

Halina Chwistecka-Dudek

Coaching - koncepcja współczesnego doradztwa = Coaching - the concept of contemporary consulting

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 3 (21), 3-11

2017

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.

COACHING – KONCEPCJA WSPÓŁCZESNEGO DORADZTWA / Coaching – the concept of contemporary consulting

Adres do korespondencji:

e-mail: chwistecka.dudek@gmail.com

STRESZCZENIE

Coaching jest jedną z nowoczesnych koncepcji wykorzystywanych do zarządzania zasobami ludzkimi. Jego idea jest rozwój osobisty poprzez dostosowywanie swoistych metod do realizacji określonych celów. Koncepcja ta dotyczy osób gotowych na zmiany, doskonałość i uczenie się. Bardziej użyteczne są: zmiana zachowań, postaw i uzasadnianie, niż przyjmowanie nowej wiedzy specjalistycznej. Głównym celem artykułu jest identyfikacja coachingu jako jednej z koncepcji zarządzania, usytuowanej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególną uwagę zwrócono na różnorodność interpretacyjną samego pojęcia i jego usytuowanie w grupie pojęć pokrewnych. Dokonano również charakterystyki procedury coachingu, poddając analizie poszczególne jego etapy. Istotną częścią opracowania jest typologia coachingu pokazująca wielość jego ujęć klasyfikacyjnych. Ta różnorodność rodzajów coachingu – szczególnie funkcjonujących w praktyce gospodarczej – pokazuje, że zainteresowanie tą formą doradztwa stale wzrasta. Do napisania artykułu wykorzystano studia literatury przedmiotu z obszaru zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi. Zaprezentowana koncepcja coachingu pozwala wnioskować, że w związku z gwałtownie zmieniającą się rzeczywistością, konieczne jest nowe, innowacyjne podejście do procesu rozwoju kapitału ludzkiego i wypracowanie takiego stylu zarządzania, który będzie spełniał potrzeby organizacji XXI wieku. Wydaje się, że coaching – jako koncepcja współczesnego doradztwa – w dużym stopniu spełnia te wymagania.

SŁOWA KLUCZOWE: COACHING; DORADZTWO; PRACOWNICY; ROZWÓJ; SZKOLENIA.

JEL CLASSIFICATION: J24, M12, M53

ABSTRACT

Coaching is one of the modern concepts used to human resource management. Its idea is a personal development by adapting specific methods to achieve specific goals. This concept applies mostly to people who are ready for change, excellence and learning. It is more useful to change behavior, attitudes and justifications than to accept the new expert knowledge. The main goal of the article is to identify coaching as one of the management concepts placed in the area of human resource management. A special attention was paid to the interpretive diversity of the concept itself and its location in the group of related concepts. The procedure of coaching was also characterized by analyzing its particular stages. An important part of the paper is the typology of coaching presenting the multiplicity of its classification approaches. This diversity of coaching types – especially those existing in the business practice – shows that interest in this form of consulting is constantly growing. The literature on management and human resource management was used to write this paper. The presented concept of coaching allows to conclude that due to the rapidly changing reality, a new, innovative approach to the process of human capital development and development of a management style that will meet the needs of the 21st century organization is necessary. It seems that coaching - as a concept of modern consulting - to a large extent meets these requirements.

KEY WORDS: COACHING; CONSULTING; EMPLOYEES; DEVELOPMENT; TRAININGS.

1. WSTĘP

Współcześnie uważa się że, wiedza i informacja są najcenniejszym kapitałem organizacji, a „pracownicy wiedzy” najcenniejszymi jej aktywami. Dlatego, tak istotny jest rozwój kapitału ludzkiego, który można pogłębiać między innymi poprzez doradztwo coachingowe. Coaching traktowany jest jako narzędzie rozwoju osobistego i zawodowego pracowników, gdyż pozwala rozszerzyć zakres świadomości i możliwości dokonywania wyborów, a także angażuje do poszukiwania rozwiązań spójnych z misją i wartościami organizacji. Coaching wpływa na proces motywacji pracowników oraz pełne wykorzystanie ich możliwości i w rezultacie, może prowadzić do wprowadzenia coachingowego stylu zarządzania i coachingowej kultury organizacyjnej (Krupa et al., 2011: 292; Czarkowska, 2012).

Celem opracowania jest prezentacja coachingu, jako jednej z najnowszych koncepcji współczesnego doradztwa, polegającej na specyficznej metodzie szkolenia, która współprzyczynia się do rozwoju osobistego i zawodowego pracownika.

