

Łukasz Brzeziński

Coaching - receptą na wsparcie w biznesie i rozwój pracowniczy

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 3, 155-166

2012

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.

Łukasz BRZEZIŃSKI

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

COACHING – RECEPTĄ NA WSPARCIE W BIZNESIE I ROZWÓJ PRACOWNICZY

Każdy mur jest bramą
Ralph Waldo Emerson

O coachingu mówi się od końca lat 70. XX w. Za początek tej metody pracy z drugim człowiekiem można uznać wydanie książki *Tima Galleway'a *The inner game of tennis*, w której autor podzielił się ze światem swoją postępową myślą, że najlepszą drogą do osiągnięcia sukcesu przez sportowców nie jest dawanie im rad, ale zadawanie odpowiednich i trafiających w sedno pytań, które pomogą im korzystać z własnych doświadczeń. Świat biznesu zafascynował się osiągnięciami sportowców, uzyskanymi dzięki ich współpracy z coachami, i zapragnął zastosować tą metodę na gruncie biznesu. Popularne stało się zatrudnianie coachów sportowych do pracy z managerami. Niestety efekty nie były tak imponujące, jak w wypadku sportowców. Dowiedziono, że profil i motywacje tych dwóch grup są zbyt odległe, by pracować jednakowymi metodami i spodziewać się takich samych rezultatów. Świat biznesu okazał się bardziej skomplikowany, dlatego pojawili się psychologowie, a nieco później trenerzy, popularyzujący efektywność szkoleń. I tak pod koniec lat 80. ub. wieku w USA zaczyna tworzyć się odrębna grupa coachów scalających wiedzę coachów sportowych, psychologów i trenerów.

Słowo *coach* jest zapożyczeniem z języka francuskiego od słowa *coche*, które swój początek zawdzięcza nazwie węgierskiego miasteczka Kocs, gdzie w XVI wieku skonstruowano pierwszą furę. W wyniku tego woźnicę nazywano *cochem*, a przewożenie ludzi – *coachingiem*. W języku angielskim słowo *coche* oznacza 'powóz'. Jak wiadomo, zadaniem powozu było przenoszenie osoby lub grupy osób z jednego miejsca – punktu wyjścia – do innego miejsca – punktu przeznaczenia.¹ Właśnie ta nieskomplikowana funkcja powozu zawiera w sobie sedno pięknej i efektywnej idei coachingu.

Na początku coachowie pracowali przede wszystkim z menedżerami wyższego szczebla, by wspierać ich w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz w poprawie ich własnej efektywności, przy jednoczesnym dbaniu o równowagę sfery życia osobistego i zawodowego. Wysoka skuteczność coachingu menedżerskiego spowodowała, że powoli coaching zaczął być wykorzystywany w pracy z przedstawicielami innych zawodów na różnych stanowiskach i funkcjach. Okazało się bowiem, że coaching jest zbawienny dla każdego, kto pragnie zdefiniować swoje cele, dążenia oraz nakreślić plan działań związanych z ich realizacją.

¹ R. Dilts, *Od przewodnika do inspiratora*. Warszawa 2006

* Tim Galleway (ur. 1938 w San Francisco, Kalifornia) jest autorem, który napisał serię książek, w których określił nową metodologię coachingu i rozwoju doskonałości osobistej oraz zawodowej.

Jako forma pracy coaching jest odpowiednią metodą dla każdego zdrowego człowieka, który chce coś zmienić w swoim życiu zawodowym lub osobistym.

Według **Międzynarodowej Federacji Coachów (International Coach Federation)*, największej na świecie organizacji zrzeszającej coachów, *Coaching to trwająca przez określony czas relacja między coachem a Klientem, która pomaga mu osiągać nadzwyczajne wyniki w swoim życiu, karierze, biznesie lub organizacji. Poprzez coaching Klient pogłębia swój proces uczenia się, zwiększa swoje osiągnięcia i podnosi jakość swojego życia.*² Coaching stanowi jedną z najprężniej rozwijających się profesji dwudziestego pierwszego wieku. Zastosowanie znalazł zarówno w wielkich korporacjach, jak i małych firmach.

Biorąc pod uwagę sferę biznesową, można wyodrębnić następujące odmiany coachingu:

Business Coaching – Coaching biznesowy, tak jak sama nazwa każe myśleć, coaching ten ogranicza się do tematyki robienia biznesu. Zakres tego biznesu może być różny, począwszy od rozpoczęcia działalności małej jednoosobowej firmy, a skończywszy na powodzeniu ogromnych przedsięwzięć.

Executive Coaching – odpowiada potrzebom najwyższego szczebla kierownictwa. Właściwy i bardzo przydatny, jeśli menedżer rozpoczyna karierę kierowniczą lub dyrektorską. Klient, by dobrze realizować swoje zadania, musi rozwinąć dotychczasowe umiejętności i nabyć nowe. Coaching dotyczy również wsparcia w trudnych momentach kariery. Przy tego typu coachingu praca odbywa się nad zwiększeniem efektywności działania Klienta.

VIP Coaching – odmiana coachingu wspierająca osoby, od których w znacznym stopniu zależy, jak dobrze będzie działała organizacja. Takie osoby zasługują na silny i kompetentny układ wsparcia przez osobistego trenera. Taki trener może pracować dla dobra określonego obszaru, np. w celu rozwoju umiejętności przywódczych czy poprawy jakości publicznych wystąpień, lub może wspierać Klienta we wszystkim, co ten czyni. W tym wypadku coach staje się częścią bezpośredniego zaplecza VIP-a i zwiększa efektywność jego działań.

