

# OD INDYWIDUALNEGO ROZWOJU MENEDŻERSKIEGO DO COACHINGU SYSTEMOWEGO ORGANIZACJI

## ABSTRAKT

W czasie procesów transformacyjnych w gospodarce polskiej kluczowe znaczenie miały procesy szkoleniowe. Pozwoliły na pokonanie luki między zaawansowanymi technologiami a metodami zarządzania personelem. Wzrosło znaczenie coachingu jako metody. Problemy definicyjne wokół pojęcia coachingu rozwiązuje podejście European Mentoring & Coaching Council. Proponuje opisowe rozumienie coachingu przez kompetencje. W gospodarce polskiej reengineering oparty na coachingu zyskuje na znaczeniu. Norman Benett Group z powodzeniem stosuje systemowy coaching organizacji, wykorzystując metody synkretyczne.

## Słowa kluczowe

coaching systemowy, reengineering, kompetencje, metody, proces (zmiany)

## WSTĘP

### CELE ARTYKUŁU

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesu rozwoju coachingu oraz pokrewnych oddziaływań jako metody wspierania rozwoju polskich przedsiębiorstw i organizacji przez rozwój osobisty personelu, a także systemów zarządzania opartych na świadomym wspieraniu zespołów pracowniczych, moderowaniu zmian i kreowaniu postaw pracowniczych, będących podbudową dla modelu „organizacji uczącej

się”. Doświadczenia opisane w niniejszym artykule oparte są na praktyce biznesowej Norman Benett Group, organizacji konsolidującej działania trzech formacji doradczo-szkoleniowych:

- Norman Benett Academy<sup>1</sup> – formacji szkolącej w zawodzie coacha i trenera biznesu na podbudowie certyfikatu EQA EMCC<sup>2</sup> oraz kodu etyki EMCC;
- Norman Benett Badania<sup>3</sup> – firmy badawczej, której działania skierowane są analizę procesów i dynamiki zespołowej wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu biznesowym;
- Norman Benett Dialog<sup>4</sup> – formacji organizującej szkolenia, warsztaty, coachingi grupowe oraz indywidualne na potrzeby konkretnych projektów systemowych w organizacjach.

Stawiane tezy oraz wyciągane wnioski zostały zbudowane na podstawie osobistego uczestnictwa autora artykułu w licznych projektach biznesowych o charakterze systemowym na przestrzeni ośmiu lat, zarówno w roli kierownika projektów, jak i aktywnie działającego coacha, trenera grupowego i konsultanta. Szczegółowe opisy procesów powstały na podstawie projektów systemowych realizowanych dla międzynarodowych korporacji działających w specyfice polskiego rynku gospodarczego.

### **POLSKA DROGA DO COACHINGU**

Lata 90. w naszym kraju charakteryzował dynamiczny rozwój szkoleń kompetencyjnych. Narodził się kapitalizm, a wraz z nim potrzeba udoskonalenia sposobów zarządzania, marketingu, sprzedaży, dystrybucji. Wiele z tych pojęć pojawiło się w polskim biznesie po raz pierwszy. Wcześniej, w dobie gospodarki nakazowo-rozdzielczej trudno było mówić o marketingu, modelach sprzedaży czy zarządzaniu projektowym. Polskie kadry, po latach odcięcia od nowoczesnej wiedzy z zakresu zarządzania i psychologii pracy, zaczęto zatem intensywnie szkolić. W przemyśle, ale także w usługach, w tym zwłaszcza w usługach finansowych, brakowało nowoczesnych, dobrze zarządzanych kadr. Brakowało również procesów, modeli porządkujących procesy zarządzania – od *human resources* po myślenie projektowe, modele sprzedaży czy strategię rozwoju przedsiębiorstw. Pojawiające się na rynku zagraniczne firmy, banki oraz mechanizmy rynkowe (np. giełda) wносиły nowe standardy, a często nawet wymuszały

<sup>1</sup> Por. [www.nbacademy.pl](http://www.nbacademy.pl)

<sup>2</sup> EQA European Quality Award, certyfikat akredytacyjny EMCC (European Mentoring & Coaching Council), przyznawany programom szkoleniowym w zawodzie coacha/mentora przez międzynarodową organizację zrzeszającą coachów i mentorów, a także szeroko pojęte środowisko biznesowe, na podstawie audytów i badania efektywności procesów szkoleniowych; zob. [www.nbacademy.pl](http://www.nbacademy.pl) oraz [www.emccouncil.org](http://www.emccouncil.org)

<sup>3</sup> Por. [www.nbbadania.pl](http://www.nbbadania.pl)

<sup>4</sup> Por. [www.normanbenett.pl](http://www.normanbenett.pl)

takie procesy. Z czasem wymogi rynku konsumenckiego indywidualnego, a zwłaszcza sektora B2B, stwarzały konkurencyjne ciśnienie. Szybko uświadomiono sobie, że konkurencyjność w znacznej mierze zależy od personelu. Inwestycja w kadry stała się koniecznością. Tymczasem szkolenia nastawione na wzrost umiejętności przestały wystarczać, w coraz mniejszym stopniu odgrywały swoją rolę. Tam, gdzie trzeba było dostarczyć nową wiedzę i umiejętności ciągle jeszcze edukacja spełniała swoje zadanie. Zaobserwowano jednak, że często o powodzeniu danego przedsięwzięcia biznesowego decyduje nie tyle sama umiejętność, ile postawa<sup>5</sup>.

