

Małgorzata Sidor-Rządowska

Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia

Zainteresowanie coachingiem jest ogromne. Zainteresowaniu temu towarzyszy często pytanie, czy nie jest to wyłącznie kolejna moda w zarządzaniu, pociągająca za sobą jedynie stratę czasu i energii. Jestem przekonana, iż na to pytanie należy odpowiedzieć przecząco. Jeżeli nawet w popularności coachingu jest coś z mody, to jest to moda wyjątkowo sensowna i pożyteczna. Koncepcja ta koncentruje się bowiem na tym, co w zarządzaniu najważniejsze – konieczności nieustannego rozwoju potencjału jednostek i zespołów.

Przegląd definicji coachingu zająłby całą objętość tego artykułu. Ograniczmy się zatem do przytoczenia jedynie kilku z nich:

Proces, w którym coach pracując z klientem używa umiejętności słuchania i zadawania pytań w taki sposób, aby umożliwić mu znalezienie rozwiązań jego problemów [McAdam, 2011, s. 19].

Coaching – postępowanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniem w celu udzielenia podopiecznemu pomocy w realizacji konkretnego celu (...) [McLeod, 2008, s. 27].

Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą (...), która przynosić ma korzyść w postaci postępu [Starr, 2005, s. 10].

Pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję

nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub wiedzę [Thorpe, Clifford, 2004, s. 17].

Proces umożliwiający uczenie i rozwój, a tym sposobem poprawę działania (...), wymagający wiedzy i rozumienia wielości stylów, umiejętności i technik odpowiednich do kontekstu, w którym proces ma miejsce [Parsloe, 1999, s. 8].

Istotą coachingu jest rozmowa, a osią tej rozmowy są wnikliwe, właściwie zadawane pytania. Nie bez powodu coacha określa się mianem *człowieka, który pyta*. Nieprzypadkowo też, jeden z wybitnych coachów ma na wizytówce napis „Akuszer”. To bezpośrednie nawiązanie do źródeł coachingu – Sokratesa, starożytnego myśliciela uważanego za prekursora omawianej profesji. Jego rozumienie roli nauczyciela jest zaskakująco zbieżne z dzisiejszym pojmowaniem zadań coacha. Sokrates podkreślał, iż rola ta nie polega na przekazywaniu drugiemu człowiekowi „niewzruszenie pewnej” wiedzy. Tej bowiem nauczyciel nie ma. Chodzi raczej o wspólne dochodzenie do celu, o to, by umiejętnie wspierany człowiek wykorzystał potencjał w nim drzemący. Sokratejski nauczyciel nie tworzy żadnej wiedzy, nikogo nią nie obdarza. Jego misją jest, tak jak misją akuszerki „dziecko odbierać”, pomagać w rozwoju ludziom, którzy z istoty swego człowieczeństwa noszą w sobie „myśl zdrową i prawdziwą”.

Gdy wracamy do współczesności i odnosimy działania coachingowe do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw, pojawia się pytanie o jedynie słuszną definicję. Czy uda się ją wskazać? Odpowiedź musi być, niestety, przecząca. Jak zauważa Ł.T. Marciniak [2009, s. 20]: *Mamy zupełnie różne definicje coachingu przygotowywane przez naukowców precyzujących zakres terminu, firmy szkoleniowe zachęcające potencjalnych klientów, ekspertów coachingu wprowadzających w praktykę adeptów, stowarzyszenia profesjonalne prezentujące specyfikę swojego podejścia, coachów rozpoczynających pracę z klientem, menedżerów przygotowujących wdrożenie coachingu w firmie i wiele innych osób powiązanych z coachingiem. Różne cele i interesy, odmienne podstawy konceptualne i różne okoliczności sprawiają, że niezwykle trudno stworzyć definicję satysfakcjonującą wszystkich zainteresowanych.*