Acculturation Coaching – forma wsparcia menedżerów, którzy podjęli pracę i mają problemy z odnalezieniem się. Według niektórych źródeł około 40% menedżerów ponosi porażkę w wyniku braku umiejętności dostosowania się do nowej kultury organizacji. Ta forma coachingu pomaga zdefiniować różnice kulturowe i dostosować się do nowego środowiska pracy.

Expert Coaching – zwany również coachingiem specjalistycznym. Jest to forma wsparcia realizowana w zakresie istotnego pakietu umiejętności przydatnych Klientowi. Mogą to być np. umiejętności prowadzenia negocjacji, autoprezentacji i wystąpień publicznych czy obsługi Klienta strategicznego. Praktycznie nie ma tu ograniczeń związanych z tematyką coachingu. W wypadku innych odmian coach nie musi merytorycznie orientować się w obszarze

² International Coach Federation, (w:) http://coachu.pl/669-Czym_jest_coaching.html, (pobrano: 23.08.2011)

* International Coach Federation, największa ogólnosiwiatowa organizacja coachingowa reprezentująca środowisko profesjonalnych coachów. ICF zostało założone w 1995 roku, obecnie liczy ponad 18 000 członków zrzeszonych w ponad 100 krajach. Skupia się na rozwijaniu profesji coachingowej poprzez określanie standardów kompetencyjnych i etycznych, dostarczanie niezależnej struktury akredytacji dla coachów i szkół coachingu oraz budowanie forum wymiany doświadczeń.

coachingu, tak w coachingu specjalistycznym powinien posiadać wiedzę i doświadczenie z obszaru, w który się angażuje. Ponieważ obszar rozwoju jest silnie określony i wyspecjalizowany, coach oprócz kompetencji coachingowych powinien w celu usprawnienia procesu orientować się w temacie, a nawet być w nim ekspertem. Musi jednak być ostrożny, by nie wpaść w pułapkę bycia doradcą lub mentorem.

Carter Coaching – ta forma wsparcia polega na rozwoju kariery zawodowej. Kariera ma swój kierunek, etapy i przeszkody. Coaching w tym wypadku polega na rozwijaniu talentów i kompetencji Klienta, jednak w dużo dłuższej perspektywie czasowej. Coach może również wyłącznie wspierać w osiągnięciu określonego stanowiska, nie obejmując procesem pełnej perspektywy kariery.

Leadership Coaching – forma rozwoju menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie zespołami. Celem procesu coachingowego jest, między innymi, rozwijanie kompetencji: umiejętności przewodzenia i motywowania podwładnych, kreowanie zaangażowania i dzielenie się wizją z zespołami.³

On-Job-Coaching – według *Leksykonu zarządzania* coaching to: *Jedna z metod szkolenia pracowników polegająca na nauce w trakcie wykonywania pracy. Proces, w którym pracownik zdobywa nową wiedzę, umiejętności i doświadczenie poprzez współpracę z trenerem.*⁴ Coach uczestniczy w wydarzeniach codziennej pracy Klienta (np. w spotkaniach z zespołem, prezentacjach) i dając informację zwrotną, wspiera Klienta w podnoszeniu poziomu kompetencji zawodowych.

Zwyczajnie się uważa, że coaching to wyłącznie indywidualna forma pomocy w sferze zawodowej, ale nie jest to do końca prawdą, zauważa się, że coraz prężniej rozwijają się również gałęzie skierowane do osób prywatnych szukających pomocy w życiu osobistym i rodzinnym, czego przykładami są:

Life Coaching – forma wsparcia koncentrująca się na planowaniu życia i osiąganiu celów osobistych; obejmuje także umiejętność organizowania równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym.⁵ Do tej formy wsparcia można zaliczyć szybko rozwijające się i zyskujące coraz to więcej zwolenników odmiany coachingu, np: chrześcijański, porozwodowy, rodzicielski, par, kreatywności, nastolatków czy studentów. Są to oczywiście tylko przykłady dziedzin, którymi zajmuje się coaching, istnieją bowiem i powstają co jakiś okres różne jego odmiany odpowiadające na niszowe potrzeby Klientów. Michael Armstrong, autor książki *Zarządzanie zasobami ludzkimi* twierdzi, że: *(...) coaching to technika jeden na jednego, mająca rozwijać umiejętności, wiedzę i postawy. Jest on najbardziej skuteczny, jeżeli może odbywać się nieformalnie (...)*⁶ W odniesieniu do sfery zawodowej bardzo częstą praktyką jest organizowane grupowych coachingów.

³ A. Augustyn, *Coaching – turbodoładowanie dla pracownika*, (w:) <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,4866635.html>; K.F. Nalepa, *Rodzaje coachingu*, (w:) http://kadry.nf.pl/Artykul/7736/Str_2/Rodzaje-Coachingu/coaching-rodzaje-coachingu-typy-coachingu/. (pobrano: 23.08.2011 r.)