Postawa jest związana z głębszymi uwarunkowaniami, takimi jak: nawyki, stereotypy wzorce postępowania, a nawet uzależnienia psychologiczne. Powodzenie przy wdrażaniu nowych modeli, prowadzeniu projektów bądź w zarządzaniu nastawionym na wynik zależy w dużej mierze od proaktywności liderów, a potem zespołów. Nowe pokolenie wchodzące w gospodarkę w XXI wieku dysponowało już umiejętnościami branżowymi, a przynajmniej szybko ich się uczyło. Jeśli zaczęły się pojawiać ograniczenia i towarzyszące im potrzeby, to właśnie w obszarze głębszej, osobistej motywacji. Jak powiedział jeden z moich klientów coachingu, menedżer dużego banku: „Prawdziwa motywacja musi rozpalać wyobraźnię”. Ta zmiana postaw ugruntowanych w anachronicznej gospodarce PRL-u oraz szerzej w modelu kulturowym świata niedoborów i konieczności doganiania standardów zachodnich zrodziła silną, biznesową potrzebę wspierania odpowiedzi na nowe pytania o styl zarządzania i jego efektywność.

Interesująca była odpowiedź nie tyle na pytanie jak to robić, ile w jaki sposób zmieniać nastawienie i postawy osobiste personelu, zwłaszcza kadry zarządzającej. Pytanie o technologię okazało się łatwiejsze. Potrzebny do obsługi nowoczesnych procesów technologicznych i produkcyjnych, a także usługowych i obsługowych poziom kompetencyjny w znacznym stopniu wymusza sama technologia. My Polacy, jesteśmy znakomici w przyswajaniu i rozwoju umiejętności politechnicznych i wynikowych, szybko pozwalających na obsługę tychże technologii. Trudniejszym elementem jest zmiana osobistej postawy dotyczącej procesów edukacyjnych, wymiany doświadczeń, rozwoju procesów edukacyjnych zarówno w edukacji państwowej, jak i wewnątrz organizacji.

„Choćbyśmy nie wiem jak zwiększyli nakłady na badania i rozwój, na naukę, bez względu ilu byśmy wykształcili laureatów Nobla, to i tak nie posunęłoby to polskiej gospodarki i nie zwiększyło jakości życia, o ile oni wszyscy, ta rzesza geniuszy charakteryzowałaby się tym, czym charakteryzuje się dzisiaj większość Polaków, czyli

---

<sup>5</sup> „Trwały wzorzec wartościujących reakcji na daną osobę, obiekt lub sprawę”, por.: Colman (2009: 544 i nast.) oraz: „postawy jako tendencje o charakterze oceniającym wywierające dynamiczny wpływ na zachowanie”, por. *Encyklopedia Blackwella* (1996: 395–400).

ogromną dozą sobkostwa i gry wyłącznie pod siebie” – powiedział prof. Janusz Czapiński na spotkaniu w kancelarii premiera, zorganizowanym z okazji dwulecia rządów premiera Donalda Tuska. Ów skok edukacyjny i jednocześnie wyzwalanie się z „uziemienia polskiej duszy” można prześledzić na podstawie raportu z badań progresywnych przeprowadzanych przez zespół prof. Czapińskiego (*Jakość życia...*, [http](http://), Czapiński et al., [http](http://)). W raporcie z lat 1991–1997 badacz zadawał pytanie: „Kiedy znów zaczniemy lewitować?”, odnosząc je do wzrostu optymizmu czerpanego zarówno z subiektywnego wzrostu satysfakcji życiowej, jak i czynników obiektywnych, takich jak realny wzrost stopy życia i osobistej edukacji. W tym kontekście prawdziwym wyzwaniem dla biznesu okazały się pytania: „W jakim celu, przy użyciu jakich motywacji wewnętrznych i zewnętrznych możemy rozwijać procesy zarządzania wspierające rozwój osobisty pracowników?”, „Dokąd zmierzamy jako ludzie i jako organizacje, uruchamiając owe procesy?”, „W jaki sposób dzielić się wiedzą i ją upowszechniać? Jakie procesy edukacyjne przyniosą zmianę postaw, pozwolą nam polakom *lewitować*, ku ponadprzeciętnym rezultatom osobistym i systemowym?”.

Szansę na odpowiedź na tak stawiane pytania przyniósł właśnie coaching.

## COACHING JAKO METODA

Coaching nie jest zatem typowym szkoleniem kompetencyjnym. Działania tego rodzaju są adresowane do obszaru umiejętności menedżera, do tego, co wie lub ma się dowiedzieć lub też udoskonalić. Innymi słowy, pracodawca zamawiający szkolenie kieruje do swego pracownika ofertę: wyposażę ciebie w nowe umiejętności (np. negocjowania umów z kontrahentami metodą X) lub uzupełnię twoją fachowość o sprawne posługiwanie się programem Excel itd.

Tego rodzaju nauczanie przynosi efekt w postaci nabycia nowych umiejętności, ale najczęściej nie zajmuje się ich praktycznym ugruntowaniem.

Często szkolenia w ogóle nie przynoszą spodziewanego efektu. Nazywam to dylematem palacza, który teoretycznie zna zagrożenia wynikające z palenia tytoniu, potrafi odczytać ze zrozumieniem treści „antyreklamowe” hasła umieszczone na paczce papierosów, a jednak nadal pali. Dorosła osoba, która pali papierosy rozumie przekaz dotyczący szkodliwości palenia, na każdej paczce papierosów może o tym przeczytać. Populacja palaczy w Polsce w ponad 80% posiadała umiejętność czytania ze zrozumieniem i analizowania treści. To wszystko, co jest racjonalnym, poznawczym argumentem przeciwko paleniu możemy przekazać przez proces szkolenia, informowania, komunikowania. Dostarczanie kolejnych argumentów dotyczących szkodliwości palenia, a nawet umiejętności analizowania informacji rzadko jednak pomaga w uwalnianiu się nałogu. Dlaczego więc palacze palą? Decyduje o tym wzorzec i nawyk, do którego nie docierają większe litery antyreklamy.