Wspomniana różnorodność postaw i stanowisk, będąca istotą coachingu, w większości przypadków jest zrozumiała i korzystna. Ma jednak także swoją ciemną stronę. Sytuacje, w których najdziwniejsze nawet praktyki bywają nazywane coachingiem i w atrakcyjnym opakowaniu oferowane zdezorientowanym klientom, budzą głęboki sprzeciw. Z drugiej zaś strony, w wielu przedsiębiorstwach mianem coachingu określa się niemal wszystkie pozytywne aspekty zarządzania ludźmi: przyzwoite traktowanie pracowników, udzielanie informacji zwrotnych, szkolenie, wyjaśnianie powodów podejmowanych decyzji, itp. Pojawia się nawet tendencja, aby zastępować słowo przełożony pojęciem coach. Najdalej idącym wyrazem tej tendencji jest wypowiedź, którą usłyszałam od przedstawiciela pewnego działu personalnego: *U nas wszyscy menedżerowie są coachami (!)*. Trudno oprzeć się wrażeniu, że termin ten bywa nadużywany. To, co mądrze brzmi jako element profilu kompetencyjnego stano-

wiska, w codziennej praktyce często okazuje się nieporozumieniem.

Spróbujmy więc przeanalizować możliwe formy zastosowania coachingu w przedsiębiorstwie, podejmując równocześnie próbę wskazania towarzyszących im szans i zagrożeń.

Mówiąc o coachingu w przedsiębiorstwie ma się zwykle na myśli jedną z następujących form:

- executive coaching,
- coaching wewnętrzny,
- coaching prowadzony przez bezpośredniego przełożonego (tzw. coachingowy styl zarządzania).

Executive coaching

Executive coaching to najczęściej wymieniany rodzaj coachingu. Jest on zwykle prowadzony przez specjalistów zewnętrznych. Dosłowne tłumaczenie terminu *executive* oznacza *wykonawczy*, co niewiele wyjaśnia. Jeśli wykonawczy miałby oznaczać „nastawiony na działanie” to odnosiłby się do każdego rodzaju coachingu. Omawianego terminu używa się zwykle chcąc podkreślić pozycję zajmowaną przez klienta. Executive coaching oznacza zwykle *coaching przeznaczony dla najwyższej klasy menedżerskiej*, co jest również pojęciem nieostrym. Traktowanie go bowiem dosłownie oznaczałoby, iż najwybitniejszy nawet specjalista nie może korzystać z executive coachingu, jeśli nie pełni funkcji kierowniczej.

Zostawiając na boku te wątpliwości podkreślić należy, że executive coaching pełni szczególnie istotną rolę w rozwoju ludzi i organizacji. Wynika to z wielu powodów, wśród których kilka warto wymienić.

Nieadekwatność tradycyjnych metod szkoleniowych dla rozwoju liderów. Z prowadzonych przeze mnie wywiadów ze słuchaczami programu MBA wynika przykładowo, że menedżer wysokiego szczebla w ciągu kilkunastoletniej kariery

zawodowej brał zwykle udział w 4-8 szkoleniach dotyczących zarządzania czasem. Szkolenia te zawierają podobne, skądinąd bardzo ważne treści. Problem w tym, że wspomniani menedżerowie przyznają, iż w dziedzinie zarządzania, zarówno czasem własnym jak i podległych im zespołów wciąż mają bardzo wiele do zrobienia, nie są to jednak problemy, które można rozwiązać za pomocą szkolenia. Menedżer wysokiego szczebla potrzebuje indywidualnego wsparcia w wypracowaniu nowych, bardziej efektywnych metod działania, a to właśnie jest domeną coachingu.

Samotność „lidera” to nie tylko metafora literacka, ale rzeczywistość odczuwana przez wiele osób znajdujących się na szczycie hierarchii organizacyjnej. Coaching daje możliwość poufnego przedyskutowania wszystkich aspektów podejmowanych decyzji z kimś, kto nie konkuruje, nie ocenia, lecz słucha i wspiera. Taka sytuacja sprzyja dokonywaniu wyborów najbardziej uczciwych wobec siebie i innych.