⁴ M. Adamska, *Leksykon zarządzania*. Warszawa 2004, s. 78

⁵ A. Augustyn, *Coaching – turbodoładowanie dla pracownika*. (pobrano 23.08.2011 r.), (w:) <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,4866635.html>

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2000, s. 717-718

Teem Coaching – Coaching zespołów ma na celu pomaganie osiągać lepsze wyniki i rozwiązywać różne problemy w grupie ludzi, którzy zajmują się podobnymi zagadnieniami. Można by powiedzieć, że team coaching jest procesem ukierunkowanym na wsparcie zespołów i grup pracowników w dokonywaniu zmian w sposób najbardziej zbliżony do ich potrzeb i oczekiwań oraz pomoc w osiąganiu zakładanego poziomu efektywności. Coach obiektywnie wspiera zespół w osiąganiu założonych celów kanalizując proces pilnuje kluczowych zadań. Dzięki temu zespół może zadziwiająco sprawnie pokonywać wewnętrzne problemy, uczyć się i poprawiać wyniki.⁷

Coaching bardzo dużo zawdzięcza innym dyscyplinom będącym w służbie ludzkości, a w szczególności psychoterapii i doradztwu psychologicznemu. Można by powiedzieć, że nie byłoby coachingu bez osiągnięć psychoanalityków, takich jak *Zygmunt Freud i **Alfred Adler, czy pioniera doradztwa psychologicznego ***Carl R. Rogers. Wiele technik i metod pochodzących z psychoterapii jest używanych również w procesie coachingu. Na przykład programowanie neurolingwistyczne pochodzi od terapii poznawczo-behawioralnej, a coaching zespołów w prostej linii z grup „T” – terapeutycznej interwencji opracowanej przez National Training Laboratories.⁸ Techniki i metody pochodzące z psychoterapii znane od wielu lat, używane są w coachingu dość często w wersjach zmienionych i udoskonalonych na skutek wielu lat doświadczeń i praktyki. Rozwój profesji coachingu spowodował powstanie również nowych technik i metod, które z powodzeniem stosowane są w codziennej pracy przez wielu psychologów, pedagogów, terapeutów czy nauczycieli.

Coaching jako dyscyplina wywodzi się z nurtu psychologii pozytywnej, młodej gałęzi nauki zajmującej się ludźmi, którzy są skuteczni w działaniu, odnoszą sukcesy i prowadzą satysfakcjonujące, szczęśliwe życie.

Starając się jak najprościej zdefiniować pojęcie „Coachingu”, można powiedzieć, że jest to (...) *proces mający pomóc ludziom w osiąganiu lepszych wyników działań.*⁹ Stanowi formę pomocy oraz samopomocy. Nie jest jednak psychoterapią czy poradnictwem psychologicznym. Różni się od nich pod wieloma względami. Najistotniejszą różnicą jest stan psychiczny Klienta. Klient doradcy czy psychoterapeuty jest na ogół „zaburzony” i cierpiący z tego powodu. Stworzona przez ****Jerzego Pawlika i przyjęta przez Polską Radę Psychoterapii definicja psychoterapii jednoznacznie wskazuje, że psychoterapia jest świadomym działaniem (...) *zmierzającym do złagodzenia lub usunięcia zaburzeń funkcjonowania psychicznego i społecznego, wspierającym dążenia jednostki/rodziny do zdrowia i rozwoju.*¹⁰ Zatem psychoterapia zajmuje się osobami

⁷ J. Skrzypczyński, Team Coaching – czym jest?, (w:) <http://kadry.nf.pl/Artykul/7607/Team-Coaching-czym-jest/leadership-management-szkolenia-Team-Coaching/>, (pobrano: 23.08.2011 r.)

⁸ J. Rogers, *Coaching*. Gdańsk 2010

⁹ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*. Warszawa 1998, s.10

¹⁰ J. Pawlik, *Definicja psychoterapii*, (w:) <http://www.centrumtk.com>, (pobrano: 23.09.2011 r.)

* Zygmunt Freud, (właściwie Sigismund Schlomo Freud, ur. 6 maja 1856 r. w Przyborze, zm. 23 września 1939 r. w Londynie) – austriacki neurolog i psychiatra, twórca psychoanalizy.

** Alfred Adler (ur. 7 lutego 1870 r. w Penzing, zm. 28 maja 1937r. w Aberdeen) – austriacki psychiatra, psycholog i pedagog, twórca psychologii indywidualnej.

wymagającymi pomocy psychologicznej, jest metodą leczenia ran skoncentrowaną na przeszłości. W coachingu zakłada się, że Klient funkcjonuje normalnie i jest całkowicie zdrowy psychicznie, a pomoc koncentrowana jest na jego terażniejszości i przyszłości. Drugą istotną różnicą jest relacja między uczestnikami procesu. Osoba trafiająca do doradcy psychologicznego czy terapeuty nazywana jest przez osobę prowadzącą proces pacjentem, co wskazuje bardzo dobitnie, że relacja ma charakter medyczny i jest relacją specjalista - pacjent. Mimo że wszystkie szkoły psychoterapii podkreślają, że psychoterapia polega na partnerstwie to (...) *stan psychiczny pacjenta niemal nieuchronnie prowadzi do zachwiania równowagi sił między terapeutą a pacjentem i relacja oparta na całkowitej równości obu stron jest o wiele mniej prawdopodobna niż z relacji coach – klient*.¹¹ Dość powszechnie znaną opinią jest, że psychoterapia próbuje tłumaczyć terażniejszość poprzez sięganie i analizowanie przeszłości, a terapeuta chce znaleźć odpowiedź na pytanie „Dlaczego?”. Wgląd w przeszłość w poszukiwaniu przyczyn i skutków takiego czy innego stanu rzeczy jest pryncypialnym elementem podejść psychoterapeutycznych i psychologicznych. W procesie coachingu zdarza się, że coach wraz z Klientem również przyglądają się przeszłości, ale robią to bardzo powierzchownie, nie poświęcając temu zbyt dużej ilości czasu. W coachingu jest natomiast nieodparta chęć odpowiadania na pytanie „Co?” i „Czego?”, np.: Co planujesz zrobić teraz by rozwiązać problem? Co chcesz osiągnąć? Czego się spodziewasz? Czego pragniesz od swojej przyszłości? i wiele innych, podobnie inspirujących pytań. W tak sformułowanych pytaniach widać ogromną koncentrację na terażniejszości i przyszłości Klienta.

