

Joanna Mesjasz

Coaching - szansa na podmiotowość w zarządzaniu

Civitas Hominibus : rocznik filozoficzno-społeczny 1, 117-126

2006

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Joanna Mesjasz

Coaching – szansa na podmiotowość w zarządzaniu

Wprowadzenie

W miarę jak dokonuje się transformacja ku gospodarce nadsymbolicznej, charakteryzującej społeczeństwo postindustrialne, radykalnie zmienia się sama natura władzy¹. W tym społeczeństwie wiedza – najbardziej demokratyczne źródło władzy zaczyna odgrywać rolę wiodącą. Dla nowoczesnych organizacji, nazwanych przez Druckera organizacjami wiedzy, staje się ona niezbędnym czynnikiem efektywności organizacyjnej. Wiedza potrzebna jest, by zarządzać organizacjami zdecentralizowanymi, wirtualnymi czy organizacjami bez granic i mądrości, by zinstytucjonalizować procesy organizacyjne w skali globalnej, a także płynnie reagować na zmiany w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa, budując jego przewagę konkurencyjną.

Pisząc o paradoksach naszych czasów, Handy² mówi jednak, że wiedza, która pozwoliła nam odnieść sukces nie jest tą samą wiedzą, która zagwarantuje nam przetrwanie. Kolejnym bowiem paradoksem naszych czasów jest to, że ich stałą charakterystyką jest zmiana. Ten szczególny rodzaj klimatu społecznego wygenerował jednocześnie zapotrzebowanie na nowego lidera. Potrzebni są ludzie mniej zaprogramowani i bardziej skłonni do aktywności, indywidualiści, niekonwencjonalni w swych poglądach i działaniach, wszechstronni, kreatywni, zdolni do improwizacji. Wraz ze zmianą wzorca wyłoniło się kilka nowych technik szkolenia, które służą kreowaniu liderów przyszłości, do jednych z najważniejszych należy coaching.

¹ Toffler A., *Zmiana władzy*, Warszawa: Zysk i S-ka, 2003. Autor pisze, że dotychczasowe źródła władzy, takie jak nieruchomości czy bogactwa naturalne przestają mieć znaczenie, inwestorzy inwestują już nie w twarde aktywa, ale w kontakty, siłę marketingu firm, umysły zarządów i pracowników. Nowy system wytwarzania bogactwa w coraz większym stopniu uzależniony jest od wymiany danych, informacji i wiedzy. Jest więc nadsymboliczny, jednocześnie bez wymiany wiedzy nie ma bogactwa, a co za tym idzie, nie ma i władzy.

² Handy Ch., *Wiek paradoksu*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1996.

Organizacje wobec wyzwań

Nowe technologie, nowe rynki, wzrastające oczekiwania klientów, naciski polityczne, procesy jednoczenia się państw, zmiany społeczne, wszystko to staje się motorem zmian. Zmiana to proces ciągły, którego punkt docelowy jest płynny. Ta skomplikowana i niestabilna rzeczywistość wywołuje poczucie niepokoju, tymczasem nie ma już odwrotu, menedżerom i pracownikom potrzebna jest psychiczna gotowość ciągłej ewolucji. Po to by zrozumieć postępujący wzrost złożoności środowiska, opanować wzrastającą nieokreśloność przy antycypowaniu przyszłych stanów organizacji i zwiększoną liczbę czynników, które mogą zdecydować o sukcesie lub porażce, przy jednoczesnej świadomości skrócenia czasu gromadzenia i przetwarzania informacji, jak twierdzi Penc³. Tempo zmian wymaga elastyczności od firm, nie tylko elastyczności rozumianej w kategoriach behawioralnych, ale także, a może przede wszystkim, w kategoriach strukturalnych czy funkcjonalnych. Następstwem jest rozluźnienie struktur organizacyjnych, decentralizacja, zmniejszenie poziomów zarządzania. Zachodzi także proces zacierania się granic pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, odbiorcy uczestniczą w procesie projektowania produktów, a działania marketingowe mają bardziej charakter działań zewnętrznych i dokonują się w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa. Zmianom funkcjonalnym i strukturalnym zmierzającym do powstania organizacji w kształcie koniczyny⁴, wirtualnych, sieciowych, bez granic czy fraktalnych⁵, towarzyszy presja podnoszenia kwalifikacji i nabywania wiedzy przez pracowników. Nowoczesne organizacje są organizacjami uczącymi się lub zmuszone są w takim kierunku ewoluować. Organizacje uczące się dążą do tego, żeby każdy ich członek nieustannie pogłębiał wiedzę i wspomagają pracowników w tym zakresie, np. poprzez coaching. Według Senge⁶, ważne jest myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, budowanie wspólnej wiedzy i uczenie się zespołowe. Nestorowicz⁷ akcentuje zwłaszcza otwarty system informacyjny, konstruktywną konfrontację, zespołowe uczenie się i specyficzną kulturę organizacyjną.