Rośnie świadomość, że efektywność działania menedżera zależy w znacznej mierze od umiejętności wypracowania indywidualnych mechanizmów ułatwiających osiągnięcie równowagi między życiem osobistym a zawodowym. Przebieg kolejnych sesji zmusza do odpowiedzi na pytanie: „Co jest tak naprawdę ważne dla mnie i przedsiębiorstwa, którym kieruję?”, wspiera dokonanie niezbędnych przekształceń zarówno we własnym życiu, jak i w funkcjonowaniu organizacji.

Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że objęcie najwyższej kadry menedżerskiej programem coachingowym prowadzi do korzystnych zmian w kulturze organizacyjnej całej firmy. „Kaskadowanie w dół” bardziej otwartego sposobu myślenia i działania powoduje, iż zmieniają się na lepsze zarówno relacje interpersonalne, jak i metody wspierania pracowników organizacji.

Scharakteryzowanym powyżej możliwościom związanym ze stosowaniem executive coachingu w przedsiębiorstwie towarzyszą jednak poważne zagrożenia. Pierwszym z nich bywa brak świadomości, iż coaching wymaga wyjątkowo dojrzałej kultury organizacyjnej. Głównym wyzwaniem jest fakt, iż jest to układ trójstronny między pracownikiem, coachem, a przedstawicielem finansującym cały proces (zwanym często sponsorem). Konieczne jest więc zatem upewnienie się, czy wszystkie strony w ten sam sposób rozumieją istotę i zadania coachingu.

W tym celu powinny odbyć się przynajmniej trzy spotkania. Pierwsze spotkanie to rozmowa coacha ze sponsorem. Aby podjąć się pełnienia swoich obowiązków, coach musi być przekonany, iż kultura organizacyjna umożliwi tę formę wspierania rozwoju osób zatrudnionych w firmie. Sponsor musi zaakceptować fakt, iż relacja między pracownikiem a coachem pozostanie poufna, natomiast treść ewentualnych raportów przekazywanych przedstawicielom przedsiębiorstwa zostanie każdorazowo uzgodniona bezpośrednio z zainteresowanym. Spotkanie drugie to rozmowa coacha z potencjalnym klientem, a więc pracownikiem, który ma być podmiotem procesu coachingowego. Obie strony muszą zadać sobie pytanie, czy potrafią i chcą ze sobą pracować. Jeżeli odpowiedź jest twierdząca, powinno odbyć się spotkanie trzecie – trójstronne. W obecności wszystkich zainteresowanych trzeba raz jeszcze przedyskutować kluczowe elementy planowanych działań, upewnić się, czy cele danego procesu coachingowego są przez wszystkich akceptowane.

Każde działanie powinno opierać się na solidnych fundamentach. W przypadku coachingu takim fundamentem jest otwarta rozmowa, wyjaśnienie wszelkich nasuwających się wątpliwości. Tylko wtedy możliwe staje się wykorzystanie ogromnego potencjału tkwiącego w tej formie wspierania rozwoju menedżerów.

Innym zagrożeniem związanym ze stosowaniem executive coachingu w przedsiębiorstwie jest zbyt ortodoksyjne traktowanie faktu, iż podstawowe kompetencje coacha to umiejętność słuchania i zadawania pytań. Prawdziwe i słuszne stwierdzenia, iż coaching nie jest szkoleniem, mentoringiem, konsultowaniem są niekiedy rozumiane zupełnie opacznie. Niektórzy twierdzą, iż w coachingu najważniejsze jest „świeże spojrzenie” – im mniej coach wie o zawodzie wykonywanym przez klienta, tym większa szansa na prawidłowy, wolny od ocen i poradnictwa przebieg kolejnych sesji. Ich ideałem zdaje się być osobnik, który przysłuchując się słowom klienta jest w stanie wydobyć z siebie wyłącznie dźwięk „mhm”, nie ma bowiem pojęcia o zagadnieniach, o których mówi klient. Na drugim biegunie znajdują się ci, którzy sądzą, że każdy coach musi być wybitnym specjalistą w dziedzinie, w której chce rozwijać się klient. Coach powinien być autorytetem, jego osiągnięcia zawodowe muszą znacznie przewyższać osiągnięcia klienta – twierdzą zwolennicy tego stanowiska.