Coaching jest formą pomocy, ale nie ratunku.

Coaching stanowi formę pomocy w osiąganiu lepszych wyników w przeróżnych sferach życia Klienta. *Sara Thorpe w *Podręczniku coachingu* pisze, iż coaching to relacja pomocy Klientowi we wzmacnianiu i udoskonalaniu jego potencjału poprzez refleksję nad tym, w jaki sposób wykorzystuje konkretną umiejętność i wiedzę w praktyce.¹² Coaching prowadzony jest przez osobę zwaną coachem, co oznacza po prostu trenera osobistego. Oparty jest na partnerstwie, **Mylesy Downey mówi, że *Coaching jest sztuką – w tym sensie, że gdy jest perfekcyjnie realizowany, przestaje liczyć się technika. Trener w pełni angażuje się w pracę z podopiecznym, a rodzaj relacji można porównać do tańca dwojga ludzi, w którym najważniejsza jest harmonia i partnerstwo*.¹³ Zadaniem trenera

¹¹ Carl Ransom Rogers (ur. 8 stycznia 1902 r. w Oak Park w stanie Illinois, zm. 4 lutego 1987 r. w La Jolla w Kalifornii) – amerykański psycholog i psychoterapeuta, jeden z głównych przedstawicieli psychologii humanistycznej, twórca psychoterapii zorientowanej na klienta oraz teorii organizmicznej.

¹² Jerzy Pawlik – Współzałożyciel i analityk szkoleniowy Instytutu Analizy Grupowej RASZTÓW. Autor wielu referatów i opracowań z dziedziny psychoterapii. Najważniejsza pozycja: „Psychoterapia Analityczna. Formy Grupowe” PWN. Certyfikat Psychoterapeuty i Superwizora Sekcji Naukowej Psychoterapii Polskiego Towarzystwa Psychiatrycznego oraz Certyfikat Psychoterapeuty i Superwizora Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

¹³ J. Rogers, *Coaching*. Gdańsk 2010, s. 22

¹² S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*. Poznań 2011

¹³ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor*. Kraków 2002, s. 48

* Sarah Thorpe – coach, mentor, menadżer, posiada ponad 15-tenie międzynarodowe doświadczenie w zakresie zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem planowania strategicznego i rozwoju biznesu. Autorka wielu publikacji i metod pracy z klientem.

osobistego jest podążanie za Klientem, wspieranie go w działaniach, żeby osiągnął jak najlepsze wyniki w tej dziedzinie, którą obejmuje proces coachingu. Osoby nastawione na pracę z drugim człowiekiem, jak pedagodzy, psychologowie, trenerzy, posiadają bardzo mocno rozwiniętą empatię i odruch niesienia pomocy innym. Odruch ten jest bardzo istotny w życiu codziennym, jednakże poddanie się mu podczas procesu coachingu może doprowadzić do zachwiania relacji partnerstwa i uzależnienia Klienta od siebie. Coach nie może wchodzić w rolę zbawcy swojego Klienta, gdyż odbiera mu prawo do panowania nad swoim życiem i istniejącym problemem. Niosąc ratunek, aktywnie lub podświadomie daje mu do zrozumienia, że jest zbyt słaby, aby samemu rozwiązać problem. Przyjęcie roli zbawcy sugeruje również, że Klient w pewnym sensie jest ofiarą. Uznając Klienta za ofiarę i dokonując bezpośredniej pomocy poprzez dawanie rad lub sugestii, coach wpada w większą pułapkę. Traci wiarę, że Klient posiada wszystkie niezbędne zasoby, by rozwiązać własny problem. Jest to jednocześnie wykroczenie przeciwko głównym zasadą coachingu mówiącym, że Klient jest źródłem zasobów, dzięki którym może sobie pomóc, czy zasadzie mówiącej o tym że, Klient i coach są sobie równi, a podstawą ich współpracy jest partnerstwo oparte na bezwzględny szacunku i zaufaniu.

