrodku” [C4].

„To my poszukujemy beneficjentów, a coaching za darmo się nie sprawdza [...]. Zdarzały mi się takie projekty nagminnie, że ludzie przychodzili, siadali i mówili: »To co będziemy tu robić, to co pan teraz zrobi ze mną?« [...] coś tam przez godzinę rozmawialiśmy i jakoś to szło. Ale zdarzało się, że ci ludzie po dwóch tygodniach, drugi raz, bo tam mieli w pakiecie, [przychodzili] i siadali, i znowu pytali: »To co będziemy robić? Bardzo mi się podobała poprzednia rozmowa, bardzo przyjemnie«. Miałem takie poczucie, że niewiele z tego wynika. Klient nie jest człowiekiem, który jest zmotywowany, nawet nie chodzi o to, że za to płaci, ale za tą decyzją o płaceniu jest realna potrzeba. Chcę przyjść, nie tylko obejrzeć, jak to wygląda, ale rzeczywiście z czegoś korzystać” [C11].

Brak zaufania do coachingu jako formy rozwoju, do coachów i do doradców, nieufność wobec świata biznesu i narzędzi pochodzących z tego typu organizacji – wszystko to badani coachowie uznali za kolejną cechę procesów coachingowych w organizacjach pozarządowych. Silnie łączy się to z inną kwestią, jaką jest coraz powszechniejsze negatywne postrzeganie coachów w ogóle, niezależnie od sektora, w jakim się specjalizują czy działają. Coaching jest coraz częściej przedmiotem krytyki. Część respondentów zaznaczyła, że już znacznie rzadziej sami siebie określają mianem coacha: „Padło parę razy słowo »coach«, »jestem coachem« [...] i ja się wstydzę, i ja się na tym łapię często, że ja wymyślam synonimy: »Prowadzę warsztaty i szkolenia dla zespołów, a oprócz tego też pracuję indywidualnie, takie sesje indywidualne prowadzę«. Jak ktoś nie dopyta, to na tym kończę. A jak ktoś mówi: »To taki coaching?«, to ja [odpowiadam:] »No tak, coaching«. Ale jak nie muszę, to nie dodaję” [C3].

Większość coachów to ludzie kilku zawodów, dlatego niekiedy posługują się wieloma określeniami swojej działalności. To zrozumiałe, gdy łączą na przykład szkolenia z mentoringiem. Równie istotnym wątkiem ich relacji jest z jednej strony coraz wyraźniej akcentowana specjalizacja zawodowa, z drugiej zaś – podkreślany

malejący prestiż tego zajęcia. Nadal jest to często usługa luksusowa, ale przytoczone wypowiedzi mogą sugerować, że przestaje być usługą prestiżową. Jest tak po części dlatego, że wysoka dostępność kursów, szkoleń czy studiów podyplomowych w zakresie coachingu pozwala szerokiej grupie osób zdobywać podstawy wiedzy coachingowej, a wobec formalnych wymogów regulujących możliwość wykonywania tego zawodu łatwo samemu nazwać się coachem. Problem ze słabnącą reputacją coachingu znajduje zresztą odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu: „Coaching przestaje być niejednokrotnie poważnie postrzeganą alternatywą dla tradycyjnych działań poradniczych, odwołującą się do ugruntowanych koncepcji i modeli teoretycznych oraz naukowo badanych mechanizmów funkcjonowania człowieka, by coraz częściej stać się platformą do realizacji *ad hoc* podejmowanych działań komercyjnych o charakterze usługowym, szkoleniowym, dydaktycznym” (Kulesza 2013, s. 7).