Prawda jak zwykle leży gdzieś pośrodku. Omawiana kwestia nie doczekała się dotychczas jednoznacznego rozstrzygnięcia ani w środowisku coachów, ani w środowisku menedżerów. Stała się jednak przedmiotem wielu dyskusji. Poniżej przedstawiam cztery charakterystyczne głosy, które pojawiły się w trakcie jednej z takich debat [za Chojnowski, 2012]:

- *coach ma być profesjonalistą w dziedzinie, w której pracuje. Aby zrozumieć sens biznesowy wypowiedzi coachowego menedżera, biznes coach powinien rozumieć merytorycznie, o czym coachowany mówi. (...) Nie mogę się zgodzić z tym, że coach w dziedzinie zarządzania nie ma pojęcia o zarządzaniu (w: Stolarski);*
- *coach nie musi być profesjonalistą zarządzania, finansów czy marketingu, natomiast powinien mieć ogólną wiedzę na temat dziedziny, w której pracuje.*

Ogólna wiedza i orientacja w temacie wystarczy coachowi, aby mógł ten obszar zrozumieć. Z kolei zrozumienie wystarczy, aby prowadzić coaching (Żelewski);

- *w coachingu biznesowym bardzo często cele dotyczą zarządzania ludźmi, współpracy, komunikacji, podejmowania decyzji. Ważna jest zatem znajomość procesów zarządczych i realiów z tym związanych (Skudlik);*
- *coach i coachowany muszą mieć wspólny język i rozumieć dla obu stron kody. (...) Dlatego uważam, że coach biznesu powinien rozumieć biznes i znać się na zarządzaniu, choć sam nie musi zarządzać (Michałowska).*

Zgadzam się z większością sformułowań zawartych w powyższych opiniach. Również w moim odczuciu, profesjonalizacja funkcji coacha wymaga orientacji w tym, czym na co dzień zajmuje się klient. Bywa to ważne nawet w tzw. life coachingu – nie można w nim zupełnie uciec od kwestii zawodowych, natomiast w business coachingu nabiera wręcz podstawowego znaczenia. Na świecie profesjonalizm w coachingu dąży w kierunku specjalizacji. W zależności od dotychczasowych doświadczeń, coachowie specjalizują się w zarządzaniu projektami, przywództwie, finansach, marketingu itp. Myślę, iż pora także i w Polsce, uświadomić sobie prostą prawdę, iż *coach od wszystkiego jest coachem do niczego.*

Nikt nie oczekuje od coacha pełnienia roli mentora, źle się jednak dzieje, gdy np. coachem kierownika działu personalnego zostaje osoba nieznająca podstawowych zagadnień HR. Coaching wymaga doświadczenia, zarówno życiowego, jak i zawodowego – ukończenie szkoły dla coachów, posiadanie najbardziej nawet atrakcyjnie brzmiących certyfikatów nie wystarczy, aby z sukcesem pełnić tę funkcję.

Podstawą kolejnego zagrożenia związanego ze stosowaniem executive coachingu w przedsiębiorstwie jest fakt,

iz wielu coachów to osoby po studiach psychologicznych. U części menedżerów rodzi to poważną, choć zwykle głęboko skrywaną obawę, że coaching może przybrać formę psychoterapii. Obawa ta bywa tym silniejsza, iż wiele osób, w tym także zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich, wciąż jeszcze traktuje psychoterapię jak piętno. Nie jest to bynajmniej, jak sądzą niektórzy, polska specyfika. Aby się o tym przekonać wystarczy przeczytać obrazowe słowa amerykańskiego psychologa B. Peltiera [2005, s. 30]: (...) *terapia w świecie biznesu kojarzy się z negatywnymi wyobrażeniami i konsekwencjami. Taki sposób myślenia zakłada, że jeżeli potrzebujesz terapeuty, to znaczy, że jesteś chory, szalony lub słaby, ponieważ silne jednostki same rozwiązują swoje problemy, a skuteczni szefowie ich nie mają. »Zatrudniamy najlepszych fachowców, a nie ludzi chorych psychicznie« (...). Uważa się, że terapia przydaje się ludziom (...), którzy wolą siedzieć i narzekać, zamiast działać i dokonywać zmian.*