Matryca oddziaływań edukacyjnych (rysunek 1), którą posługujemy się w Norman Bennett Academy, opierając się na koncepcji psychologii Gestalt (Houston 2006; Ginger 2004), i doświadczeniach własnych, pozwala dobrze zobrazować metody stosowane w edukacji dorosłych i biznesie, a także odnaleźć miejsce coachingu w strukturze oddziaływań edukacyjno-rozwojowych. Określamy na początku dwa wymiary, tworzące pierwszą oś metodologii uczenia się:

1. **Swobodę oddziaływań**, przez którą będziemy rozumieli dowolność metodologiczną w przekazywaniu wiedzy, doświadczeń oraz umiejętności po stronie nauczyciela-edukatora-coacha<sup>6</sup>, oraz swobodę uczenia się, nabywanie umiejętności i doświadczeń po stronie ucznia-pracownika-klienta, zaś po drugiej
2. **Dyrektywność**, czyli arbitralność, powtarzalność i przewidywalność w wyborze metody uczenia i przekazywania doświadczeń, a także mechanizm nabywania umiejętności i doświadczenia oraz ewaluacji wyników po stronie ucznia-pracownika-klienta (w myśl zasady: „sam decydujesz, jak i kiedy uczysz się, eksperymentujesz, ćwiczysz”). Powstaje pierwsza oś modelu: Metodologii uczenia się<sup>7</sup>.

Drugą oś dotyczącą procedur i algorytmów oraz przebiegu procesu uczenia-zmiany tworzą:

3. **Gotowa figura**, czyli uzgodniony i potwierdzony algorytm uczenia, na przykład metodą badawczą przeprowadzoną na reprezentatywnej próbie (np. metoda McKenzi w leczeniu bólów krzyża, metoda O'Connora w pracy coachingowej z relacjami, lub metoda Callana w nauce języków obcych). Zadaniem nauczyciela-edukatora-coacha jest opanowanie metody i zgodnie z jej kryteriami wynikowymi zastosowanie wobec ucznia-klienta i nauczenie go założonych umiejętności, zgodnie ze spodziewanym rezultatem
4. **Domykanie figury** to swobodne dochodzenie do osobistych rozwiązań oraz subiektywnych strategii rozwojowych przez samego zainteresowanego ucznia-

<sup>6</sup> Ten zbiłek pojęciowy ma podkreślić niejednoznaczność ról w edukacji dorosłych i niejasność definicyjną zarówno po stronie osoby dostarczającej usługi edukacyjnej, jak i korzystającej z edukacji. *Matryca oddziaływań edukacyjnych* prezentowana dalej porządkuje tę niejasność.

<sup>7</sup> Przez „uczenie się” rozumiemy tu: „formowanie postaw, w której nowa informacja modyfikuje przekonania jednostki na temat własności obiektu postawy” (por. *Encyklopedia Blackwella* 1996: 112), a także: „modelowanie jako element społecznego uczenia poprzez naśladowanie, różnicowanie i eksperymentowanie powodujące budowanie nowych związków skutkowo-przyczynowych (zob. ibidem: 562), oraz jako: „proces nabywania przez jednostkę względnie trwałych zmian w zachowaniu na podstawie jego indywidualnego doświadczenia” (*Encyklopedia psychologii*, 1998: 920 i dalsze). Tak rozumiane pojęcie uczenia się znajduje również swoje odbicie w koncepcjach Roberta Diltsa, który pisze: „Modelowanie zachowania polega na tworzeniu mapy efektywnych procesów, które leżą u podłoża pewnego rodzaju wyjątkowego działania. Jest to proces rozbijania złożonego wydarzenia czy serii wydarzeń na kroki o wielkości pozwalającej na późniejsze ich odtworzenie” (Dilts 2009: 69); oraz jako powiązanie procesów fizjologicznych i emocjonalnych: „U podstaw naszych nawyków fizycznych i emocjonalnych leżą te same mentalne procesy uczenia się i nabywania wprawy” (Maultsby 2008: 83 i dalsze).

pracownika-klienta. Nauczyciel-edukator-coach jest jedynie towarzyszącym zmianie facylitatorem, który udziela *feed-backu* dotyczącego podjętych przez ucznia-pracownika-klienta działań, metod, eksperymentów. Ten obszar jest związany z osobistym poszukiwaniem i tworzeniem nowych modeli przez samego zainteresowanego ucznia. Bardzo często nie udaje się ich zuniwersalizować, gdyż mają zastosowanie całkowicie zindywidualizowane, skutecznie jedynie w odniesieniu do konkretnych sytuacji.

Powstaje oś Procesu uczenia się i dochodzenia do zmiany.

Z połączenia obu osi powstaje Matryca oddziaływań edukacyjnych.

Lewa górna ćwiartka znajduje się w polu Gotowej figury i Swobody w dochodzeniu do umiejętności. Większość klasycznych metod edukacyjnych działa, opierając się na tym mechanizmie. Dany jest program, obszar wiedzy, zdefiniowane są tematy, a czasem nawet kompetencje (Gotowa figura), natomiast sposób utrwalenia wiadomości, nabycia umiejętności lub kompetencji leży w gestii ucznia i nauczyciela, czyli tego, w jaki sposób będziemy uczeni i będziemy się uczyli. To ćwiartka **Uczenia się**. Najodpowiedniejsze definicyjnie będzie określenie ról biorących udział w tak zdefiniowanym procesie jako: nauczyciela i ucznia.