Zmiany te implikują określone następstwa dla menedżerów. Z jednej strony mamy do czynienia z kryzysem średniego szczebla zarządzania⁸, który w następstwie informatyzacji i re-engineeringu jest redukowany, a z drugiej strony wzrastają oczekiwania wobec liderów

³ Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź: Menadżer, 2000, s. 7.

⁴ Koncepcje organizacji w kształcie koniczyny zaproponował Ch. Handy, *Wiek przezwycięzonego rozumu*, Warszawa: Business Press, 1998. W organizacji takiej podstawowa grupa pracowników, zazwyczaj niewielka, zatrudniona jest na pełny etat i pełnym wymiarze godzin, następna w niepełnym, a jeszcze kolejna na umowę zlecenie lub może świadczyć swe usługi w ramach własnej działalności.

⁵ Pojęcie organizacji fraktalnej opisuje K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000. Jest to organizacja, której jednym z podstawowych celów jest utrzymanie drgającego stanu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. W takiej organizacji znikają kategorie statycznych obiektów, a ich miejsce zajmują procesy.

⁶ Senge P., *Piąta dyscyplina*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002.

⁷ Nestorowicz P., *Organizacja oparta na wiedzy. Koncepcja oraz warunki zastosowania w polskich przedsiębiorstwach* (praca doktorska), Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, 1998.

⁸ Ryfkin J., *Koniec pracy*, Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie, 2003. Autor porusza w swojej pracy zagadnienia związane z obserwowanym w Stanach Zjednoczonych kryzysem klasy średniej, związanego głównie z masowym redukowaniem jednego lub kilku szczebli zarządzania zwłaszcza z tzw. poziomu operacyjnego będącego następstwem procesów re-engineeringu, czego skutkiem jest bezrobocie w tej grupie zawodowej i społecznej.

prowadzących organizacje. Organizacje uczące się wymagają silnego przywództwa intelektualnego. Kierowanie autorytarne, korzystające z technik racjonalizacji działań nie zdaje egzaminu w jakościowym kształtowaniu zasobów⁹. Widoczny jest również wzrost wymagań wobec menedżerów liniowych, szefów zespołów projektowych, którzy będąc fachowcami, zdolni są transferować wiedzę i sprawnie zarządzać zespołami. Niemczyk¹⁰ akcentuje fakt, że zespołowe uczenie wymaga współuczestnictwa, decentralizacji, ograniczenia systemów kontroli i podmiotowego traktowania pracowników. Tylko w takich warunkach może nastąpić ukształtowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego organizacji, które zapewni jej najwyższą efektywność. W tym celu niezbędne jest nie tylko zdobywanie wiedzy przez organizacje, ale również jej wewnątrzorganizacyjny transfer, który może odbywać się w procesie coachingu.