Ktoś może powiedzieć, po co ci coach, jak doradca powie dokładnie, co masz zrobić? I to właśnie może stanowić problem. Jeśli doradca lub ktoś inny mówi Klientowi, co ma robić, to Klient ma dwie możliwości: uwierzyć mu i przyjąć radę albo ją odrzucić. Najczęściej ją odrzuci. Albo zrobi to, co mu radzą, ale inaczej. Relacja, w której „Ja doradzam, Ty się opierasz” i dawanie rad nawet tych najodpowiedniejszych może budzić złość i poczucie winy u Klienta. Tak naprawdę nikt nie lubi, gdy ktoś mu doradza. Cała energia wówczas kierowana jest na odrzucenie takiej rady. Przypomnij sobie sytuację, w której ktoś Tobie doradzał lub Ty doradzałeś komuś. Zapewne pierwszą reakcją był opór i negowanie rady słowami typu „Tak ale...” lub „Dobra rada ale...”. Reakcja taka jest reakcją obronną i mimo, że to, co mówi druga osoba jest rozsądne w pierwszym odruchu jest odrzucane. Dlatego jedną z kardynalnych zasad i chyba najtrudniejszych do zrealizowania przez coacha jest odstępianie od przyzwyczajenia radzenia innym i posługiwanie się kolejną złotą zasadą coachingu mówiącą, że poprzez zadawanie odpowiednich pytań, trafiających w sedno, stawianiu wyzwań i udzielając wsparcia Klient zaczyna korzystać z własnych zasobów.¹⁴ W ten sposób odkryte i wypracowane rozwiązanie uznawane jest jako „własne”, przez co staje się akceptowalne, a motywacja do jego realizacji wzrasta. Coaching polega na tym, że trzeba się samemu natrudzić. Ale jak już Klient sam sobie odpowie na pytania, jak coś zrobić i jakie będą kolejne kroki do realizacji celu, to na pewno to zrobi. Należy zatem unikać wszystkich sytuacji podsuwania Klientowi rozwiązań, które mogą doprowadzić do osłabienia go poprzez udzielanie mu rad czy osobiste wybawianie z kłopotów. Coaching jest po to, żeby Klient mógł sam określić swoje kompetencje, umiejętności, żeby posiadał większą świadomość tego, co potrafi, kim jest i jakie mechanizmy kierują jego działaniem. Kolejnym etapem pracy jest nazywanie celów i praca nad tym, żeby samemu określić drogę

^{**} Myles Downey jest założycielem Szkoły Coachingu. Pracuje od ponad 20-stu lat jako trener i konsultant w obszarze biznesu. Myles jest autorem Skuteczny Coaching, który jest powszechnie uważany za wybitne dzieło z zakresu pracy coachingowej.

¹⁴ J.Rogers, *Coaching*. Gdańsk 2010

do ich realizacji. Doradca psychologiczny czy szkoleniowiec przeważnie stoi z przodu i obrazuje tą drogę. Coach natomiast zawsze idzie z tyłu, pilnując, aby Klient nie wypadł z torów realizacji. Klient, który efektywnie korzysta ze wsparcia coacha, poprzez ukierunkowanie własnych planów i działań na osiąganie ważnych dla siebie zamierzeń, nie prosząc przy tym o rady staje się bardziej świadomy ważnych wartości i celów życiowych. Poznaje swoje zasoby, możliwości realizacji poszczególnych wyzwań, ale i również barier i ograniczeń. Dzięki temu Klient coachingu uzyskuje większą efektywność i produktywność. Wzrasta jego poczucie wartości oraz zaufanie do siebie i swoich możliwości. Staje się bardziej przedsiębiorczy i kreatywny. Wykorzystuje dotychczas znikomą własną inicjatywę w celu realizacji wyzwań będących póki co tylko marzeniami.

Sytuacje z życia pracownika inspirujące do rozpoczęcia coachingu.

Od kilku lat na świecie obserwuje się gwałtowny rozwój coachingu. Najczęściej korzystają z niego firmy, które posiadają centrale na zachodzie i mają tą usługę wpisaną w standardy rozwoju pracowników. W 2009 roku firma Master Coach przeprowadziła badanie, którego celem była identyfikacja barier w korzystaniu z coachingu, poznanie oczekiwań dotyczących usług coachingowych oraz zabranie informacji o świadomości i potrzebach coachingowych. Badanie wykazało, że w Polsce wiedza o coachingu, szczególnie u osób, które nie doświadczyły jeszcze tej usługi, jest bardzo niska. Pozostała większość badanych osób jednak dość trafnie definiowało pojęcie coachingu oraz czym zajmuje się coach. niespełna 20% badanych błędnie określiło istotę coachingu i przyrównało go do zagadnień związanych ze szkoleniami, kierowaniem działaniami innych osób oraz szeroko rozumianą psychologią z elementami terapii.¹⁵

Do najistotniejszych zalet coachingu można zaliczyć: całościowe podejście, odnoszące się do specyficznej sytuacji, w jakiej znajduje się dana osoba, szybkość, intensywność i zauważalność zmiany oraz jej trwałe rezultaty. Dlatego też coaching, jako metoda rozwoju, na całym świecie, zwłaszcza w biznesie i w kontekście planowania kariery zawodowej, staje się tak chętnie wykorzystywaną formą wsparcia rozwoju kompetencji. Na pewnym etapie rozwoju pracowników tradycyjne metody szkoleniowe są niewystarczające. W obecnych czasach dużej konkurencji i szybko rozwijającego się biznesu przed pracownikami firm pojawiają się coraz to trudniejsze i wymagające coraz większego wysiłku zawodowe wyzwania. Wymagają one od pracownika dużej dojrzałości oraz wysoko rozwiniętych umiejętności osobistych i zawodowych. Muszą oni umieć szybko reagować i dostosowywać się do nowych warunków oraz charakteryzować się wysoką inteligencją emocjonalną. Jak wskazują badania, najskuteczniejszym narzędziem pozwalającym rozwijać te obszary jest zaawansowana forma szkolenia indywidualnego, a mianowicie właśnie coaching. Powody, dla których firmy sięgają po proces coachingu, są następujące: (...)