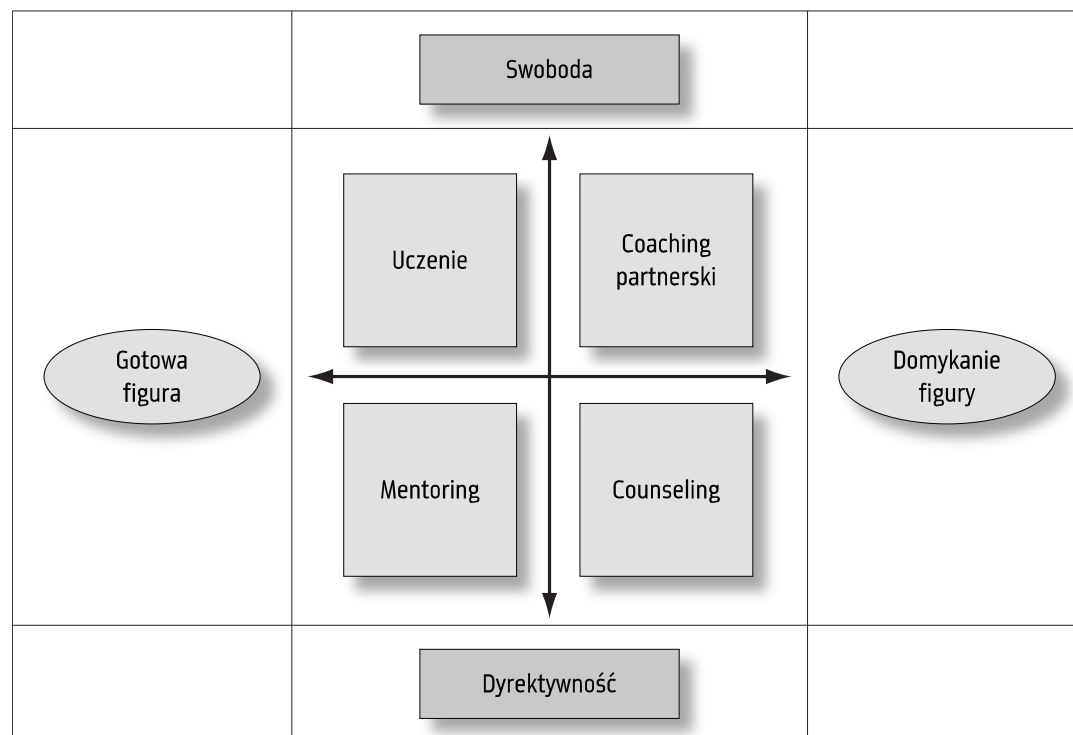
Kolejny obszar z połączenia Gotowych figury i Dyrektywności daje nam **Mentoring** rozumiany jako wykorzystanie gotowych procedur i algorytmów wraz z dość ściśle zdefiniowaną metodą uczenia-trenowania. Najbliższy temu wzorcowi jest trening sportowy, w którym zarówno sposoby, jak i modele ćwiczeniowe są dość jasno sprecyzowane w poszczególnych dyscyplinach, a także sposób dochodzenia do spodziewanego poziomu lub wyniku (rezultatu, który powinien być osiągnięty). Najodpowiedniejsze definicyjnie będzie określenie ról biorących udział w tak zdefiniowanym procesie jako: mentora i ucznia.

Kolejna ćwiartka to **Counseling**, w którym dokonuje się dość dyrektywnych wyborów co do metody postępowania natomiast wybór i dalsze działania prowadzące do rezultatu są całkowicie swobodne i nieustrukturyzowane. Klasyczny counseling miał początkowo zastosowanie w doradztwie matrymonialnym, gdzie według ściśle określonych metod i założeń dokonywano oceny osobowości zainteresowanych, a potem według zakreślonych ram i reguł dochodziło do spotkania między wytypowanymi osobami. Dalsze budowanie relacji było już w całkowitej gestii spotykającej się pary. W niemal identycznym modelu działała cała branża turystyczna. Oczywiście ma on znakomite zastosowanie w edukacji dorosłych, jak forma pośrednia między mentoringiem i coachingiem partnerskim (pełna facylitacja). Najodpowiedniejsze definicyjnie będzie określenie ról biorących udział w tak zdefiniowanym procesie jako: doradcy (lub counselora) i klienta.

Czwarta ćwiartka (prawa, górna) to swoboda zarówno w stosowaniu metodologii treningowo-edukacyjnej, jak i sposobach dochodzenia do rozwiązań, a także obszaru zmiany, którego proces ma dotyczyć. W tym znaczeniu zachodzi tutaj pełna facylitacja po stronie nauczyciela-edukatora-coacha i będzie to proces coachingu partnerskiego, w którym najodpowiedniejsze definicyjnie będzie określenie ról biorących udział w tak zdefiniowanym procesie jako: coacha i klienta. Facylitator, czyli coach, zarówno sam dostosowuje metody, sposoby i modele do potrzeb i oczekiwań klienta, jak parametrów sytuacji, jak i wraz z klientem swobodnie podąża do zmiany przy zastosowaniu subiektywnych sposobów, strategii i umiejętności nierzadko nowej, stworzonej przez klienta konfiguracji.

W tym znaczeniu coaching można definiować podobnie do propozycji innych autorów.

Matryca oddziaływań edukacyjnych jest modelem zarówno definiowania różnicującego, jak i opartego na procesach uczenia w rozumieniu Gestalt, czyli dochodzenia do pełnych, figuratywnych rozwiązań (lub strategii albo metod działania) oraz odwołującym się do praktyki biznesowej (używanie lub nie procedur i metodologii uczenia w zależności od sytuacji, kontekstu, potrzeb oczekiwań samych zainteresowanych pracowników, potrzeb organizacji, czasu na zmianę itp. czynników).



**RYSUNEK 1. MATRYCA ODDZIAŁYWAŃ EDUKACYJNYCH**

Jeśli celem jest zmiana nawyku, postawy, wyjście z uzależnienia od starego wzorca i wreszcie osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów – swoją specyficzną rolę ma do odegrania coaching partnerski. Potrzebujemy dotrzeć do głębszych motywacji, do źródła postawy menedżera (czyli przekonań i wartości), żeby zmiana stała się możliwa przez internalizację. To inaczej uwewnętrznienie, uznanie za swoje nowych zachowań i powodów ich stosowania, czyli wartości. Bez elementu uwewnętrznienia motywacja jest tylko mniej lub bardziej zewnętrzną presją, wynikającą z doraźnych potrzeb. Trwa tak długo, jak stosowany jest nacisk lub zwiększany zewnętrzny motywator. Zmiana trwała, a tym samym przynosząca lepsze rezultaty wymaga innej metody: dotyczącej nie tyle narzędzi, ile rodzaju dialogu, oraz oddziaływania na osobiste motywacje menedżerów. Tak działa coaching.