Rzeczywistość i straty w zasobach własnych

Zmiany w strukturach organizacyjnych idące w kierunku odchudzania, spłaszczania, rozluźniania więzi organizacyjnych oferują pracownikom więcej przestrzeni na kreowanie własnych rozwiązań, na bycie w pełni wolnym, na tworzenie koncepcji siebie pożądanego we własnym rozwoju zawodowym¹¹. Ale jednocześnie wzięcie odpowiedzialności jako podmiotu autonomicznego za własne działania zawodowe będzie owocowało kosztami psychologicznymi. W czasach współczesnych wciąż mamy do czynienia z pozostałym po erze industrialnej człowiekiem przedmiotem, wystandaryzowanym i znormalizowanym, który w najlepszym przypadku może stać się świadomym siebie przedmiotem. Wiedza, którą nabywa, konstytuuje go, dzięki niej może stać się fragmentem rzeczywistości lub uzależnić się od narzuconego systemu wartości. Obuchowski¹² nazywa go człowiekiem uczenia się, świadomym znaczenia wiedzy, gotowym sprostać wymaganiom stawianym przez organizację, niezdolnym jednak do tworzenia koncepcji siebie pożądanego, który w obliczu nieustannie wzrastających wymagań doświadcza lęku, przed którym nie bronią go nawet przybrane pod wpływem silnych nacisków społecznych cechy typowego, zuni-formizowanego człowieka organizacji.

Funkcjonowanie w środowisku zawodowym jest rzeczywistością dynamiczną, w której nieustannie mamy do czynienia z zakłócaniem równowagi i równoważeniem. W efekcie

⁹ Sajkiewicz A., *Kultura w organizacji i kapitał intelektualny*, [w:] Sajkiewicz A. (red), *Jakość zasobów pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext, 2002, s. 60–65.

¹⁰ Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000.

¹¹ Używając tego określenia, parafrazuję wprowadzone przez K. Obuchowskiego pojęcie „tworzenie koncepcji siebie pożądanego przez człowieka autora siebie”, który narodził się wraz z rozwojem trzeciej fali cywilizacyjnej, w następstwie, której powstało nowoczesne postindustrialne, oparte na wiedzy społeczeństwo. Obuchowski zaczerpnął tło cywilizacyjne z koncepcji Tofflera, który zaproponował analizę rozwoju naszej cywilizacji w ujęciu trzech fal cywilizacyjnych, pierwszej – agralnej, drugiej – przemysłowej i trzeciej – postindustrialnej.

¹² Obuchowski K., *The Subjects' Revolution*, Łódź: WSHE, 2005. Przyjmując koncepcje rozwoju cywilizacji za Tofflerem, Obuchowski stworzył koncepcję czterech typów osobowości, które adekwatnie do rozwoju ludzkości kształtowały się i dojrzewały, odgrywając wiodące znaczenie w poszczególnych fazach. Człowiek roli w I fali, człowiek uczenia się w II fali i człowiek autor siebie w III fali.

zakłócenia równowagi doświadczamy kosztów psychologicznych, ponieważ każdy powrót do stanu równowagi wymaga czerpania z zasobów. Koszty psychologiczne rozumiane są jako inwestycje, odwracalne lub nieodwracalne dysfunkcje, utracone korzyści w sferze psychicznej, somatycznej i społecznej, a także ograniczenia w realizowaniu innych, pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają osobistą wartość. Koszty mogą kumulować się, a ich ocena jest zmienna w czasie. Ważnym pojęciem jest również bilansowanie, rozumiane jako świadomy proces oceny (poznawczej i emocjonalnej) dokonanych inwestycji, utraconych korzyści i poniesionych strat z uzyskanymi korzyściami, z uwzględnieniem oczekiwań, zasobów własnych i zewnętrznych (np. środowisko zawodowe, pozycja społeczna, warunki organizacyjne). Bilansowanie ma charakter oceny wtórnej, podczas której może nastąpić redefiniowanie kosztów. Coś, co w ocenie pierwotnej zostało oszacowane jako inwestycja w ocenie wtórnej może okazać się stratą. W bilansowaniu kosztów z korzyściami jakich oczekujemy od wybranej przez siebie drogi kariery zawodowej, istotną rolę odgrywa porównawczy poziom odniesienia – porównujemy się z innymi, którzy osiągnęli sukces w zarządzaniu¹³. Wprowadza się również pojęcie własnego poziomu odniesienia, który jest wynikiem ewaluacji, porównania własnych standardów i wartości z rezultatami działań.