2. ISTOTA KONCEPCJI COACHINGOWEJ

Współczesny coaching rozumiany jest jako proces, w trakcie którego ukryte możliwości i wiedza wydobywane są na światło dzienne. Cel ten osiąga się podczas pracy nad realizacją konkretnego zadania, a rola trenera polega na wskazywaniu uczniowi drogi i tworzeniu sprzyjających warunków pracy. Podwaliny współczesnego doradztwa stworzył Rogers (1991: 59-64) tworząc koncepcję „tendencji do aktualizacji”. Wykazał, że tendencja ta właściwa jest każdej istniejącej formie życia i służy maksymalnemu wykorzystaniu potencjału danej jednostki. Terapia opracowana przez Rogersa prowadzona jest w formie rozmowy, w trakcie której terapeuta przez cały czas parafrazuje słowa swojego pacjenta, upewniając się, że właściwie je zrozumiał. Takie podejście często skłania pacjenta do weryfikacji własnych stwierdzeń, a niekiedy także do formułowania zupełnie nowych wniosków. Podstawową rolą trenera stosującego metodę coachingu, jest właściwe zadawanie pytań i kwestionowanie słuszności działań ucznia.

Podobną konwencję zaproponował Dale Carnegie w 1963 roku pokazując jak żyć w świecie otoczonym przez różnych ludzi i móc z nimi współdziałać (Carnegie, 1981: 17). W kolejnych latach XX wieku coaching zyskał uznanie w środowisku sportowym i był metodą alterna-

tywną w stosunku do wydawania poleceń. Proponowano by zadawać pytania, które skłonią do zastanowienia się nad własnymi działaniami i do wyciągnięcia wniosków z nabytych doświadczeń. Wykorzystanie takiej koncepcji w praktyce pozwoliło szybko sformułować tezę, że najlepszymi trenerami okazują się często ludzie nieposiadający doświadczenia w danej dziedzinie sportu, którzy poprzez stosowanie coachingu pozwalają poprawić osiągnięte wyniki. Kierując się zasadami obserwacji i informacji zwrotnej, trenerzy sportowi mogą decydować o różnicy, jaka zachodzi między mistrzem świata a przeciętnym graczem. Również w obszarze działalności gospodarczej specjaliści coachingu współpracują z ludźmi, pomagając im poprawić sprawność pracy, bez względu na to czy sami potrafili by ją wykonać. Ich zadanie polega na tym, że pomagają dostrzec możliwości poprawy, a także praktyczne sposoby jej urzeczywistnienia. Zrozumienie istoty coachingu okazuje się ważniejsze niż wiedza merytoryczna z danej dziedziny chociaż istnieje ryzyko, że wiedza trenera stanie się barierą utrudniającą uczniowi odkrywanie własnych ukrytych zasobów (Starr, 2005: 45).

W literaturze przedmiotu występuje różnorodność interpretacyjna samego pojęcia „coaching”. McLead (2003: 27) uważa, że coaching to posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniem w celu udzielania podopiecznemu pomocy w realizacji konkretnego celu zawodowego, zaś Thorpe i Clifford (2006: 17) że coaching to pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosować konkretną umiejętność i/lub wiedzę.

Coaching dotyczy rozwoju i wykraczania ponad poziom, na jakim się obecnie znajdujemy. Wg Starr (2005: 45) to rozmowa lub seria rozmów jednej osoby z drugą. Osoba występująca w roli trenera zmierza do ukształtowania rozmowy, która przyniesie korzyści drugiej osobie w sposób nawiązujący do procesów uczenia się i rozwoju. Rozmowa coachingowa może mieć rozmaity przebieg i toczyć się w różnorodnym środowisku. Aby zaistniał coaching musi nastąpić skupienie uwagi na odbiorcy, zaś rozmowa powinna przynieść mu znaczące korzyści zarówno w toku myślenia, działaniu i uczeniu się. Gdyby taka rozmowa nie zaistniała, klient nie odniósłby wspomnianych wyżej korzyści. Z kolei Rogers (2010: 14) twierdzi, że coachingiem jest praca z klientami, aby dzięki ukierunkowanemu szkoleniu szybko, znacząco i trwale poprawili swoją efektywność w życiu osobistym i zawodowym. Jedynym celem coacha jest praca nad tym, aby klient rozwinął cały swój potencjał tak, jak go sam zdefiniuje.

Autor specyfikuje sześć zasad, które powinny być uwzględnione w skutecznym coachingu:

- Klient jest źródłem zasobów dzięki którym może rozwiązywać swoje problemy przy pomocy coacha;
- Poprzez odpowiednią serię pytań i wsparcie coacha, klient zaczyna korzystać z własnych zasobów;
- Coaching dotyczy całej osoby, łącznie z jej przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Dlatego należy poznać całe przeszłe życie klienta, jego obecność jak i plany na przyszłość, aby móc mu pomóc rozwiązać problem;
- Temat sesji powinien zawsze być zasugerowany przez klienta. Gdy dany zakres tematyczny wyczerpie się, coaching powinien zostać przerwany do momentu, gdy pojawi się następny problem;
- Coach i podopieczny pracują ze sobą na równych poziomach, a podstawą ich współpracy powinien być bezwarunkowy szacunek;
- Celem coachingu jest zmiana i działanie np. wzrost efektywności, a zadaniem coacha jest pomoc w osiągnięciu tegoż celu. Zmiana może wynikać z wewnętrznej potrzeby (jaki jestem?) lub być wymuszona czynnikami zewnętrznymi. Czasami klienci nie chcą zmiany lub deklarują pragnienie zmiany lecz nie podejmują w tym celu żadnych działań.