Opinie coachów najmocniej były podzielone w odniesieniu do tego, czy do pracy w trzecim sektorze są potrzebne wiedza lub doświadczenie zebrane w organizacjach pozarządowych. Część badanych, podobnie jak respondenci uczestniczący w poprzednim zwiadzie, akcentowała, że organizacje nie mają czasu i środków, które mogłyby zainwestować w długotrwałe procesy rozwojowe. Zrozumienie specyfiki działania sektora pozarządowego, organizacji i jej wyzwań może być istotne dla płynnego przebiegu procesu coachingowego, ale jest po prostu zbyt kosztowne i długotrwałe: „Często przychodzą osoby, które wierzą w to, że wystarczy zadawać pytania, proponować rozwiązania – i coś z tego będzie. Nie znają specyfiki samej organizacji albo uczą się, dopiero na samej grupie uczą się, z czym te organizacje mają do czynienia” [C8]. Równie często pojawiały się jednak wypowiedzi podkreślające, że pytania o doświadczenie i uwiarygodnienie się otrzymują tak samo często od klientów biznesowych. I podobnie – w ich opinii – tak w świecie biznesu, jak i w świecie organizacji non profit nie trzeba znać realiów sektora, w którym działa klient, aby poprowadzić proces coachingowy stanowiący źródło inspiracji, refleksji i przestrzeni przewartościowania celów. Kluczowa w rozstrzygnięciu tego dylematu wydaje się proporcja między elementami mentoringu i coachingu, jaką zachowuje coach. Im bardziej godzi się na połączenie coachingu z innymi metodami rozwojowymi, tym silniejsza może być konieczność uzupełnienia wiedzy na temat specyfiki danej organizacji i sektora, w którym działa klient. Z metodologicznego punktu widzenia wiedza ta jest coachowi niepotrzebna. Interesującym uzupełnieniem tych rozważań jest relacja coacha prowadzącego coaching dla osób ociemniałych i niewidomych, które pełniły funkcję liderów organizacji trzeciego sektora. Dla tej grupy klientów musiał przygotować nowe narzędzia i bardzo starannie przeformułować istniejące. Jak sam wspomina: „Typowa »narzędziologia«, w cudzysłowie, musiała tu być zastąpiona czymś zupełnie nowym” [C10]. W tym wypadku jednak nie tyle specyfika samej organizacji, ile szczególne sytuacja i cechy klientów sprawiły, że konieczne było sięgnięcie po niestandardowe metody pracy, a sytuacja taka mogłaby także zaistnieć w innym sektorze.

Z relacji coachów pracujących z menedżerami organizacji non profit wynika, że i ten sektor silnie ulega modom rozwojowym. Jak podkreślali coachowie, coaching był popularny, co oznaczało, że chętnie i często wpisywano tego typu wsparcie do projektów rozwojowych. Brakowało jednak strategicznej analizy potrzeb organizacji

i nacisku na dostosowanie metod rozwoju kompetencji do potrzeb danej organizacji. Niejednokrotnie to ciekawość była główną motywacją, jaka stała za wyborem coachingu jako metody rozwoju czy interwencji w danej organizacji: „Też byli ciekawi, jak wygląda takie wsparcie coachingowe, i to było coś takiego, co fajnie było mieć. Także ja mam poczucie, że ono [wsparcie coachingowe] niekoniecznie zawsze wychodziło z realnych potrzeb [...] natomiast ono nie wynikało z tego, że to była jakaś diagnoza” [C9].

Brak ewaluacji programów coachingowych – połączony ze wspomnianą już ogólną trudnością w ewaluacji zmian, jakie zachodzą pod wpływem coachingu – to wada coachingu w trzecim sektorze, na którą zwracali uwagę respondenci. Rzadko rezultaty ich pracy są monitorowane i weryfikowane. Często sesje coachingowe po prostu się kończą, a o tym, jakie długofalowe skutki przyniosły, coachowie dowiadują się dzięki własnym, nieformalnym relacjom z przedstawicielami organizacji. Najczęściej ewaluacja ogranicza się wyłącznie do czysto technicznych czy frekwencyjnych wskaźników dotyczących liczby przeprowadzonych sesji czy długości ich trwania. Dość wysoki poziom zadowolenia z procesu nie musi oznaczać jego skuteczności. Tak tę kwestię podsumował jeden respondent: „Coś dobrego się zadziało, ale nie do końca wiadomo, co – i co dalej z tym się wydarzyło” [C12].

Wielu badanych zwracało uwagę, że przedstawiciele organizacji pozarządowych mają coraz częściej kwalifikacje i zasoby, aby samodzielnie prowadzić procesy coachingowe (ukończone kursy i wiedza z zakresu metod rozwojowych): „Wydaje mi się często, że sami, że trzeci sektor mógłby sam korzystać ze swoich zasobów – bez korzystania z osób z zewnątrz – i że często wybierają droższe formy rozwoju ze względu na jakość tych coachów, ale często się spotykam, że oni sami mają pokończone kursy trenerskie, coachingowe i różnorakie, i sami potrafią facylitować, ale nie wpadają na pomysł, że ja w zaprzyjaźnionej organizacji mogę to robić” [C8].

Coachowie niemal zgodnie wskazywali polaryzację trzeciego sektora – podział na organizacje zamożne i biedniejsze, które nie mają możliwości ani świadomości korzystania z różnych działań rozwojowych. Badani nazywali to „brakiem klasy średniej” [C9], [C10], [C12] w sektorze pozarządowym. Podkreślali także, że rozwój średnich organizacji o stabilnym źródle finansowania mogłyby pociągnąć za sobą rozwój podmiotów świadczących usługi rozwojowe dla tych podmiotów. Obecnie organizacje raczej nie są gotowe lub przyzwyczajone do płacenia za usługi rozwojowe, choć są w stanie generować pewien rodzaj wtórnych usług rozwojowych w swoim otoczeniu.