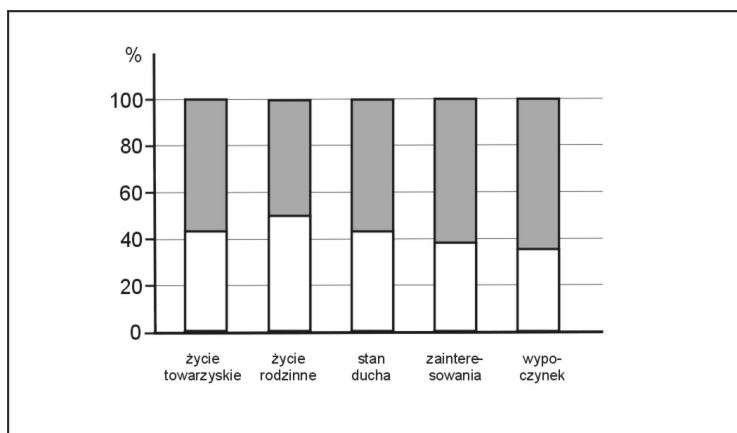
Cechą nowoczesnego społeczeństwa jest zmienność, której następstwem jest znaczna fluktuacja na stanowiskach menedżerskich i zindywidualizowanie rozwoju zawodowego. Zarówno na etapie planowania kariery, jak i na etapie jej realizowania szczególnego znaczenia nabiera zdolność realnego szacowania zasobów, umiejętne korzystanie z zasobów własnych i zewnętrznych oraz zdolność wyboru zadań, których realizacja pozwoli na generowanie nadwyżki korzyści nad kosztami, która może i powinna być kierowana na doskonalenie zasobów i własnych strategii kosztowych. Większy potencjał uprawniać będzie menedżera do podejmowania coraz trudniejszych zadań. Jeżeli jednak koszty przewyższą korzyści pojawi się strata, która może przyczynić się do redukcji zasobów. W zarządzaniu własną karierą nie chodzi o to, by nie ponosić kosztów w ogóle, ale by je optymalizować np. poprzez eliminowanie działań nieprzynoszących wzrostu wartości zasobów własnych. Własne badania prowadzone od kilku lat ujawniają niepokojące tendencje w tym zakresie. Dla potrzeb niniejszego opracowania i w celu zilustrowania możliwych następstw nieumiejętnego bilansowania kosztów z korzyściami i stosowania nieadekwatnych strategii antykosztowych przytoczę fragment wyników badań zrealizowanych w 2004 r.¹⁴

Badani menedżerowie (= 243) odpowiadali m.in. na pytanie, w jakim stopniu praca zawodowa wpływa na realizowanie różnych obszarów pozazawodowego życia. W tym badaniu nie ma założonego punktu odniesienia, każde ograniczenie wskazane przez badanych jest już kosztem.

¹³ Koncepcje inwestycyjnego modelu związku wprowadzili Rusbult i Kelly, jest to teoria, w której przyjmuje się, że to co ludzie wnoszą w dany związek zależy od nagród, kosztów, a także poziomu odniesienia i inwestycji jakie tracą, gdy się z tego związku wycofają. Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna*, Warszawa: Zysk i S-ka, 1998, s. 436.

¹⁴ Był to projekt realizowany pod kierunkiem prof. Z. Zaleskiego pt. *Psychologiczne koszty sukcesu w społeczeństwie opartym na wiedzy, ich osobowościowe i organizacyjne determinanty a jakość życia*. Grant finansowany przez KBN 4098.