Coaching ma swoje najsilniejsze korzenie w sporcie. Timothy Gallwey, trener, autor książki *Tenis – wewnętrzna gra* (2007) jest jednym z prekursorów coachingu. Odkrył, co z resztą potwierdzają współczesna neurofizjologia i diagnostyka neurologiczna, że trening wirtualny, uruchomienie własnej, wewnętrznej motywacji, jeszcze zanim zawodnik wejdzie na bieżnię, kort albo matę – pozwala odnosić większe, szybsze i bardziej trwałe efekty w praktyce. Naszemu mózgowi, mówiąc kolokwialnie, jest wszystko jedno, czy odczytuje informację płynącą z rzeczywistości, czy z naszej wyobraźni. Sygnał w każdym przypadku transmitowany jest do mięśni, zmienia ich biochemię i daje spodziewany efekt w postaci wzrostu masy mięśniowej albo obniżenia napięcia mięśniowego, większej siły i wytrzymałości, elastyczności i szybkości reakcji na bodziec (Damasio 2000: 143–180; 2002: 103–136; 204–215; 2005: 165–198; Maultsby 2008: 41–106). Początkowo to właśnie sport, a następnie rehabilitacja osób po wypadkach i urazach były głównymi odbiorcami technik coachingowych. Kiedy zauważono, że czynniki psychologiczne w motywacji są decydujące w kwestii osiągnięcia rezultatów o ponadprzeciętnym charakterze, zaczęła się epoka uniwersalizacji coachingu.

Trening coachingowy, oparty na metodzie, algorytmach, konkretnych technikach i zaleceniach, potrafi silnie wspierać ćwiczenia na bieżni, skoczni, materacu rehabilitacyjnym, w dziale marketingu czy przy stole kreślarskim (mentoring, rysunek 1). Nieco dalej idzie coaching partnerski – facylitacja – w przypadku której mówimy o „znikającym coachu”, czyli raczej o dyskretnym towarzyszu zmiany, przewodniku, który prowadzi klienta do celu, dbając o same parametry tej rozwojowej podróży. Zasoby potrzebne do zmiany lub do osiągnięcia celu i sposoby jego realizacji dobiera wówczas sam *coachee*. Droga pozornie wydaje się dłuższa, lecz uruchamiany efekt internalizacji, czyli uwewnętrznienia zmiany i potrzebnych do jej realizacji umiejętności, przekonań, sposobów, środków – ogólnie zasobów – jest bardzo trwały i natychmiast przekłada się na efekty. W tym znaczeniu coach jest bardziej himalajskim



Szerpą, który swoją wiedzą, doświadczeniem i odpornością wspiera podróżnika – niż guru, nauczycielem lub przywódcą (coaching partnerski, rysunek 1).

Ten model pracy nazywany jest czasami również mentoringiem w odróżnieniu do modelu prezentowanego wyżej. Profesor David Clutterbuck dodaje jeszcze do kompetencji związanych z postawą coacha/mentora osobisty przykład i doświadczenie uzyskane w danej branży lub dyscyplinie: „Mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej, pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia” – pisze (Clutterbuck 2002: 13) i dalej rozwija definicję o czynniki przytoczone powyżej, takie jak: partnerstwo relacji, rozwój umiejętności personalnych, poufność, wspieranie motywacyjne, pozytywne działanie powiązane z analizą sytuacji organizacyjnej, a nawet doradzanie i wymianę poglądów (Clutterbuck 2002: 15–16; 36–43), co zbliża tę koncepcję definicyjnie do pojęcia mentoringu w Matrycy oddziaływań edukacyjnych. Zdaniem tego autora coaching jest bardziej dyrektywnym oddziaływaniem, m.in. z tego powodu, że coach jest odpowiedzialny za całość procesu. Zalicza do niego takie metody jak: stałe, krytyczne poddawanie wątpliwość założeń klienta, oraz demonstrowanie sposobu wykonania zadania, z którym podopieczny ma problemy (Clutterbuck 2002: 33).

Natomiast Robert Dilts uczestniczenie w rozwoju osobistym klienta i motywowanie do zmiany o charakterze życiowym nazywa sponsoringiem (Dilts 2006: 211 i nast.).

Dyscypliny rozwojowe spod znaku coachingu mają swoje różnorodne źródła, a tym samym poglądy, pojęcia i definicje bywają tak różnorodne jak w przypadku szkół psychoterapeutycznych. Zdarza się, że różnice te są nawet daleko idące. Przykładowo: w jednym modelu dotykanie klienta w czasie sesji to naruszenie etyki, a w drugim podstawowa technika pracy coachingowej. Coaching to w istocie dyscyplina synkretyczna, rodząca się w praktyce sportowej, medycznej, akademickiej i biznesowej, stąd czerpiąca z psychologii eksperymentalnej, poznawczo-behawioralnej, psychoterapii, socjologii, antropologii kulturowej, neurofizjologii, neurolingwistyki, dobrych praktyk rzemieślniczych, zarządzania projektowego oraz oczywiście mnemotechnik.