Coaching myli się z pokrewnymi pojęciami służącymi również rozwojowi np. z treningiem, psychoterapią, szkoleniem. Trening to proces, dzięki któremu dana osoba uczy się nowych umiejętności bądź nabywa wiedzę. To udostępnienie drugiej osobie odpowiednich narzędzi, dzięki czemu przechodzi ona od świadomej niekompetencji do świadomej kompetencji. Natomiast coaching nie polega na uczeniu się czegoś nowego lecz na wykorzystaniu posiadanej wiedzy i umiejętności. Czasami trening i coaching nakładają się na siebie gdy podczas coachingu okazuje się, że dana osoba nie posiada niezbędnych umiejętności czy wiedzy. I w tym momencie trening i coaching wchodzi w skład tzw. kontinuum rozwoju (Thorpe, Clifford, 2006: 21).

Zasady coachingu często mylone są z mentoringiem, który występuje w formie:

- mentoringu sponsorującego patronackiego, kiedy mentor wykonuje pracę w tej samej firmie co jego podopieczny, daje mu cenne wskazówki i porady i jest zainteresowany jego karierą i awansem;
- mentoringu rozwoju kiedy mentor może, ale wcale nie musi pracować w tym samym miejscu, co jego podopieczni, jednak w tym samym sektorze. Zajmu-

je wyższe stanowisko i jego celem jest rozwinięcie umiejętności oraz pewności siebie podopiecznego (Clutterbuck).

Jednakże różnica między coachingiem a mentoringiem jest wyraźna. W procesie coachingu nie ma nauczyciela, który podaje na tacy gotowe rozwiązania lecz poprzez serię pytań i zadań trzeba osiągnąć je samemu. Nie należy także utożsamiać coachingu z procesem szkoleń chociaż tu również występuje możliwość uczenia się. Różnice polegają na tym, że trener szkolenia ma ustalony plan zajęć i jest uważany za eksperta w danej dziedzinie. Ponadto część szkoleń kończy się egzaminami, które mają na celu zarówno ocenę poziomu umiejętności zdobytych przez uczestnika, jak i ocenę skuteczności trenera. Natomiast coach nie ma ustalonego planu spotkań i jest oceniany na początku swojej kariery, gdy zdobywa umiejętności i certyfikaty. Należy zauważyć, że menadżer może i powinien prowadzić coaching członków swojego zespołu poprzez zachęcanie do indywidualnego rozwoju z wykorzystaniem wszelkich odpowiednich dla jednostki, zespołu i organizacji środków. Menadżer nie będzie jednak dobrym coachem jeśli nie ma dobrego kontaktu z ludźmi, a relacje w organizacji są sformalizowane i uzależnione od procedur i hierarchii. Nie można też wymagać, by menadżerowie byli coachami, bez uprzedniego upewnienia się czy wierzą oni w siłę rozwoju i w pełni go rozumieją.

Efektywność coachingu, podobnie jak efektywność wszelkich innych działań jest w głównej mierze oparta na odpowiednim przygotowaniu, które ma swój początek w obserwacji bezpośredniej, gdzie celem jest zrozumienie sytuacji pracownika, jego obecnych umiejętności i zachowania. Trafne spostrzeżenia poczynione w trakcie obserwacji pomagają zwiększyć zdolność do udzielania przemyślanych i istotnych rad we właściwym czasie. Aby pomóc pracownikowi lub osobie poddanej coachingowi należy obserwować ją w okolicznościach nieformalnych (podczas spotkania) oraz formalnych (w trakcie prowadzenia spotkań biznesowych czy sprzedażowych). Należy przeanalizować zachowanie i trafnie zdiagnozować sytuację oraz określić co można ulepszyć. Na początkowym etapie przygotowań nie należy podchodzić do sytuacji coachingowej z wcześniej ukształtowanymi opiniami, a niedostateczna liczba obserwacji, może dać błędne wnioski. Należy odnaleźć symptomy wskazujące na lukę w efektywności oraz braki w zakresie konkretnych umiejętności (Luecke, 2006: 34-38; Sidor-Rządkowska, 2009: 56).