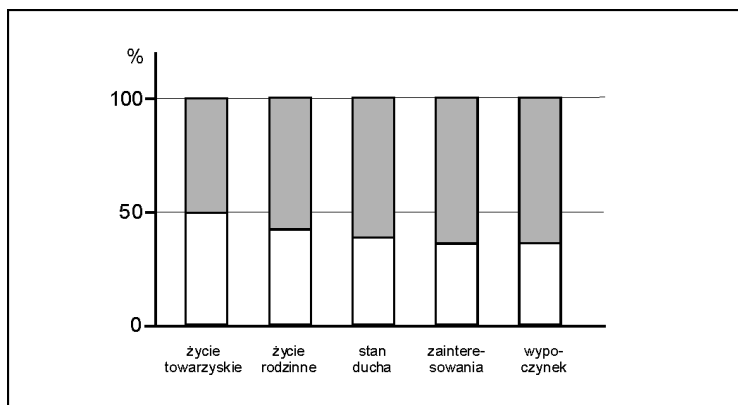
Wykres 1. Ocena możliwych poziomów realizacji różnych obszarów życia w następstwie aktywności zawodowej – menedżerowie (N = 243)



Źródło: opracowanie własne

Badani menedżerowie szacują własne ograniczenia na poziomie od 55 do 39%. Największych ograniczeń doświadczają menedżerowie w sferze wypoczynku i zainteresowań, najmniejszych w sferze rodziny, być może ta sfera jest najbardziej broniona. Istotne wyniki uzyskano w efekcie, gdy takie samo pytanie zadano obserwatorom, grupie pozostałych pracowników, którzy szacowali koszty jakich doświadczają menedżerowie. Z pozycji obserwatora ograniczenia okazały się wyższe i sięgały 60%. Oceny te są bardziej wyrównane, ale podobnie jak w poprzednim przypadku największe ograniczenia doświadczane są w sferach wypoczynku i zainteresowań.

Wykres 2. Ocena możliwych poziomów realizacji przez menedżerów różnych obszarów ich życia w następstwie aktywności zawodowej – reprezentanci różnych zawodów (N = 275)



Źródło: opracowanie własne

Badani menedżerowie szacowali, w jakim stopniu praca zawodowa zubaża jakość ich życia, szacunek ten ukształtował się na poziomie 33%. Interesująca jest również wysoka i istotna korelacja pomiędzy ograniczeniami w realizowaniu różnych obszarów życia a oceną zubożenia jego jakości i oceną satysfakcji z życia¹⁵.

Tabela 1. Korelacje pomiędzy oceną możliwych poziomów realizacji różnych obszarów życia a doświadczeniem zadowolenia z życia oraz oceną stopnia zubożenia jego jakości w następstwie zawodowej aktywności

	Zadowolenie z życia	Ocena stopnia zubożenia jakości życia
Życie towarzyskie	0,07	-0,31**
Życie rodzinne	0,17*	-0,31**
Sprawy duchowe	0,07	-0,32**
Zainteresowania	0,16*	-0,39**
Wypoczynek	0,22**	-0,39**

*p.<0.05; **p<0.001

Źródło: opracowanie własne

Badani wskazują, że im praca mniej ogranicza ich funkcjonowanie w różnych obszarach życia, tym doświadczają większego zadowolenia i wyżej oceniają jakość własnego życia. Prezentowane wyniki wskazują, że aktywność zawodowa menedżerów może przyczyniać się do ograniczania ich własnego rozwoju, czego efektem może być niższe zadowolenie z pracy, ale i z życia i niższa jego jakość. Można przypuszczać, że następstwem będzie zmniejszenie efektywności indywidualnej, ale również mniejsza efektywność w kreowaniu własnego rozwoju, rozwoju własnych pracowników, budowaniu podmiotowych relacji, które są naturalnym środowiskiem dla transferu wiedzy.

Dlaczego coaching?

Obuchowski¹⁶ pisze, że na naszych oczach dokonuje się rewolucja podmiotów, która dotyczy jakościowych zmian w ujmowaniu przez człowieka siebie, swego sensu życia i wynikającej z tego indywidualnej odpowiedzialności. To swoistego rodzaju zmiana koncepcji istnienia. Człowiek, który jest autonomicznym podmiotem, staje się nim w pełni, gdy wolności bycia tym kim chce być, towarzyszy odpowiedzialność, by nie szkodzić innym (błąd polegający na zrobieniu czegoś źle) oraz by używać tej wolności w jakimś celu (błąd polegający na niewykorzystaniu szans). W tej koncepcji następuje bardzo wyraźne

¹⁵ Poziom zadowolenia z życia mierzony był skalą SWLS – Skala Satysfakcji z Życia, E. Diener, R. A. Emmons, R. I. Larson, S. Gryffin zaadoptowanej przez Z. Juczyńskiego.