- poprawienie indywidualnych wyników – 78%;
- radzenie sobie ze słabymi wynikami – 30%;
- poprawienie wydajności – 28%;
- planowanie kariery i rozwoju osobistego – 27%;
- rozwijanie przyszłych pracowników wyższego szczebla – 26%;

¹⁵ B. Berendt, *Badanie świadomości coachingu*, (w:) www.mastercoach.org.pl. 2011.08.23

- utrzymanie klimatu kontynuacji uczenia się – poniżej 25%;
- motywowanie pracowników – poniżej 25%;
- przyspieszenie zmian organizacyjnych – poniżej 25%;
- poprawienie zatrzymywania pracowników – poniżej 25%;
- zmniejszenie kosztów wysyłania pracowników na zewnętrzne kursy – poniżej 25%;
- pomoc w utrzymaniu równowagi między życiem rodzinnym, a pracą – poniżej 25%;
- zaspokojenie zapotrzebowania na coaching ze strony pracowników – poniżej 25%.¹⁶

Zapewne istnieje jeszcze wiele powodów nie oszacowanych w powyższym badaniu, dla których firmy jak i indywidualni pracownicy sięgają po coaching. Najistotniejszym jednak jest fakt, że taka możliwość istnieje i dzięki tej formie wsparcia można naprawić to, co szwankuje. Przypuśćmy, że coś nam się nie udaje zrealizować w firmie, ale nie wiemy dokładnie, dlaczego. Może to być też sytuacja, gdy szeregowy pracownik zostaje szefem. Z powodu nowego stanowiska wymaga się od niego wzmocnienia kompetencji zarządzania ludźmi i budowanie autorytetu menadżera. Tak awansowane osoby bardzo często mają kłopot z relacjami – gdzie się kończy koleżeństwo, a gdzie się zaczyna bycie szefem. Coaching jest też bardzo pomocny przy wypaleniu zawodowym pracowników. Warto korzystać z tego procesu również wtedy, gdy chcemy dowiedzieć się, co nam nie wychodzi w relacjach z ludźmi, którymi kierujemy z jakiego powodów brak im motywacji. Jak rozwiązać problem niewłaściwej komunikacji w firmie czy jak budować właściwą relację z Klientem. Coaching też jest wykorzystywany przy budowaniu lub wzmacnianiu wizerunku menadżerów. Nie wystarczy wyłącznie wyposażyć Klienta w repertuar nowych umiejętności i kompetencji, np. co robić z rękoma, jaką postawę przyjąć, jak operować głosem, jak wyglądać na osobę sympatyczną i otwartą – bo jest to wyłącznie szkolenie – ale Klient musi odkryć, kim jest i jak chce być odbierany przez otoczenie. Tyle, ilu Klientów, tyle powodów, by skorzystać z coachingu. Jak wskazują badania przeprowadzone przez Development Dimensions International (...)

- 46% ankietowanych, korzystających z coachingu: stwierdziła, że coaching ma wspaniały wpływ;
- 45% respondentów, korzystających z coachingu: stwierdziła, że coaching ma umiarkowany wpływ;
- 8% respondentów, korzystających z coachingu: stwierdziła, że coaching ma mały wpływ;
- 1% respondentów, korzystających z coachingu: stwierdziła, że coaching ma niewielki wpływ.

Reasumując zatem 91% osób korzystających z coachingu stwierdziło, że coaching miał znaczący wpływ na ich życie.¹⁷

W każdym z nas drzemie potencjał – wystarczy go tylko odkryć.

¹⁶ A. Przybysz, *Skuteczność coachingu. Nie tylko dla analityków*, (w:) <http://kadry.nf.pl/Artykul/7547/Skuteczność-coachingu-Nie-tylko-dla-analityków/>. (pobrano: 23.08.2011 r.)

¹⁷ Ibidem

W powyższych rozważaniach dotyczących wspierania rozwoju pracownika należy wspomnieć o bardzo efektywnym podejściu w coachingu, jakim jest podejście systemowe. Jest to jedna z propozycji pracy coachingowej. W porównaniu do metodologii innych podejść mających na celu dokonanie pożądanej zmiany wyłącznie w zachowaniu Klienta (pracownika firmy), gdzie nie poświęca się zbyt wiele uwagi na jego otoczenie, to w podejściu systemowym oprócz koncentrowania się na Kliencie koncentrujemy się na dynamicznych interakcjach pomiędzy nim a członkami lub działami jego organizacji, a nawet bardziej globalnie myśląc, środowiskiem zewnętrznym firmy. Klient wraz ze swoimi umiejętnościami, kompetencjami, barierami czy ograniczeniami musi bardzo często wchodzić w relacje zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, np. z kierowanym przez siebie zespołem, innymi zespołami, przełożonymi czy nawet współpracującymi organizacjami. Wszystkie wykorzystywane przez niego obszary, posiadane zasoby lub ich brak muszą być spostrzegane przez coacha jako integralna całość składająca się na holistyczny obraz Klienta. Wszystkie obszary, relacje, czy kompetencje, z jakimi ma do czynienia Klient, mają ogromny wpływ na jego sukces. Pracując na przykład z kierownikiem czy dyrektorem, wspieramy go, by zauważył siebie w takim systemie powiązań i określił swoją rolę oraz wpływ na ten system. Coach tak pracuje z Klientem, by zarówno on sam, jak i inni ludzie z obszaru jego interakcji mogli zauważać i tworzyć nowe możliwości osiągnięcia celów.¹⁸ To może natomiast zaowocować pojawieniem się potrzeby poszukiwań nowych, zaawansowanych form podnoszenia kwalifikacji. Wynikać to może na przykład z etapu rozwoju organizacji albo z procesu rozwoju zawodowego pojedynczego pracownika. *Z badania przeprowadzonego wśród amerykańskich top managerów wynika, że zwrot z inwestycji w coaching wynosi 545%, co oznacza, że każde wydane na ten cel tysiąc dolarów przyniosło 5,45 razy większy zwrot finansowy. Coaching wpływa na wydajność, jakość, obsługę Klienta (mniej reklamacji), utrzymywanie zatrudnienia, zyskowność i obrót, ale przynosi także korzyści niematerialne.*