Luka w efektywności oznacza dysproporcję pomiędzy wynikami osiąganymi przez pracownika a wymaganiami

pracodawcy. Brak w zakresie konkretnych umiejętności oznacza także dysproporcję, ale pomiędzy zdolnościami którymi pracownik dysponuje w danej chwili, a zdolnościami, których posiadanie warunkuje objęcie innego, znacznie lepszego stanowiska. Brak takowych umiejętności i talentów można skorygować dzięki umiejętnemu coachingowi. Bardzo ważna jest motywacja i chęć uczenia się. Jeśli pracownik zaprzecza istnieniu problemu lub uważa, że nie jest on związany z jego osobą, w rezultacie wpływa na negatywny wynik sesji. Również, jeśli pracownicy są nastawieni na współzawodnictwo (muszą być pierwsi i najlepsi) a menedżer postępuje jak „szef”, nawet wtedy gdy jest członkiem zespołu z wyznaczonym liderem trudno rozwiązać dany problem. Dodatkowo, brak wiary w siebie i uleganie sugestiom innych powoduje obniżenie efektywności procesu coachingu. Relacje pomiędzy mentalnością i przyzwyczajeniami pracowników i przełożonych obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Prawdopodobieństwo oceny zmian

Jak często występuje dane zachowanie?	Często		Zmiana bardzo trudna
	Rzadko	Zmiana bardzo łatwa	
Jak głęboko zakorzenione jest zachowanie?			
		Reakcja na konkretną sytuację	Wyraz cechy charakteru

Źródło: Luecke, 2006: 38.

W sesji coachingowej bardzo ważne jest zaangażowanie obu stron. Jedną z metod służących do osiągnięcia tego celu, jest poproszenie pracownika o ocenę własnej efektywności, czyli identyfikację jego celów oraz związanych z nimi działań i zachowań. Jeśli pracownik dokonuje samooceny, to już zostaje zaangażowany w proces coachingu oraz staje się bardziej otwarty na informację zwrotną

ze strony menedżera. Natomiast menedżer zyskuje możliwość spojrzenia z innej perspektywy na pracę podwładnego i związane z nią problemy. Dzięki zaangażowaniu pracownika oraz nowej perspektywie coaching jest bardziej precyzyjny i efektywny. Precyzyjne przygotowanie jest preludium do coachingu gdyż pomaga menedżerowi ustalić przyczyny problemów i zmusza pracownika do konfrontacji z osiąganymi wynikami i umiejętnościami w obszarach, w których potrzebna jest mu kluczowa pomoc. Jeśli obaj uczestnicy są przygotowani, mogą przejść do kolejnych etapów procesu.

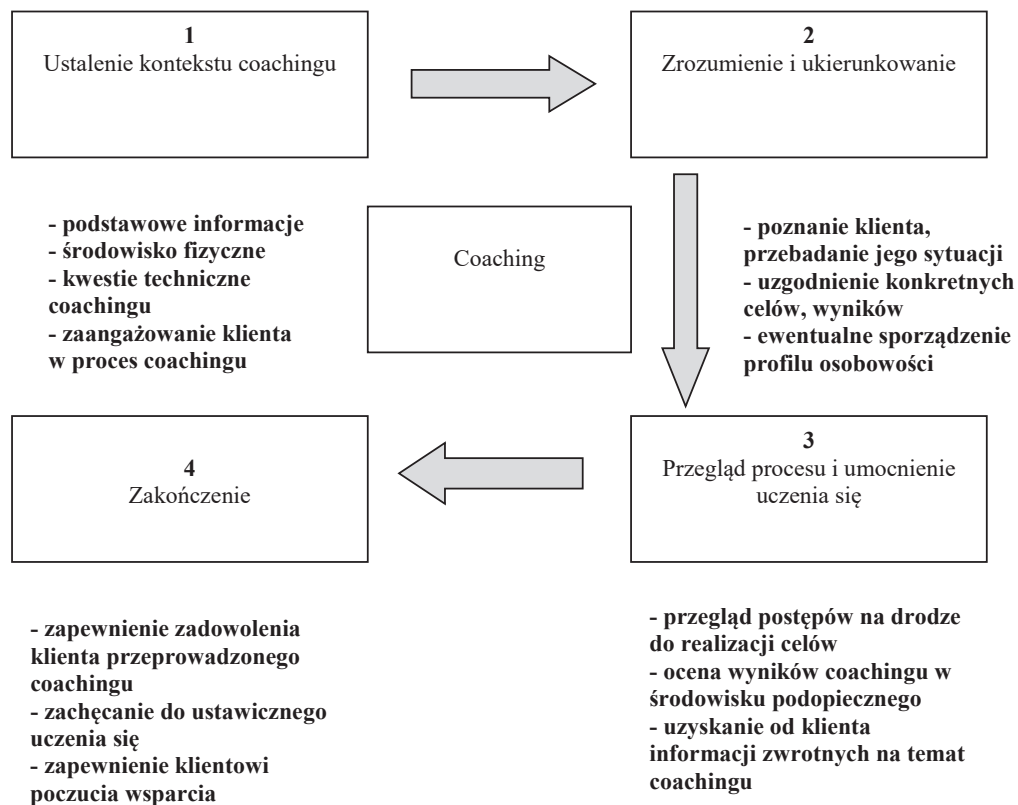
3. PROCEDURA COACHINGU – ETAPY

Coaching składa się z czterech głównych etapów, chociaż można dodać jeszcze dwa:

- pierwszy polega na określeniu potrzeb i celów coachingowych (ustalenie kontekstu coachingu). Coach i klient ustalają konieczność przeprowadzenia coachingu oraz omawiają jego cele;
- drugi obejmuje uzgadnianie konkretnych potrzeb rozwojowych (zrozumienie i ukierunkowanie) oraz ustalanie poziomu na jakim znajduje się obecnie klient oraz gdzie może (powinien) się znaleźć po skończonej sesji;
- trzeci zawiera opracowanie szczegółowego planu coachingu;
- czwarty dotyczy wykonywania zadań bądź czynności oraz wzmocnienia procesu uczenia się;
- piąty to przegląd procesu i planowanie lepszego funkcjonowania;
- szósty kończy proces coachingu (Hargrove, 2006: 56).

Strukturę omawianego procesu prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Struktura coachingu



Źródło: Sidor- Rządowska, 2009: 61.

Pomimo tego, że sesje coachingowe nigdy nie przebiegają według ustalonych zasad warto jest wypracować pewne elastyczne ramy działania. Należy zacząć od zaprojektowania kontekstu, czyli rozmów, które mogą być stymulatorami bądź barierami w prowadzeniu sesji. Ponadto, należy zadbać o odpowiednie warunki sesji, dogodne miejsce, ciche i zapewniające odpowiednią atmosferę prywatności. Obie strony muszą być pozytywnie nastawione oraz otwarte na konwersacje. Już na początku należy ustalić: harmonogram sesji (daty), początek i koniec każdej sesji (godziny), miejsce spotkań oraz ewentualny udział innych osób, np. specjalistów, co pozwala na głębsze przemyślenia oraz zaangażowanie klienta. Należy poinformować go o całym przebiegu sesji (szansach i zagrożeniach) oraz wyjaśnić model postępowania coachingu. Należy omówić współpracę oraz sposób udzielania informacji zwrotnych, a także wywiązywanie się z ustalonych priorytetów oraz zadań domowych. Pod koniec spotkania należy zapytać klienta o możliwość współpracy, co implikuje dalsze działania, bądź ich brak. W przypadku pozytywnej odpowiedzi należy ustalić cel działań. Coach powinien umiejętnie zadawać pytania,

sluchać, dobrze interpretować zachowania niewerbalne, być asertywnym i pomóc ukierunkować klienta na dobry tor myślenia (Parsloe, Wray, 2004: 56).

Aby zaangażować klienta w proces coachingu, należy zainteresować go przebiegiem zdarzeń i sprawić aby w nich aktywnie uczestniczył. Dlatego bardzo ważne jest nawiązanie kontaktu, czyli stworzenie odpowiednich, wzajemnych relacji, dobrą atmosferę, która pozwoli na naturalny tok rozmów i realizację zadań.

Budowanie dobrego kontaktu wymaga umiejętności komunikacyjnych oraz pokazania drugiej osobie, że jej poglądy spotykają się z naszym zrozumieniem. Należy bardzo umiejętnie zidentyfikować potrzeby klienta poprzez identyfikację stanu obecnego jak i pożądanego. Trzeba wyjaśnić na jakim poziomie rozwojowym znajduje się w chwili obecnej klient, jaka jest jego wiedza oraz umiejętności, jakie ma za sobą doświadczenia, jakie szkolenia odbył w czasie swojej pracy. Trzeba bardzo dobrze poznać przeszłość klienta pod względem rozwojowym jak i charakteru czy osobowości. Trener musi poznać

problemy oraz sytuacje klienta. Ustalenie priorytetów i celów pozwoli na lepszą organizację i szybsze dotarcie do celu. Cel powinien być pozytywny, realny, opisany, teraźniejszy i samodzielny oraz szczegółowy. Ponadto cele powinny być:

- specyficzne, czyli koncentrować się na wybranym, konkretnym aspekcie działalności danej osoby bądź na określonym zadaniu;
- mierzalne, co pozwala na mierzenie stopnia ich realizacji oraz uzyskanych efektów;
- akceptowalne zarówno przez coacha oraz klienta;
- realne, gdyż w przeciwnym razie coaching się nie uda;
- tymczasowe (określone w czasie) dzięki czemu znana będzie długość trwania oraz rezultaty procesu (Bennewicz, 2009: 89).