O obawach związanych z łączeniem coachingu i psychoterapii otwarcie mówi K. Ksit, menedżer najwyższego szczebla zarządzania. W odpowiedzi na pytanie: „Jakie jest największe niebezpieczeństwo związane z coachingiem w organizacji?” stwierdza: *Jest to niebezpieczeństwo dryfowania w kierunku terapeutycznym. Coaching nie jest terapią i nie powinien jej zastępować, a niestety, mam wrażenie, że niektóre procesy coachingowe prowadzone w firmach mają taką tendencję. Jest to niebezpieczna pułapka (...). Jeżeli temat, nad którym pracuje klient dotyczy osobowości (...) może istnieć tendencja do wkraczania zbyt głęboko w ten obszar, szczególnie gdy coach jest psychologiem i ten obszar jest mu bliski [Chojnowski, 2012].*

Takie sytuacje są bardzo niepokojące – nawet ich jednostkowe wystąpienie szybko ulega nagłośnieniu, wzmacniając niepokój menedżerów. Warto więc sta-

nowczo podkreślić, że linia oddzielająca coaching od psychoterapii to granica, która powinna być strzeżona szczególnie pilnie. Nie wolno jej przekroczyć, nawet za zgodą zainteresowanego. Zasada ta powinna być jednym z fundamentów postępowania każdego profesjonalnego coacha.

Coaching wewnętrzny

W odróżnieniu od executive coachingu, coaching wewnętrzny jest zazwyczaj prowadzony przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Wśród szans stwarzanych przez tę formę wspierania rozwoju wymienić należy:

- głębsze osadzenie coachingu w realiach organizacji. Coach wewnętrzny, jako pracownik firmy, lepiej rozumie problemy klienta związane z funkcjonowaniem w ramach danego przedsiębiorstwa, jest zazwyczaj w większym stopniu (niż coach zewnętrzny) nastawiony na wspieranie klientów w rozwiązywaniu konkretnych problemów zawodowych;
- możliwość bardziej harmonijnego połączenia coachingu z innymi formami rozwoju pracowników, przede wszystkim programami szkoleniowymi. Wsparcie szkoleń programami coachingu wewnętrznego ułatwia przeniesienie wiedzy zdobytej na szkoleniu do realiów codziennej pracy, sprzyjając tworzeniu *uczącej się organizacji*;
- niższe (w porównaniu z coachingiem zewnętrznym) koszty. Korzyść tę trzeba jednak rozpatrywać w perspektywie długoterminowej: prawidłowe wyszkolenie coachów wewnętrznych jest inwestycją kosztowną, zarówno w sensie finansowym jak i czasowym.

Coaching wewnętrzny jest formą coachingu, która budzi największe kontrowersje i wiąże się z największymi zagrożeniami. Podstawowe dotyczą zachowania zasady poufności. Osoba pracująca nad osiągnięciem celu powierza coachowi

wiele problemów, często bardzo osobistych. Musi mieć pewność, że coach zachowa je do swojej wiadomości. Coaching wewnętrzny, w stopniu jeszcze większym niż zewnętrzny, wymaga dojrzałej, autentycznie prorozwojowej kultury organizacyjnej. Konieczna jest akceptacja faktu, iż zasada zachowania tajemnicy coacha wewnętrznego obowiązuje na równi ze specjalistą z zewnątrz. Oznacza to nie tylko oczywiste zobowiązanie do nieujawniania informacji dotyczących klienta bez jego zgody, ale także obowiązek podjęcia szeregu działań:

- przed zawarciem kontraktu coachingowego,
- w trakcie kolejnych sesji,
- po zakończeniu pracy z klientem.

Ad. 1) Przed zawarciem kontraktu konieczne jest upewnienie się, czy sponsor rozumie istotę procesu coachingowego i przyjmuje do wiadomości, że przekazywane mu będą tylko te informacje, które zostaną uzgodnione z klientem.