¹⁶ Obuchowski K., op. cit.

przeniesienie akcentu z zewnętrznych źródeł motywowania i ewaluacji na oczekiwania i wewnętrzne kryteria ocen, na których opiera się w sposób szczególny coaching.

Coaching to dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne (feedback)¹⁷.

Najbardziej powszechne są dwa główne rozumienia coachingu jako metody doskonalenia kadr oraz jako stylu zarządzania. W pierwszym rozumieniu to systematyczna praca nad rozwojem, w której podstawę oceny efektywności stanowi zmiana zachowania. Można wyróżnić coaching wewnętrzny, polegający na partnerskim sposobie dzielenia się przez kierownika wiedzą z podległymi mu pracownikami. Może przybierać postać formalną lub niesformalizowaną – świadomie inspirowaną i organizowaną przez zarząd firmy. Coaching zewnętrzny stosowany jest zazwyczaj wobec wyższej kadry zarządzającej i realizowany przez zewnętrznych konsultantów. Coaching jest dobrze zaplanowanym procesem, w którym stosowane techniki i sposoby uczenia się muszą być dostosowane do potrzeb indywidualnych – nawet wystandaryzowane narzędzia powinny być adoptowane z uwzględnieniem potrzeb pracownika. Jest procesem dzielenia się wiedzą, który podlega ciągłej ocenie i wymaga bieżącej modyfikacji. Pomimo faktu, że wyróżniamy cztery zasadnicze etapy coachingu: analizowanie, planowanie, wdrażanie i ocenianie, to jednak nie kończy się on po przejściu poszczególnych etapów. Główne zadanie, jakie stoi przed uczestnikami opisywanego procesu to maksymalizowanie potencjału osoby przez ciągłe uczenie się, a sukces polega na wzmocnieniu dążeń rozwojowych. Jest to proces wzbudzania wewnętrznej motywacji pracownika do doskonalenia się, zdobywania wiedzy i z tego względu nie kończy się po przejściu czterech podstawowych etapów.

Coaching jako metoda doskonalenia, opiera się na inspirowaniu i wspieraniu drugiej osoby w jej rozwoju, umożliwia przezwyciężenie barier w zachowaniu, nabycie umiejętności zarządzania sobą, zwłaszcza przez cele. Jest bardziej sposobem nauki i doskonalenia umiejętności, nie zaś korygowaniem zachowań, jest wspieraniem w procesie realizowanych przez pracownika zmian własnego zachowania w celu zwiększenia efektywności – zwłaszcza organizacyjnej, z tego względu nie sprawdza się wobec osób, które nie mają własnej koncepcji rozwoju i silnej wewnętrznej motywacji, pracownik powinien sam, pod okiem coacha i po konsultacji z nim, rozpoznać swoje słabe i mocne strony i na nich budować koncepcje indywidualnego rozwoju.

Styl zarządzania oparty na coachingu ma pomóc pracownikom zidentyfikować ich mocne i słabe strony, wyznaczyć metody własnego rozwoju, a także – poprzez ciągłą dwustronną komunikację – dookreślić krótko- i długoterminowe cele i zobowiązania. Do wad takiego stylu należy zaliczyć niewątpliwie to, że wymaga długiego czasu i nie nadaje się do realizacji bieżących i pilnych spraw, wymaga od pracowników wewnętrznej motywacji i własnej koncepcji roli zawodowej, nie może być zastosowany wobec wszystkich pracowników i w każdej sytuacji (np. ostrego kryzysu). Nie jest również odpowiedni wobec młodych niedoświadczonych pracowników, którzy wymagają bezpośredniego pokierowania i dyrektywnego stylu zarządzania. Do zalet tej metody zarządzania należy zaliczyć fakt, że jest to

¹⁷ Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Warszawa: Petit, 2000, s. 10.

styl oparty na animowaniu działań i partycypacji pracowniczej, przez co staje się bardziej adekwatny dla pracownika współczesnych organizacji – wykształconego specjalisty, wobec którego autorytarne techniki nie przynoszą rezultatu.