- 77% badanych stwierdziło, że mają lepsze relacje z podwładnymi;
- 71% mówiło o lepszych relacjach z interesariuszami;
- 76% o usprawnionej pracy zespołowej;
- 63% o lepszych relacjach ze współpracownikami.

Po coachingu zwiększa się również satysfakcja z pracy (61%), zaangażowanie (44%), mniej jest konfliktów (52%), poprawiają się relacje z Klientami (37%).¹⁹ Coaching zwiększa ogólną satysfakcję i celowość w podejmowaniu działań oraz wpływa na bardziej świadome korzystanie z własnej wiedzy i predyspozycji. Istnieje jeszcze jedna ważna korzyść płynąca z coachingu. Menedżer, który sam doświadcza korzyści i widzi rezultaty z tej formy wsparcia, podświadomie wpływa na otoczenie – system – oraz świadomie zaczyna używać narzędzi coachingowych w stosunku do swoich podwładnych. To, co w sobie rozwija i wzmacnia Menedżer, zostaje przekazane w pewnym stopniu podwładnym. Jeśli coach z Klientem pracują nad skuteczną komunikacją z podwładnymi lub rozmowami, w których buduje się zaangażowanie

¹⁸ A. Augustyn, *Coaching – turbodoładowanie dla pracownika*. (pobrano 23.08.2012 r.), (w: <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,4866635.html>)

¹⁹ A. Zalewska, *Menedżerowie, pracujcie nad sobą*. 2010, s. 16

i odpowiedzialność pracowników, to korzyści odnoszą się nie tylko do niego samego – bo ma mniej pracy, gdyż zaczął delegować zadania – ale również do podwładnych, bo są rozwijani przez Menedżera. Dostając nowe zadania, pozwala im się rozwijać kompetencję. Niemalże tak dzieje się z każdą kompetencją, nad którą pracuje Menedżerów procesie coachingu – jeśli rozwija umiejętności prezentacji, to z pewnością niebawem zauważą to podwładni i zaczną naśladować jego zachowania. Coaching w takim wypadku nie działa tylko wstępnie w dół hierarchii firmy, ale również zstępnie w jej górę.²⁰

Na koniec artykułu chciałbym przekazać praktyczne wskazówki tym, którzy chcą doskonalić swoje kompetencje i pragną skorzystać z jakiejś formy szkoleniowej w celu zwiększenia swoich kwalifikacji. Wskazówki te mogą być również bardzo przydatne dla kadry menedżerskiej odpowiadającej za rozwój pracownicy w swojej firmie. Wskazówki te mają pomóc w rozpoznaniu indywidualnych potrzeb szkoleniowych i zawierają się w czterech krokach porządkujących proces decyzyjny.

KROK 1. Zlokalizuj problem.

Na wstępie zastanów się, na czym polega twój problem, co szwankuje, co Ci nie wychodzi. W myśl zasady, że 10 minut planowania zaoszczędza 10 godzin pracy, warto na samym początku dobrze się zastanowić, wejrzeć w siebie i swoje otoczenie. Często okazuje się, że problem dotyczy twojego funkcjonowania, które nie jest skuteczne, a wynika to przeważnie z braku umiejętności lub wiedzy.

KROK 2. Określ, czego potrzebujesz, aby go rozwiązać.

Określ, jakie zasoby są Ci potrzebne, by rozwiązać problem.

Jeżeli brakuje jedynie wiedzy, należy znaleźć szkolenie, na którym tę wiedzę zdobędziesz. Możesz również znaleźć sobie mentora, który poprowadzi Cię i nauczy wszystkiego, czego potrzebujesz. Jeżeli jednak brakuje Ci umiejętności, należy wówczas rozważyć trening lub coaching. Jeżeli przeszkodą w realizacji celów jest własna specyfika osobowościowa, warto pomyśleć nad coachingiem lub psychoterapią

KROK 3. Wybór oferty.

Jeśli udało się dobrze rozpoznać problem i wybrałeś już, jaka forma wsparcia będzie najbardziej adekwatna, należy przystąpić do poszukiwania profesjonalnej oferty. Właściwa oferta to dobra oferta, a dobra oferta to taka, która jest realizowana przez profesjonalistów. Powinieneś zwrócić uwagę na wykształcenie, doświadczenie w wykonywaniu tej usługi oraz referencje. Wielu coachów w swojej ofercie ma pierwszą sesję gratis. Warto zatem z niej skorzystać, bo najlepszy coach to ten, który odpowiada Twoim potrzebom.