Coaching jako dyscyplina stosunkowo młoda różnicuje się, poszukuje inspiracji w różnych dyscyplinach i środowiskach. Jest traktowany jako niestrukturalizowana rozmowa, ale może też być bardziej proceduralny, oparty na technikach i ustrukturyzowanej sesji (coaching aktywny i nieaktywny) (Starr 2005: 12 i nast.). To rozumienie jest bliskie coachingowi partnerskiemu (rysunek 1). Zdaniem Mary Bath O'Neil coach może być rozumiany jako osoba wnosząca w relację ciekawość dziennikarza lub antropologa. Raczej dzieli się założeniami, wyobrażeniami i metaforami, niż doradza. Zachęca do uczenia się i działania, oraz do porządkowania przez menedżera

myślenia, wyobraźni, oraz oczekiwań służących lepszemu planowaniu. Coaching to rozmowa oparta na partnerstwie, wzmacnianiu zaangażowania oraz wykazaniu związku między zachowaniami zespołu a stawianymi celami (Neil 2005: 25–28). Z kolei Bruce Peltier definiuje coaching w następujący sposób: „Coach, niezatrudniony w firmie, wykorzystuje swoje umiejętności psychologiczne, by pomóc klientowi stać się efektywnym liderem. Umiejętności te muszą być dostosowane do konkretnych, aktualnych problemów w taki sposób, by klient mógł je wcielić na stałe do owej praktyki kierowniczej lub przywódczej (Peltier 2005: 24). Jest to definicja bardzo ogólna, o pojemnym spektrum znaczeń. W dalszej części swojej pracy Peltier dokonuje przeglądu modeli coachingowych, powiązanych z tradycyjnymi modelami psychoterapeutycznymi, takimi jak podejście behawioralne, psychodynamiczne, terapia rodzin i podejście systemowe, po zorientowane na kliencie, wskazując na silne powinowactwa i zapożyczenia z psychoterapii do coachingu menedżerskiego. Kolejni autorzy – Sara Thorpe i Jackie Clifford – proponują następujące rozumienie coachingu: „Pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosują konkretną umiejętność i/lub wiedzę” (Thorpe, Clifford 2007: 17–19). Wyraźnie jednak oddzielają coaching od treningu, koncentrując uwagę na czynnikach rozwojowych. Coaching ma zastosowanie, gdy nabyte umiejętności lub wiedza będą miały szybkie zastosowanie w praktyce, sam coach natomiast nie musi posiadać docelowej wiedzy ani umiejętności, których przedmiotem jest coaching. David Clutterbuck (2009: 16–25) cytuje za stroną [www.coachinginsider.com](http://www.coachinginsider.com) wiele definicji coachingu od: „Jedną z ról coachów jest wsparcie i pomoc w umiejętnym wykorzystywaniu umiejętności”, co brzmi nieco tautologicznie aż po: „Coach to osoba, która uczy i ukierunkowuje inną osobę przez odpowiednie zachęty i udzielanie rad”. W rozumieniu coachingu partnerskiego (rysunek 1) nie może mieć to miejsca i byłoby naruszeniem zasad coachingu.

Analizę definicji i podejść można by kontynuować jeszcze długo. Ten krótki przegląd ma na celu zobrazowanie złożoności zjawiska pod nazwą „coaching” i trudności definicyjnych, jakie napotyka ta nowa, dynamicznie wzrastająca metoda oddziaływania. Dlatego europejska organizacja, którą reprezentuje EMCC (European Mentoring & Coaching Council), po wielu latach debat nad zdefiniowaniem pojęć porzuciła pomysł poszukiwania jednoznacznej definicji coachingu, mentoringu czy sponsoringu jako mało efektywne i nierealistyczne rozwiązanie przy tak znacznej liczbie modeli, metod i dróg prowadzących do coachingu na rzecz podejścia kompetencyjnego<sup>8</sup>. Twórcze i łączące różne style i szkoły okazało się wypracowanie zestawu podstawowych i zaawansowanych kompetencji, którymi powinien wykazywać się

<sup>8</sup> Zob. [http://www.emccouncil.org/fileadmin/documents/countries/eu/EMCC\\_Code\\_of\\_Ethics.pdf](http://www.emccouncil.org/fileadmin/documents/countries/eu/EMCC_Code_of_Ethics.pdf) (12.03.2010).

i dysponować coach lub mentor, oraz sam proces określony jako mechanizm wspierania, pomagania, rozwijania celów klienta w drodze do spodziewanego/założonego rezultatu. Podobnie postąpiono z tworzeniem kodu etycznego, którym winien posługiwać się zawodowy trener rozwoju osobistego. Dzięki temu podejściu mechanizm różnicowania metod, a tym samym środowiska coachów i mentorów stał się w Wielkiej Brytanii, a obecnie w europejskim środowisku coachów i mentorów, procesem scalania i otwierania na nowe możliwości, łączącym w miejsce indywidualizowania, oddzielania i koncentrowania się na różnicach. Różnorodność znajduje swe miejsce w kontekście wspólnej etyki zawodowej i podejścia kompetencyjnego. W miejsce pytania: Jak zdefiniować zawód coacha lub mentora? pojawiają się pytania: Jakimi kompetencjami wykazuje się ten, który działa jako coach lub mentor?, W obszarze jakich kompetencji po stronie klienta oddziałuje?, Na czym polega oddziaływanie?, W jaki sposób sam coach lub mentor definiuje własną metodę oraz etykę?

Niestety nie wszystkie polskie środowiska związane z coachingiem zawodowym rozumieją niebezpieczeństwo dzielenia i różnicowania, tym samym nie doceniając perspektywy kompetencyjnej, która łączy, zakreślając jedynie ogólne ramy dla obszaru rozwoju. Posługując się przykładem: można poszukiwać definicji zawodu menedżera, jako osoby, która organizuje i kontroluje pracę minimum trzyosobowego personelu, monitorującej efekty pracy na stanowisku tokarza itd. I zawsze będzie to definicja niekompletna lub nazbyt wąska. Można jednak opisać rolę menedżerską przez zestaw kompetencji, którymi powinien charakteryzować się menedżer (np. komunikatywność, umiejętność delegowania uprawnień, kreatywność itd.). Model kompetencyjny pozwala stworzyć jasne, porównywalne i powtarzalne wymiary bez względu na branżę, stosowane metody, zakres działań lub inne parametry roli zawodowej. W przypadku trenera rozwoju osobistego sprawdza się to znakomicie bez względu na stosowany model pracy.