Ad. 2) Obowiązek zachowania tajemnicy w trakcie realizacji kolejnych sesji zobowiązuje do każdorazowego uzyskiwania zgody klienta na przekazywanie komukolwiek (w tym sponsorowi) informacji na temat przebiegu procesu coachingowego. To oznacza także konieczność troski o to, aby sesje odbywały się w warunkach zapewniających poufność, a wszelkie materiały, notatki itp. były chronione przed dostępem osób trzecich.

Ad. 3) Obowiązek zachowania tajemnicy po zakończeniu procesu coachingowego to przede wszystkim konieczność właściwego opracowania raportu. Najlepiej byłoby, gdyby informacja o rezultatach coachingu była przekazana bezpośrednio przez klienta, często jednak sponsor oczekuje raportu od coacha. W takim przypadku treść przekazywanego sponsorowi raportu powinna zostać przez klienta zaakceptowana.

Coachingowy styl zarządzania

Czy bezpośredni przełożony może być coachem dla swojego pracownika? Moim zdaniem – nie. Przyczyn jest wiele, wymienię tylko dwie z nich. Po pierwsze, relacja między przełożonym a podwładnym, nawet przy najbardziej demokratycznym stylu zarządzania, zakłada pewien stopień służbowej podległości. Przyczyna druga to fakt, iż coach oceniający osobę, z którą pracuje popełnia błąd w sztuce, podczas gdy przełożony z istoty swej funkcji zobowiązany jest do oceniania pracowników.

Hasło „szef coachem” należy więc rozumieć jako postulat, aby przełożony stosował coachingowy styl zarządzania, a więc taki styl kierowania pracownikami, który opiera się na zadawaniu pytań, a nie na wydawaniu poleceń.

Coachingowy styl zarządzania stawia przed kadrą kierowniczą przedsiębiorstwa szczególnie wysokie wymagania. Jak zauważa A. Pocztowski [2007, s. 295]: *Relacje zachodzące w procesie coachingu są odmienne od tradycyjnych relacji między przełożonym a podwładnym. Stają się one bardziej partnerami niż osobami, których miejsce w organizacji wyznacza hierarchia. Relacje te są podobne do stosunków między sportowcem a jego trenerem. Angielskie słowo coach tłumaczy się raczej jako trener, a nie kierownik. W realiach środowiska pracy chodzi o to, by kierownicy (menedżerowie) odgrywali również role trenerów, stosując coaching.*

Warunkiem koniecznym tak rozumianego coachingu są dodatkowe, nowe wymagania pod adresem przełożonego. Musi on umieć wyjść z roli „wszechwiedzącego” kierownika by wspierać pracownika w poszukiwaniu własnych rozwiązań. Do pożądanych cech takiego przełożonego należy zaliczyć między innymi:

- zdolność do ograniczania autorytetu formalnego na rzecz autorytetu osobistego,

- zdolność koncentrowania się na zachowaniach, a nie na osobach,
 - znajomość zagadnień związanych z rozwojem jednostek i grup,
 - umiejętność diagnozowania potencjału podwładnych,
 - wrażliwość i dyskrecja umożliwiające taktowne poruszanie zagadnień życia osobistego,
 - zdolności negocjacyjne,
 - umiejętność konstruktywnego przekazywania informacji zwrotnych, zarówno negatywnych jak i pozytywnych.
- [Pocztowski, 2007, s. 296]

Podstawowe elementy coachingowego stylu zarządzania to aktywne słuchanie, zadawanie pytań, pomoc w odkrywaniu możliwości oraz wspieranie poszczególnych osób w realizacji ich celów. I tak, przykładowo, dyrektor-coach nie „wysyła” pracownika na szkolenie. Wspiera go natomiast w dokonywaniu wyboru właściwej formy kształcenia, skłaniając do autorefleksji i do odpowiedzi na pytania o preferowane formy rozwoju zawodowego.