Ważne jest przemyślenie oraz zapisanie owych celów, a także przychylność zainteresowanych. Coach musi posiadać umiejętności analityczne, komunikacji werbalnej i pisemnej (umiejętność negocjowania, zadawania pytań szczególnie otwartych, które umożliwiają udzielenie rozwiniętej odpowiedzi, słuchania, przedstawiania informacji oraz budowania relacji), podsumowywania, zarządzania czasem oraz pomagania innym w uczeniu się i nabywaniu nowych umiejętności. Sukces zależy od wytrwałego zaangażowania się na rzecz realizacji celu oraz elastycznego podejścia do sposobu jego osiągnięcia (O'Neill, 2005: 126).

Na etapie budowy planu coachingu należy:

- Przejrzeć wszystkie cele szczegółowe (zakres, wymogi realizacji, limity czasowe);
- Ustalić czas przeznaczony na każde spotkanie jak i sam proces coachingu;
- Zwrócić uwagę na zadania wstępne, które musi wykonać klient np. zgromadzenie danych czy przeczytanie określonej literatury;
- Zaangażować innych, gdyż poruszane tematy mogą być uwarunkowane obecnością innych osób;
- Zadbać o potrzebne wyposażenie.

Zakreślony plan należy starannie realizować w trakcie sesji coachingowej. Rola coacha polega na udostępnieniu narzędzi, które pomogą zastanowić się nad doświadczeniem i uczyć się na jego podstawie. Sesja obejmuje przemyślenia i dyskusję na temat tego co miało miejsce, oraz o uczuciach występujących w danych sytuacjach. Coach daje wsparcie i motywuje do realizacji określonych zadań, aby klient mógł w przyszłości pracować

efektywniej i lepiej wywiązywać się z powierzonych obowiązków. Każde zadanie jest omawiane z różnych punktów widzenia (czy należało postąpić inaczej, co było bardziej korzystne). Można też ponownie wykonać zadania z zastosowaniem nowych idei i rozwiązań, które zostały wpojone podczas sesji. Czasem zadania sesji są bardzo rozbudowane. Trener musi umieć planować oraz ustalać priorytety, a do tego niezbędna jest analiza poczynionych postępów. Dokonując takich okresowych przeglądów oraz wyników coachingu, wzmacnia się również proces uczenia się klienta. Osoba uświadamia sobie ilość energii zaangażowanej w proces i dostrzega opłacalność włożonych wysiłków. Zachęca ona wtedy trenera do wdrażania nowych zadań, a taka motywacja zaczyna być zauważalna w firmie. Zapał do pracy oraz nowe twórcze pomysły zaczynają przynosić korzyści w miejscu pracy klienta. Czasem zdarza się jednak, że coaching wcale nie przynosi pozytywnych rezultatów. Wówczas wymagana jest rozmowa między klientem a coachem i analiza przeprowadzonej sesji. Można uwzględnić poprawki i zacząć od nowa lub zaprzestać działań. Należy zwrócić uwagę na to, że czasem może minąć wiele czasu zanim nastąpi wykorzystanie nabytych kompetencji. Wykonywanie bowiem zadań lub czynności to organizowanie i strukturalizowanie doświadczenia praktycznego, tak aby klient mógł w pełni z niego korzystać. Na tym etapie następuje dodatkowo obserwacja, przyglądanie się jak klient radzi sobie z obowiązkami. Obserwować może coach, bezstronna osoba lub całe działania są nagrywane. Cenne są informacje zwrotne od osób, które mają kontakt z osobą coachingowaną gdyż wtedy można dowiedzieć się czy sesja przyniosła korzyści czy też nie. Sam klient też musi dokonać samooceny, dokonać refleksji nad swoim zachowaniem oraz funkcjonowaniem.

W ostatnim etapie celem jest doprowadzenie procesu coachingu do zakończenia, gdyż coaching powinien mieć wyraźnie określony początek i koniec. Coach ma na celu identyfikację stopnia realizacji wszystkich zamierzeń i celów. Również pozostawia klienta z poczuciem wsparcia, który w razie jakiegokolwiek problemu może się ponownie zwrócić i uzyskać pomoc. Wskazuje sposoby kontynuacji uczenia się po zakończeniu sesji. Możliwość ustalenia planu rozwoju osobistego pozwala na kontynuację i rozwój kariery, pozwala zwiększyć satysfakcję jak i poprawić motywację oraz efektywność pracy.

4. TYPOLOGIA COACHINGU

Coaching, jako dynamicznie rozwijająca się koncepcja rozwoju pracowników – mająca różnorodne zastosowania – charakteryzuje się wielością zajęć klasyfikacyjnych.

Poniższy rysunek jest pewną próbą uporządkowania tej różnorodności.