Zarządzanie przez coaching zakłada podmiotową relację przełożonego z podwładnym, dzięki której pracownik czuje się ważny i doceniony, a w takich warunkach efekty jego pracy mogą być długotrwałe, realizowane samodzielnie i kreatywnie. Pracownicy nowoczesnych organizacji w społeczeństwie opartym na wiedzy nie tylko wymagają nieustannego kształcenia, ale również partnerstwa, współpracy, powierzania im trudnych i odpowiedzialnych zadań, w realizacji których będą się rozwijać, a także stworzenia możliwości ujawniania postaw i zachowań twórczych. Twórczość ma szansę rozwijać się zwłaszcza w klimacie bezpieczeństwa, a nie zagrożenia, pod wpływem inspirowania, a nie wydawania poleceń, w relacji współdziałania a nie rywalizacji.

Coaching stosowany jest tylko wtedy, gdy pracownik jest chętny, ale niekompetentny, a więc ma wysoką motywację, sam inicjuje działania, potrzebuje jedynie wskazówek, rad oraz dobrego informacyjnego sprzężenia zwrotnego. Konstruktywna informacja zwrotna jest szansą na znaczne przyspieszenie zmian rozwojowych, a poprzez wzbudzenie woli pracy nad sobą, zapewnia długofalowe i synergiczne efekty. W kontekście opisywanego zagadnienia kosztów psychologicznych, coaching sprzyja wzrostowi poziomu zasobów, ale również odpowiedzialny jest za wzrost umiejętności lepszego gospodarowania zasobami, w efekcie czego ponoszone psychologiczne koszty rozwoju kariery zawodowej mogą zostać złagodzone.

Zakłada się, że osoba, która zdecydowała się na coaching jest zdecydowana na rozwój. To często autentyczne dążenie może być jednak skryte pod warstwami mechanizmów obronnych i nie uruchamiać się w pożądanym momencie. Psychologia humanistyczna odkryła, że mechanizm samoaktualizacji jest potężnym mechanizmem, pod którego wpływem człowiek dąży do własnego rozwoju zgodnie z potencjałami, jakie w nim tkwią. Żeby móc jednak użyć tego mechanizmu, człowiek musi stać się świadomy siebie i musi mieć zdolność, jak pisze Obuchowski, do tworzenia koncepcji siebie pożądanego. Lepiej rozumiejąc siebie człowiek staje się również bardziej otwarty na własne doświadczenia, mniejszej ich części skłonny będzie zaprzeczać. Lepsze rozumienie siebie jest podstawą lepszego zrozumienia innych. Coaching to metoda dla autonomicznego podmiotu, dla którego odkrywanie własnego doświadczenia jest tworzywem dla autokreacji. Istotą nie jest tu nauczenie technik, metod, bo choć są ważne, stanowią jedynie jeden z aspektów, podstawą jest zaszczepienie do rozwoju, a taki proces nie może zaistnieć w żadnej innej relacji poza podmiotową.

Podsumowanie

Ludzie czują się ograniczeni przez pracę w różnych sferach swojego życia. Czy rzeczywiście nie nastąpiło istotne przewartościowanie pracy w nowoczesnym społeczeństwie, pracy, która zamiast rozwijać, ogranicza? W świetle tych wyników niezwykle trafne jest stwierdzenie Vallance¹⁸, która pisze, że rozwój egzystencjalny nie jest pierwszym celem

¹⁸ Vallance E. za: Handy Ch., *Wiek paradoksu*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1996.