Głównym zagrożeniem związanym z coachingowym stylem zarządzania jest tendencja do stosowania go w każdych okolicznościach i w odniesieniu do wszystkich pracowników. Takie postępowanie może okazać się błędem gorszym niż nadużywanie zachowań autokratycznych. Myślę, że warto tu przypomnieć klasyczną już koncepcję przywództwa sytuacyjnego K. Blancharda. Blanchard wyróżnia cztery etapy rozwoju pracownika: 1) *entuzjastyczny debiutant*, 2) *rozczarowany adept*, 3) *kompetentny, lecz ostrożny praktyk* oraz 4) *samodzielny ekspert*. [Blanchard, Ridge, 2010]. Jak sam podkreśla, wyróżnienie tych etapów jest pewnym uproszczeniem – dana osoba może być na odmiennych etapach rozwoju w odniesieniu do różnych zadań. Przykładowo, pracownik działu personalnego może znajdować się na poziomie samodzielnego eksperta opracowując opisy stanowisk

pracy, natomiast tworząc procedury rekrutacyjne będzie zaledwie entuzjastycznym debiutantem. Mądry przełożony potrafi zdiagnozować te etapy i dostosować do nich styl zarządzania.

Coachingowy styl zarządzania bywa stylem optymalnym w odniesieniu do tej grupy pracowników, którą Blanchard określa mianem – *kompetentny, lecz ostrożny praktyk*. Pracownik taki dobrze już wykonuje swoje codzienne obowiązki, jego umiejętności są na wysokim poziomie. Problem w tym, że sam nie do końca w to wierzy. Jego nastawienie często zmienia się, jednego dnia ma poczucie, że poradzi sobie ze wszystkimi zadaniami, drugiego ogarniają go poważne wątpliwości. Mądry przełożony wie, że na tym etapie potrzebny jest właśnie coaching. Nie chodzi tu bowiem o udzielanie bezpośrednich instrukcji, lecz o zadawanie pytań prowadzących do tego, aby pracownik sam wypracował właściwy w danej sytuacji sposób postępowania.

Tworzenie relacji coachingowej jest długim i żmudnym procesem. Przełożony musi mieć w sobie dużo pokory i świadomość, że podejmowane wysiłki nie zawsze kończą się sukcesem. Od czego zacząć budowę tej relacji? Punktem wyjścia mogą stać się następujące wskazówki:

Bądź dostępny, zarezerwuj sobie czas na to, żeby słuchać, i bądź w pełni obecny. Zapewnij poczucie bezpieczeństwa. Nie wykorzystuj tego, co ludzie mówią, przeciwko nim i nigdy nie używaj tego, co usłyszałeś do udzielania reprimend.

Zauważaj ludzi, kiedy mówią. Doceniaj ich szczególnie wtedy, kiedy mówią rzeczy obarczone osobistym ryzykiem.

Doceniaj doświadczenie ludzi poprzez empatyczne i refleksyjne wstuchiwanie się w ich słowa.

Bądź otwarty, autentyczny, dziel się swoimi przemyśleniami, emocjami i tym, czego nauczyło cię życie.

Buduj zaufanie i dbaj o zaufanie w swoich relacjach.

Znajdź wspólny grunt, dopytaj o marzenia, cele, które wspólnie dzielicie.

Dotrzymuj zobowiązań. W wypadku, gdy nie możesz ich dotrzymać, jak najszybciej je reneocjuj.

Niech twoje myśli, słowa i czyny będą spójne [Rzycka, 2010, s. 143].

Na koniec tych kilku uwag, dotyczących roli przełożonych we wspieraniu rozwoju pracowników, trudno nie powtórzyć za cytowanym już K. Blanchardem, iż *efektywne przywództwo ma swoje źródło we wnętrzu człowieka. Zanim można w ogóle pomyśleć o tym, żeby przewodzić innym, trzeba poznać samego siebie i uzmysłowić sobie, czego się potrzebuje, żeby osiągnąć sukces* [Blanchard *et al.*, 2007, s. 87]. Mówiąc dokładniej, przełożony powinien stale pamiętać, iż jeśli chce wspierać innych w rozwoju, musi zacząć od siebie. Obowiązek nieustannego stawania się kimś więcej niż się jest, staje się tym ważniejszy im wyższe jest zajmowane stanowisko.