Organizacje pozarządowe i sektor biznesowy różnią się pod wieloma względami. Jak wskazują niektórzy specjaliści, od liderów czy menedżerów trzeciego sektora wymaga się większej elastyczności i umiejętności zarządzania zespołem niż od ich biznesowych kolegów. Coaching jednak w równym stopniu może być przydatny dla obu tych grup. Jest to bowiem narzędzie, które może pozwolić menedżerom na rozwój samoświadomości, a w konsekwencji – zniwelowanie niekorzystnych nawyków komunikacyjnych i zarządczych. Zwiększona otwartość na pytania, umiejętność ich

trafnego zadawania, wyższa świadomość własnych uprzedzeń i wad indywidualnego stylu komunikacji oraz przywództwa to tylko wybrane korzyści, jakie może przynieść menedżerowi właściwie przeprowadzony coaching. Wspomniane już sprawne zadawanie pytań połączone z umiejętnością identyfikowania i precyzowania celów może być kluczowe w zarządzaniu organizacją pozarządową. W procesie motywowania istotna jest bowiem znajomość celów jednostek pracujących w danym zespole i umiejętność zapewnienia przestrzeni do ich osiągania w ramach urzeczywistniania celów organizacji. Zgodnie z koncepcją Petera F. Druckera cele jako narzędzie motywacji są skuteczne wtedy, gdy założymy, że układają się one w organizacji hierarchicznie. Cele jednostek czy poszczególnych wydziałów powinny być zintegrowane z celami ogólnymi.

W wypowiedziach respondentów bardzo wyraźnie przewijał się wątek konieczności budowania świadomości liderów i menedżerów organizacji pozarządowych co do różnych metod rozwojowych. Nadal bowiem mają oni często znikomą wiedzę na temat sposobów podnoszenia kompetencji miękkich i specyfiki narzędzi, jakie poza szkoleniami mogą być wykorzystane do tego procesu. Skoncentrowani na zapewnieniu przetrwania organizacji i osiąganiu jej krótkofalowych celów, mogą nie mieć świadomości wagi działań o charakterze rozwojowym i strategicznym. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na te wypowiedzi respondentów, które akcentują, że liderzy organizacji pozarządowych nie mają świadomości kompetencji coachingowych, jakimi dysponują już co raz liczniejsi przedstawiciele tego sektora. W praktyce oznacza to niewykorzystywanie bardzo ważnego zasobu.

Badani podkreślali, jak istotne jest określenie celu coachingu, a więc ustalenie, czy proces ma dotyczyć jedynie rozwoju lidera, menedżera lub jednostki, czy też całej organizacji. Część coachów pracuje tylko z jednostkami – przedstawiciele tej grupy zaznaczali, że ich klientami nie są organizacje. To zaś oznacza, że zmiany, które zachodzą na poziomie jednostkowym, mogą być za słabe, aby wpłynąć na organizację. Dynamika procesu i problemu w organizacji jakby pochłania klienta coachingu – w tym wypadku lidera. Wsparcie lidera czy koordynatora organizacji nie musi oznaczać rozwiązania problemów, z jakimi boryka się cała organizacja.

Często trudne jest oddzielenie coachingu od doradztwa. Tu szczególnie należy zwrócić uwagę na rozróżnienie między coachingiem a używaniem metod i narzędzi coachingowych w procesie doradczym czy w zarządzaniu zespołem. Także z tego względu kluczowe jest, co już podkreślono, zidentyfikowanie potrzeb rozwojowych organizacji i ustalenie celu działań rozwojowych.

Jak pokazują głosy większości respondentów, część dylematów etycznych pracy coacha jest wspólna dla wszystkich typów organizacji, ale w wypadku trzeciego sektora pojawia się także pewna grupa odrębnych, niespotykanych w sektorze biznesowym trudności oraz wyzwań etycznych i technicznych. W tym wymiarze zrozumienie specyfiki organizacji pozarządowych wydaje się kluczowe w pracy coachów.

Poszerzenie usług doradczych dla trzeciego sektora może być przykładem profesjonalnych procesów rozwojowych, jakimi podlegają organizacje pozarządowe¹².