biznesu, lecz kościołów czy instytucji edukacyjnych i artystycznych. Biznes będzie dbał o rozwój swoich ludzi tylko po to, by zwiększyć swoją zdolność do przynoszenia dochodu. Jeśli ma rację, to ci, którzy szukają spełnienia w ciężkiej pracy, będą prawdopodobnie rozczarowani. W organizacjach ludzie rywalizują ze sobą, nie ufają sobie i często nie istnieje dla nich wspólna sprawa. Wielkie przedsiębiorstwa są czasem tak racjonalnie zorganizowane, scentralizowane i zbiurokratyzowane, że do minimum redukują stopień autonomii kadry kierowniczej. Taka organizacja wyklucza możliwości samodzielnego myślenia i działania, wyklucza przedsiębiorczość i samostereowność. Strukturalny brak autonomii utrudnia lub nawet uniemożliwia wykorzystanie zalet charakteru i intelektu, tłumi motywację osiągnięć, hamuje inicjatywę, blokuje wyobraźnię twórczą. W przedsiębiorstwach dużych rzadziej rodzą się wynalazki i innowacje. W instytucjach zbiurokratyzowanych, technokratycznych, represyjnych częściej również dochodzi do patologii organizacyjnych¹⁹. Niewątpliwie jednak obserwujemy odchodzenie od technokratycznych instytucji ery industrialnej i podążanie w kierunku elastycznych struktur organizacji opartych na wiedzy, w których kapitał intelektualny decyduje o sukcesie. Coaching rozumiany zarówno jako metoda doskonalenia, jak i styl zarządzania wydaje się w sposób najlepszy odpowiadać na wyzwania i potrzeby nowoczesnych organizacji, w których ważnym elementem stało się wychowanie ludzi (*growing people*)²⁰, rozumiane jako tworzenie i promowanie klimatu w całej organizacji, w którym pracownikom daje się szansę wypróbowania ich zdolności i umiejętności, gdzie świadomie stawia się ich wobec rozwojowych wyzwań, stwarza się możliwości uczenia się, nie tylko poprzez treningi, ale również coaching, którego główne zadanie to maksymalizowanie potencjału osoby przez ciągłe uczenie się i wzmocnienie dążeń rozwojowych osoby. Tylko w takich warunkach będziemy mieć do czynienia z efektywniejszym wykorzystaniem potencjału intelektualnego uczących się organizacji, który obecnie jest podstawowym źródłem rynkowego sukcesu.

Bibliografia

- Aronson E., T. D. Wilson, Akert R. M., *Psychologia społeczna*, Warszawa: Zysk i S-ka, 1997.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1996.
- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Warszawa: Business Press, 1998.
- Juczyński Z., *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP, 2001.
- Nestorowicz P., *Organizacja oparta na wiedzy. Koncepcja oraz warunki zastosowania w polskich przedsiębiorstwach* (praca doktorska), Wrocław: AE, 1998.

¹⁹ Handy Ch., op. cit.

²⁰ Terminu tego używa G. B. Weber w artykule *Kształtowanie przywódców przyszłości*, zamieszczonym w zbiorze *Lider przyszłości*, Warszawa: Business Press, 1997, s. 300. Praca ta prezentuje, zdaniem autorki, bardzo nowatorskie podejście do rozumienia roli lidera w nowoczesnych organizacjach, wyraźnie odmienne od dominujących ciągle w naukach o zarządzaniu wzorach przywództwa twardego opartego na wiedzy, racjonalności, technikach, strukturach i procesach, w odróżnieniu od rysującego się kierunku zarządzania przez wartości, kulturę bazującego na potencjale intelektualnym, intuicji i potencjale twórczym, promowanym we wspomnianej pracy.

Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000.

Obuchowski K., *The Subjects' Revolution*, Łódź: Wydawnictwo WSHE, 2005.

Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Warszawa: Petit, 2000.

Penc J., *Menedżerowie uczącej się organizacji*, Łódź: Menedżer, 2000.

Sajkiewicz A., *Kultura organizacji i kapitał intelektualny*, [w:] Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Warszawa: Poltex, 2002.

Toffler A., *Zmiana władzy*, Warszawa: Zysk i Spółka, 2003.

Weber G. B., *Kształtowanie przywódców przyszłości*, [w:] Hasselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Lider przyszłości*, Warszawa: Business Press, 1997, s. 297–303.