Wskazane powyżej szanse i zagrożenia wydają się bardzo istotne. Decydując się na wdrażanie w przedsiębiorstwie działań coachingowych, trzeba koniecznie uzgodnić kilka kluczowych kwestii: Na czym polega coaching? Na czym polega coachingowy styl zarządzania? Jak wypracować zasady współpracy z coachami zewnętrznymi przy wdrażaniu *executive coachingu*? Czy i jak stosować coaching wewnętrzny? Czy każdy przełożony może (i powinien) używać coachingowego stylu zarządzania? Jakie problemy wiążą się z wdrażaniem omawianych technik do codziennych relacji przełożony – podwładny? To niezwykle ważne pytania. Warto bowiem pamiętać, iż niewłaściwie prowadzone działania coachingowe łatwo przeradzają się we własną karykaturę. *Szef wezwał mnie na coaching* – te anegdotyczne wręcz, lecz niestety prawdziwe słowa jednego z pracowników, pochodzą sprzed wielu lat. Nie wolno dopuszczać, aby współcześnie stawały się rzeczywistością funkcjonowania jakiegokolwiek przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. Blanchard K., *et al.* [2007], *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych zespołów*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
2. Blanchard K., Ridge G. [2010], *Jak zwyciężać w pracy. Przywództwo wyższego stopnia w praktyce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Bobrowska-Drozda Ł. [2009], *Zawieranie kontraktu coachingowego*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Sidor-Rządkowska M. (red.), Warszawa, Wolters Kluwer.
4. Chojnowski T. [2012], *Coaching w biznesie: niebezpieczne dryfowanie czy idealne narzędzie rozwoju?* Debata z udziałem m. in.: Krzysztofa Ksita, Joanny Michałowskiej, Tomasza Skudlika, Romana Stolarskiego i Roberta Żelewskiego, „Personel Plus”, marzec.
5. Coutu D., Kauffman C. [2009], *What can coaches do for you?*, HBR Research Report, „Harvard Business Review”, No. 1.
6. Marciniak Ł.T. [2009], *Pojęcie i odmiany coachingu*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Sidor-Rządkowska M. (red.), Warszawa, Wolters Kluwer.
7. McAdam S. [2011], *Coaching kadry kierowniczej. Dopasowanie usług coachingowych do kontekstu i potrzeb przedsiębiorstwa*, Warszawa, Wolters Kluwer.
8. McLeod A. [2008], *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
9. Parsloe E. [1999], *Coaching i mentoring*, Warszawa, Wydawnictwo Petit.
10. Passmore J. (red.) [2012], *Coaching doskonały*, Warszawa, Wydawnictwo MUZA SA.
11. Peltier B. [2005], *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie*, Poznań, Dom Wydawniczy Rebis.

12. Poczrowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
13. Przybylska E. [2015], *Budowanie kultury coachingowej*, „Personel Plus”, sierpień.
14. Rzycka O. [2010], *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty?*, Kraków, Wolters Kluwer.
15. Santorski J. [2009], *Coaching wewnętrznego nastawienia*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Sidor-Rządkowska M. (red.), Warszawa, Wolters Kluwer.
16. Sidor-Rządkowska M. [2011], *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Warszawa, Wolters Kluwer.
17. Sidor-Rządkowska M. [2012], *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Warszawa, Wolters Kluwer.
18. Sidor-Rządkowska M. (red.) [2009], *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Warszawa, Wolters Kluwer.
19. Starr J. [2005], *Coaching*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
20. Thorpe S., Clifford J. [2004], *Podręcznik coachingu – kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Poznań, REBIS.
21. Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P. [2010], *Coaching koaktywny. Umiejętności wspierające sukces klienta*, Warszawa, Wolters Kluwer.
22. Wilson C. [2010], *Coaching biznesowy. Praktyczny poradnik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes.

Dr **Małgorzata Sidor-Rządkowska**, Akademia Finansów i Biznesu Vistula.