Na potrzeby tego artykułu będę w dalszej części używał słowa „coaching”, posługując się definicją opisową opartą na kompetencjach zaczerpniętych z mojej książki (Bennewicz 2010: 27–29): „Coach (...) jest (...) mobilizującym do zmiany autorytetem, który wcale nie musi, lecz może być ekspertem w danej dziedzinie. Jego obecność uruchamia relację i proces zmiany za zgodą partnera–klienta. Relacja między nimi wymaga kontaktu i komunikacji. Jest świadomie podjęta w celu uzyskania przewidzianych lub nieprzewidzianych rezultatów, które mają polepszyć jakość życia lub jego konkretnej dziedziny – pracy, sportu, relacji międzyludzkich – lub konkretnej sprawy: wyniku sprzedaży, sukcesu projektu, organizacji przedsięwzięcia. Wynika z tego, że większość komunikacji między coachem a jego klientem ma charakter celowy, ukierunkowany na osiągnięcie określonych, zaplanowanych albo

pożądanych rezultatów. Coach stosuje metody, o których informuje swojego klienta przed ich zastosowaniem, np.: eksperymenty, techniki prowokatywne, pytania, ćwiczenia fizyczne, techniki medytacyjne. Praca coacha polega na inspirowaniu klienta i wskazywaniu obszarów odpowiedzialności. Jej efekty powinny być zwymiarowane, czyli określone wskaźnikami, po których będzie można rozpoznać progres i parametry osiągniętego celu. To klient jest odpowiedzialny za wynik, coach zaś za warunki brzegowe relacji, w której klient ma stworzone obiektywnie najlepsze warunki do zmiany z zachowaniem norm etycznych i kulturowych oraz standardów reprezentowanej przez coacha metody”.

## **COACHING JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU OSOBISTEGO I ORGANIZACYJNEGO**

### **SZANSE I ZAGROŻENIA**

Coaching stał się propozycją umożliwiającą dotarcie do tych osobistych motywacji, uruchomienia indywidualnej drogi rozwoju, docierania do ograniczających przekonań, które blokują skuteczne działania, oraz do tych mechanizmów, które tworzą nasze osobiste strategie sukcesu. Coaching z jednej strony daje propozycję pracy z postawą, a z drugiej mobilizuje indywidualnych ludzi lub zespoły do lepszego wykorzystywania posiadanych już zasobów. Stanowi dlatego bardzo atrakcyjny sposób rozwoju, stwarzając odpowiednie warunki do zmiany, dając jednocześnie obietnicę dość szybkiego osiągnięcia celów. Ta obietnica stanowi, moim zdaniem, o popularności, a także modzie na coaching i jednocześnie o nadużyciach w coachingu.

Niestety z uwagi na popularność terminu i skuteczność metody cały szeroki obszar edukacji dorosłych zaczyna być nazywany coachingiem niejako na wyrost. W wielu firmach rutynowe obowiązki menedżerskie nazywa się coachingiem. Przyzwolone zachowanie menedżera, rozmowę oceniającą, kontrolę w projekcie, „dociskania sprzedaży”, awanturę, szkolenie kompetencyjne, czy choćby zwykłą rozmowę szefa z pracownikiem, także nazywa się coachingiem. To ogromna szkoda dla tej branży i dla samego coachingu. Szkodliwe jest również to, że setki „manipulatorów” i domorosłych coachów po trzydniowym szkoleniu uzurpuje sobie prawo do bycia „profesjonalnym coachem” i zmieniania ludzkiego życia. Zagrożeniem jest brak zarówno odpowiednich umiejętności, jak i kompetencji, w tym oparcia w standardach etycznych.

Jest zatem niebezpieczeństwo w popularności tej dość nowej dyscypliny. EMCC (European Mentoring & Coaching Council) stawia sobie za cel edukowanie klientów biznesowych oraz tworzenie i propagowanie standardów etycznych i kompetencyjnych w coachingu. Jednym z najpilniejszych zadań środowiska zawodowych coachów

jest utrwalanie świadomości biznesowej dotyczącej kryteriów zarówno wyboru coacha lub firmy coachingowej, jak i oceny efektów coachingu. Bez tego elementu klienci biznesowi, podobnie jak indywidualni, skazani są na ryzyko przypadkowości, niskiej jakości usług oraz budowania „czarnego PR” na podstawie sytuacji skrajnych i nieprofesjonalnych, co przydarzyło się chociażby środowisku związanym z nlp. Po szyldem neurolingwistycznego programowania pojawia się bowiem zarówno seria szkoleń uczących na przykład rozpoznawania potrzeb rozmówcy, by porozumiewać się skuteczniej, jak i manipulowania emocjami w celu uzyskania na przykład korzyści seksualnych. Podobne niebezpieczeństwo zawisło nad coachingiem. Potrzebne jest dlatego ciągle zwracanie uwagi na standardy, tworzenie środowisk zawodowych i komunikacji z odbiorcami na temat standardów i etyki (por. Sidor Rządowska 2009).

Prawidłowe zdiagnozowanie sytuacji zarządczej, projektowej, obsługowej lub usługowej w organizacjach, oraz jasna komunikacja dotycząca tak metod, jak możliwych do uzyskania efektów pozwala zastosować coaching lub pokrewne modele jako umiejętną metodę w tych obszarach organizacyjnych oraz w taki sposób, który najefektywniej modyfikuje procesy organizacyjne przez postawę menedżera lub działania zespołu, który odbył coaching grupowy. Diagnoza sytuacji wyjściowej to początek skutecznej pracy coacha. Jednak brak takiej początkowej wiedzy i grzech pochopności oraz „używania” coachingu w sytuacjach kryzysowych bez uwzględnienia procesu i mechanizmów zmiany daje efekt odwrotny, podobnie jak nazywanie coachingiem wszelkich działań niestandardowych w zachowaniu menedżera, a zwłaszcza manipulacji, presji lub reprimendy.