KROK 4. Rozwijaj się.

Jeżeli wybór został już dokonany, nie pozostaje nic innego, jak po prostu możliwie najpełniej skorzystać z wybranej formy doskonalenia kompetencji. Zgodnie ze słowami Ralpa Waldo Emmersona uczyń, by „każdy mur był bramą”. Zwalcz obawy i ograniczenia, a zobaczysz, jak odmieni się twoje życie. Do tego potrzebna będzie Ci odrobina zaangażowania i szczypta wysiłku, ale jak każdą

²⁰ W. Małota, Executive Coaching optymalną formą rozwoju menadżera w bankowości i finansach, (w:) <http://kadry.nf.pl/Artykul/8914/>. (pobrano: 23.08.2011 r.)

podróż tak i tę rozpoczyna się to od pierwszego kroku.²¹ Jeśli wybierzesz jako formę rozwoju coaching, to pamiętaj, że coach nie powie Ci, co powinieneś albo musisz zrobić. Po prostu towarzyszyć będzie Ci w tej transformującej podróży i pomoże odkryć, co tak naprawdę chcesz osiągnąć w życiu zawodowym i co daje Ci poczucie spełnienia w życiu prywatnym, a następnie udzieli wsparcia potrzebnego do osiągnięcia tego. Korzystając z pomocy coacha, który w procesie coachingowym posługuje się narzędziami o sprawdzonej skuteczności, zwiększysz swoje możliwości i szanse na osiągnięcie nadzwyczajnych rezultatów i spełnieniu marzeń bycia doskonalszym.

Większość ludzi motywowana jest czynnikami rozwojowymi, to znaczy chcą być lepsi, doskonalsi czy sprawniejsi. Doświadczanie osobistej satysfakcji wynika przede wszystkim z poczucia własnej wartości. Dlatego oczywistym staje się fakt, że niemalże każdy Menedżer jest osobiście zainteresowany takim właśnie dobrostanem i chętnie nabędzie lub rozwinie nowe kompetencje. Poczucie bycia kompetentnym, sprawczym, radzącym sobie w zarządzaniu, osiągającym sukcesy to osobiste korzyści, które każdy człowiek może uzyskać dzięki procesowi coachingu.

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest prezentacja coachingu jako dyscypliny wspierającej rozwój pracowniczy. Autor przybliżył ramy historyczne mające wpływ na tworzenie się w latach 70. XX w. zjawiska coachingu. Opisuje najważniejsze odmiany coachingu będące wsparciem w pracy i życiu pozazawodowym. Artykuł nosi znamiona refleksji nad coachingiem i zachęca czytelnika do podjęcia decyzji o dalszym rozwoju.

Summary

The article presents coaching as a discipline to support staff development. Author describes the historical framework affecting the formation of the phenomenon of coaching in the 70s of XXth century. The paper describes the most significant varieties of coaching in support of the work and life outside of work. Article resembles a reflection on coaching and encourages the reader to make decisions about further development.

Bibliografia:

1. Adamska M., *Leksykon zarządzania*. Warszawa 2004
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2000
3. Augustyn A., *Coaching – turbodoładowanie dla pracownika*, (w:) <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,4866635.html>, (pobrano 23.08.2011 r.)
4. Augustyn A., *Coaching – turbodoładowanie dla pracownika*, (w:) <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,4866635.html>

²¹ M. Szczygieł, *Coaching jako narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych menedżera*. Warszawa 2008

5. K.F. Nalepa, *Rodzaje coachingu*. http://kadry.nf.pl/Artykul/7736/Str_2/Rodzaje-Coachingu/coaching-rodzaje-coachingu-typy-coachingu/, (pobrano: 23.08.2011 r.)
6. Berendt B., *Badanie świadomości coachingu*, (w:) www.mastercoach.org.pl. (pobrano 2011.08.23)
7. International Coach Federation, (w:) http://coachu.pl/669-Czym_jest_coaching.html, (pobrano 23.08.2011)
8. Małota W., *Executive Coaching optymalną formą rozwoju menadżera w bankowości i finansach*, (w:) <http://kadry.nf.pl/Artykul/8914/>, (pobrano 23.08.2011 r.)
9. Parsloe E., *Coaching i mentoring*. Warszawa 1998
10. Parsloe E., M. Wray M., *Trener i mentor*. Kraków 2002
11. Pawlik J., *Definicja psychoterapii*, (w:) <http://www.centrumtk.com>. (pobrano 23.09.2011 r.)
12. Przybysz A., *Skuteczność coachingu. Nie tylko dla analityków*, (w:) <http://kadry.nf.pl/Artykul/7547/Skuteczność-coachingu-Nie-tylko-dla-analitykow/>. (pobrano 23.08.2011 r.)
13. Rogers J., *Coaching*. Gdańsk 2010
14. Skrzypczyński J., *Team Coaching – czym jest?*, (w:) <http://kadry.nf.pl/Artykul/7607/Team-Coaching-czym-jest/leadership-management-szkolenia-Team-Coaching/>, (pobrano 23.08.2011 r.)
15. Szczygieł M., *Coaching jako narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych menedżera*. Warszawa 2008
16. Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*. Poznań 2011
17. Zalewska A., *Menedżerowie, pracujcie nad sobą*. 2010