12 O zagadnieniu tym szerzej wspominają Joanna Lustig, Piotr Masłowski i Monika Sobańska (por. Barański [red.] 2009).

Ze względu na niewielką skalę zjawiska trudno mówić o szerokim rozwoju usług coachingowych na potrzeby trzeciego sektora. Jest to jednak pewna szansa dla obu środowisk: coachingowego i pozarządowego.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że nie ma jednego uniwersalnego czy idealnego modelu coachingowego dla organizacji pozarządowych. Jak wynika z wypowiedzi respondentów, także trzeci sektor ulega modom związanym z metodami rozwojowymi, których dobór nie zawsze jest poprzedzony badaniem czy poparty rzeczywistą potrzebą organizacji. Warto także mieć na uwadze zagrożenia płynące z nieprzygotowania lub złego przeszkolenia osób, które mają posługiwać się technikami coachingowymi lub przejąć rolę coacha wewnętrznego. Niezrozumienie, czym de facto jest coaching, kiedy i jak powinien być stosowany, jest niebezpieczeństwem, którego powinny wystrzegać się wszystkie organizacje. Ze względu na mnogość definicji, mitów i kontrowersji, jaka wiąże się z tą metodą rozwoju kompetencji, wiele osób, w tym także doświadczonych menedżerów, nadal nie rozumie, czym jest coaching. Wprowadzanie coachingu do organizacji pozarządowej powinno zatem zawsze łączyć się z diagnozą jej stanu, potrzeb rozwojowych oraz przygotowaniem menedżerów do pracy z coachem. Ważną decyzją menedżerską jest także wybór coacha. Respondenci wskazywali, że niekoniecznie musi on mieć wcześniejsze doświadczenie w trzecim sektorze, choć dodawali, że specyficzna wiedza o organizacjach pozarządowych może ułatwiać pracę coacha i budowanie relacji z klientem. Nie powinna to być jednak jedyna przesłanka do wyboru coacha.

Coaching nie powinien wykluczać stosowania innych metod rozwoju. Szkolenia, trening, mentoring – żeby wymienić tylko kilka z nich – są niezbędne w organizacji, choć każde z nich ma inny cel. Nadmierne skoncentrowanie się na którejkolwiek z tych metod jest po prostu błędem. Przez lata przeceniano znaczenie szkoleń, które miały rozwiązywać trudności w zarządzaniu pracownikami. Upraszczając, można powiedzieć, że szkolenie jest po to, aby nabyć wiedzę i część umiejętności, trening pozwala na ich przećwiczenie, a coaching pomaga wzmocnić postawę, która jest bardzo istotnym komponentem kompetencji. Coachingu nie należy przeceniać. Przydatny, rozwijający, raczej nieinwazyjny, nawet jeśli będzie idealnie prowadzony, nie może być traktowany jako remedium na wszystkie problemy polityki kadrowej trzeciego sektora.

Bibliografia

- Bogacz-Wojtanowska Ewa, Rymsza Marek, 2009, *Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze. Wnioski i rekomendacje*, [w:] Ewa Bogacz-Wojtanowska, Marek Rymsza (red.), *Nie tylko społecznie: zatrudnienie i wolontariat w NGO*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Całek Grzegorz, 2010, *ABC organizacji pozarządowej*, Instytut Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa.
- Clutterbuck David, 2009, *Coaching zespołowy*, Rebis, Poznań.
- Drucker Peter F., 1995, *Zarządzanie w organizacji pozarządowej: teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy Phare – Dialog Społeczny, Warszawa.
- Fudaliński Janusz, 2013, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Griffin Ricky W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Hudson Mike, 1997, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy Phare – Dialog Społeczny, Warszawa.
- Kulesza Marek, 2013, *Podstawy teoretyczne coachingu społecznego*, [w:] Janusz Surzykiewicz, Marek Kulesza (red.), *Coaching społeczny. Innowacyjne techniki i narzędzia wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym*, Difin, Warszawa.
- Kulesza Marta, 2013, *Wprowadzenie. O koncepcji coachingu społecznego*, [w:] Janusz Surzykiewicz, Marek Kulesza (red.), *Coaching społeczny. Innowacyjne techniki i narzędzia wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym*, Difin, Warszawa.
- Lignar-Paczocha Karolina, 2016, *Coaching w organizacjach pozarządowych z perspektywy ich przedstawicieli i coachów*, „Trzeci Sektor”, nr 39/40, s. 80–96.
- Marciniak Łukasz T., 2009, *Pojęcie i odmiany coachingu*, [w:] Małgorzata Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Marciniak Łukasz T., 2012, *Dylematy etyczne – komentarze do studiów przypadku*, [w:] Małgorzata Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Sidor-Rządkowska Małgorzata (red.), 2009, *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Wujec Bożena, 2012, *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review”, nr 1 (4), s. 35–48.
- Sidor-Rządkowska Małgorzata, 2012, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Źródła internetowe

- Zemelka Adam, 2016, *Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei*, „Forum Oświatowe”, nr 28 (2), s. 143–160 – <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/439> [dostęp: 20 marca 2017 roku].
- <https://icf.org.pl/coaching> [dostęp: 10 października 2017 roku]
- <http://icf.org.pl/o-icf/2960-2> [dostęp: 26 maja 2017 roku]
- http://www.izbacoachingu.com/wp-content/uploads/Kodeks_Etyczny_Izby_Coachingu.pdf [dostęp: 10 października 2017 roku]