Rysunek 2. Klasyfikacja coachingu



Źródło: opracowanie własne

Coaching osobisty (personal coaching) nazywany też coachingiem życiowym czy personalnym, ukierunkowany jest na rozwój potencjału osobistego w życiu po zawodowym i poszczególnych jego sferach. Jego celem jest wzbogacanie umiejętności osobistych w relacjach z bliskimi np. rodziną, przyjaciółmi czy przejściem do nowego, innego etapu w życiu i pełnieniem nowej roli (rodzicielstwo, zmiana zainteresowań zawodowych). Oznacza to, że rozwój człowieka powinien być harmonijny i powinna istnieć w tym względzie równowaga między różnymi sferami jego życia. Coaching osobisty nie pozostaje bez wpływu na zawodowe aspekty życia pracownika, gdyż korzyścią z tego rodzaju coachingu jest wzrost efektywności pracownika zarówno w życiu, jak i w środowisku pracy (Perry, 2006).

Coaching osobisty jest powiązany z coachingiem zawodowym (professional coaching) nazywanym też coachingiem kariery (career coaching). Ten rodzaj coachingu związany jest z rozwojem zawodowym, planowaniem i realizowaniem kariery (awansem, specjalizacją). Może dotyczyć różnych grup zawodowych, niekoniecznie związanych z działalnością w biznesie np. artystów czy przedstawicieli innych wolnych zawodów.

Coaching biznesowy (business coaching) zwany też organizacyjnym, jest najszerszej identyfikowaną kategorią coachingu, zawierającą w sobie wiele innych jego odmian. Ukierunkowany jest na działania o charakterze biznesowym, uwzględniające jego specyfikę i wykorzy-

stywany jest do wspierania rozwoju pracowników określonej organizacji w ramach obszarów jej funkcjonowania (www.2). W szczególności zalicza się tu:

- coaching korporacyjny (corporate coaching), który jest nastawiony na wspieranie korporacji, czyli realizację zróżnicowanych i złożonych celów organizacji funkcjonujących w globalnym otoczeniu,
- coaching menedżerski (manager coaching) skierowany do kadry zarządzającej przedsiębiorstw i powiązany z nim coaching wykonawczy (executive coaching) adresowany do najwyższej kadry kierowniczej (prezesów firm, członków zarządu, dyrektorów),
- coaching ekspercki (expert coaching) nazywany także specjalistycznym, który ukierunkowany jest na określone aspekty powiązane z wykonywanym przez klienta zawodem,
- coaching kompetencyjny (competence coaching) stosowany w praktyce rodzaj coachingu nastawiony na rozwój konkretnej, najczęściej jednej kompetencji. Nie wymaga pracy coacha w obszarze wartości, przekonań czy motywacji, natomiast jego efekty są mierzone zmianą zachowania pracownika. Podobnie specjalistyczny charakter ma coaching narzędziowy, który skupia uwagę na rozwijaniu konkretnych umiejętności (w kontekście wypracowania określonych narzędzi pracy) np. w przypadku kadry zarządzającej.

Coaching indywidualny (individual coaching) polega na pracy coacha z indywidualnym klientem i jest najczęściej występującą formą coachingu, zaś coaching grupowy (group coaching) polega na wspieraniu określonych grup i zespołów w celu realizacji ich rozwoju czy osiągnięciu zakładanego poziomu efektywności.

Coaching zewnętrzny (external coaching) realizowany jest przez „zewnętrznego” w stosunku do umiejscowienia środowiska w którym działa coacha, natomiast w coachingu wewnętrznym (internal coaching) coachem jest osoba będąca pracownikiem tej samej firmy co coachowany pracownik. Odmianą coachingu wewnętrznego jest coaching koleżeński polegający na tym, że jego uczestnikami są pracownicy tej samej organizacji, usytuowani na równorzędnych szczeblach jej hierarchicznej struktury. Podobny charakter ma tzw. co-coaching, w którym równorzędni partnerzy świadczą sobie wzajemnie usługi coachingowe, przy czym partnerami mogą być pracownicy różnych organizacji czy dwaj niezależni coachowie.

Wśród pozostałych form coachingu należy wyróżnić:

- shadow coaching, polegający na obserwacji pracy menedżera lub grupy menedżerów w różnych zawodowych sytuacjach, a następnie analizie ich zachowań i stymulacji do poszukiwania bardziej skutecznych działań. Coach jest tu milczącym obserwatorem, który dopiero pod koniec dnia lub zakończonej czynności prowadzi rozmowę z klientem. Podobny charakter ma coaching on job, w której coach koncentruje swoją uwagę na obserwacji pracy pracownika i jego zachowań w trakcie tego procesu. To forma coachingu stosowana w realiach pracy klienta, nierzadko na stanowisku pracy linii technologicznej czy prowadzonych czynności zarządczych.
- coaching ukierunkowany bardziej na aspekty psychologiczne niż zawodowe czy biznesowe np. powstały w latach 90. XX wieku co-active coaching który zakłada, że klient zna odpowiedzi na pytania lub potrafi je znaleźć. Rola coacha koncentruje się na wsłuchiwaniu się w klienta, zadawaniu mu pytań oraz wykorzystywaniu szerokiego spektrum umiejętności komunikacyjnych do odkrywania odpowiedzi i znalezienia właściwych rozwiązań (Whitworth et al., 2010: 27).
- coaching międzykulturowy (globalny) który dotyczy cudzoziemców przebywających na zagranicznych kontraktach, zderzających się z odmienną kulturą i wartościami. Coaching jest wówczas pomocnym narzędziem w sprawnym realizowaniu wyznaczonych zadań, jednak w odmiennych warunkach geo-

graficznych, kulturowych i mentalnych. W aspekcie biznesowym, w przypadku procesów fuzji i przejęć – a tym samym wprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej – coaching może być wsparciem nie tylko dla indywidualnego pracownika, lecz również grupy pracowników, bądź zespołu.

5. PODSUMOWANIE

Wielość zaprezentowanych rodzajów coachingu – szczególnie funkcjonujących w praktyce gospodarczej – pokazuje, że zainteresowanie tą formą doradztwa stale wzrasta. Dzieje się tak dlatego, gdyż pracodawcy coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, że stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju jest bardzo korzystne dla obu stron. Rozwój pracownika jest bowiem podstawą innowacyjnych rozwiązań, a coaching jest jednym z najlepszych sposobów na pobudzenie kreatywności i doskonalenie umiejętności. Coaching prezentuje podejście, które podkreśla rozwijającą, a nie kontrolującą rolę menedżera. Menedżerowie stosują coaching, by rozwijać umiejętności członków zespołu, zdolności czerpania z własnych zasobów, wiarę w słuszność podejmowanych decyzji.

Psychologia coachingu ma szansę stać się odrębną dziedziną wiedzy, jednak nadal jest „zbiorem porad i technik” chociaż zaczyna odgrywać coraz większą rolę w procesie motywacji kadry pracowniczej i kariery zawodowej. Coaching bowiem pozwala piąć się po szczeblach kariery i być skutecznym przykładem realizacji określonych celów.

6. ZAKOŃCZENIE

Coaching jako koncepcja współczesnego doradztwa usytuowana jest w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy rozwoju pracowników, poprzez zastosowanie specyficznych metod, służących realizacji określonych celów. Jest to podejście właściwe dla pracowników ukierunkowanych i gotowych na zmiany, służące doskonaleniu a nie nabywaniu zupełnie nowych umiejętności. Służy bardziej do zmiany postaw, zachowań, motywowania niż zdobywania nowej wiedzy merytorycznej czy specjalistycznej.

LITERATURA

1. Bennewicz, M. (2009). *Coaching, czyli przebudzacz neuronów*. Warszawa: G+J Książki.
2. Carnegie, D. (1981). *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Warszawa: Studio EMKA.
3. Clutterbuck, D. *Dwanaście nawyków toksycznego mentora i dwanaście nawyków toksycznego podopiecznego*. <http://www.coachingnetwork.org.uk>, 1.07.2017.
4. Czarkowska, L.D. (red.) (2012). *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
5. Hargrove, R. (2006). *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
6. Krupa, A., Świeży, M., Ronge, K. (2011). *Coachingowa kultura zarządzania: wskaźniki z doświadczeń w PURATOS Polska [w:] Coaching. Katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.
7. Luecke, R. (2006). *Coaching i mentoring. Jak rozwijać talenty i osiągnąć lepsze wyniki*. Warszawa: MTB Biznes.
8. McLead, A. (2003). *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*. Warszawa: One Press.
9. O'Neill, M. (2005). *Coaching dla kadry menedżerskiej*. Poznań: PWE.
10. Parsloe, E. (2000). *Coaching i mentoring*. Warszawa: Petit.
11. Parsloe, E., Wray, M. (2004). *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Warszawa: PWE.
12. Perry, M.J. (2006). Life coaching and the law industrial and commercial training. *Industrial and Commercial Training*, 38(2), 98-101.
13. Rogers, C. (1991). *Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe*. Warszawa: PWE.
14. Rogers, J. (2010). *Coaching*. Gdańsk: One Press.
15. Sidor-Rządkowska, M. (2009). *Coaching, teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: PWN.
16. Starr, J. (2005). *Coaching*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
17. Thorpe, S., Clifford, J. (2006). *Podręcznik coachingu, kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Rebis.
18. Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., Sandahl, P. (2010). *Coaching koaktywny*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
19. www2: <http://coaching.synapsis.pl/Rodzaje-coachingu-przeglad-terminologii.html>, 1.07.2017.