Biznes potrzebuje informacji i edukacji zarówno dotyczącej niezbędnych parametrów granicznych coachingu (kiedy, do kogo, kto, w jakich sytuacjach, jakie przygotowanie procesu?), jak i warunków skutecznego przebiegu procesu coachingowego (jak pracujemy i dlaczego w taki sposób?) oraz ewaluacji (jak będą mierzone postępy i rezultaty?).

Dobrze przygotowany proces coachingu skierowany do menedżerów to szybszy i tańszy sposób trenowania kadr kierowniczych, zwłaszcza dobrze wykształconych i zmotywowanych. Lepiej mieć indywidualnego trenera na „własny użytek”, precyzyjnie kierującego rozwojem kompetencji niż nawet najlepszy, szeroki i zawsze trochę ogólny program szkoleniowy. Indywidualny coaching bardzo aktywizuje i niemal zupełnie eliminuje niekorzystne zjawiska w szkoleniach grupowych, takie jak: opór, rywalizacja w grupie, albo z trenerem, zmęczenie absorbującymi wyjazdami etc. Coaching bardzo szybko przynosi też konkretny efekt, gdyż dociera do głębszych, osobistych motywacji i dostosowuje narzędzia treningu do specyfiki, wymogów i tempa pracy konkretnej osoby. Bezpośrednio też odnosi się do realiów pracy i zadań menedżera w jego środowisku zawodowym. Na przykład po raz pierwszy w historii

amerykańskiego rynku motoryzacyjnego w firmie Ford (por. *Załoga Forda*, [http](http://)) związki zawodowe wraz z zarządem wspólnie wypracowują plan restrukturyzacji i zwolnień pracowniczych, oraz likwidacji zakładów. To efekt coachingu. Mówimy „Buduj mosty zamiast negocjować konflikty”.

## TRENDY I KIERUNKI ROZWOJU METODY COACHINGOWEJ

Coaching bardzo silnie działa w odniesieniu i w związku z kulturą organizacyjną. Inne zadania pojawią się tam, gdzie potrzeba motywacji do zmiany, a inne tam, gdzie trzeba budować np. spójną kampanię nowego produktu; jeszcze inne tam, gdzie następuje wdrożenie nowej linii produkcyjnej; start projektu; badanie postaw pracowniczych. Coach może elastycznie reagować na aktualne potrzeby organizacji i konkretnego menedżera, a także w wersji coachingu grupowego – na sposób działania całych zespołów, działów, a nierzadko zarządów firm. Często mam przyjemność i zaszczyt doradzać i trenować *top management*, wspierając zarówno strategie rozwojowe przedsiębiorstw, reengineering, restrukturyzacje, jak i komunikację pionową lub poziomą w organizacji. W jednych firmach będzie to zarządzanie zmianą, w innych wdrażanie nowych produktów, np. internetowych. Coach zawsze jest jednak facylitatorem i moderatorem. Nie zajmuje stanowiska formalnego i merytorycznego, działa raczej jako wspierający katalizator; jako nawigator procesów udzielający feedbacku; informujący o procesie komunikacyjnym lub przeszkodach w drodze do celu.

Obecnie w Polsce daje się zauważyć kilka trendów związanych z potrzebami coachingowymi w tak zwanym *executive i business coachingu* (por. *Rozmowa z Frankiem Pedersenem*, [http](http://)).

Pierwszy trend to wspieranie i rozwój nowych modeli zarządzania wobec dynamicznie zmieniającego się rynku pracy i koniunktury na rynku, czyli podążanie za wymogami procesów w firmach, zarówno personalnych, jak i bezpośrednio biznesowych.

Drugi trend to zarówno rozwój i wspieranie kreatywności personelu – działów sprzedaży i marketingu – jak i poszukiwanie nietradycyjnych metod wspierających sprzedaż, nowych rynków oraz nowych modeli marketingowych, a także budowanie mechanizmów docierania do tzw. nie-klientów – czyli segmentów lub odbiorców dotąd niezainteresowanych lub pomijanych w ofercie produktowej lub usługowej.

Trzeci trend związany jest z rozwojem indywidualnych kompetencji zarządczych (np. przewodzeniem, motywowaniem, egzekwowaniem) lub zespołowych (np. koncyliacyjność, współdziałanie, komunikatywność), częstokroć mierzonych systemami ocen lub metodami *development center*. W tym nurcie pojawiają się również potrzeby związane z godzeniem wymogów życia zawodowego i potrzebami życia osobistego – wtedy też mówimy o *life coachingu*.

Ponadto w dobie kryzysu finansowego i ekonomicznego, którego długofalowe skutki są wciąż trudne do przewidzenia, usługi coachingowe mają się dobrze, nawet nadzwyczaj dobrze, zwłaszcza w branży finansowej i bankowej, która w Polsce ma się również dość dobrze. To ciekawy, optymistyczny trend na tle innych mechanizmów gospodarczych. Coaching stanowi interesującą ofertę właśnie w sytuacji niepewnej lub kryzysowej. Wszelkie innowacje, zmiany, a nawet modyfikacje i odkrycia rodziły się raczej z braku niż ze stabilizacji. Kryzys wymusza działanie. Często są to jednak działania doraźne, na zasadzie gaszenia pożaru lub interwencji kryzysowej. Zatem jeśli czegoś brak, to powiązania działań coachingowych z systemem organizacji uczącej się, w skład którego wchodzi zazwyczaj systemy ocen pracowniczych, systemy motywacyjne, systemy szkoleń, budowanie ścieżek kariery i sukcesji, systemy stażowe, zarządzanie talentami, motywacje pozafinansowe itd. Im bardziej silosowe są to systemy i procesy, tym gorzej dla organizacji; im mniej są powiązane i współzależne, tym częściej tracimy znaczące informacje o rozwoju kadr, potrzebach personelu, już wykonanej pracy szkoleniowej lub coachingowej, ważnych dla organizacji liderach i talentach, których strata będzie bardzo bolesna lub kosztowna itd. Zatem przyszłością rozwojową przedsiębiorstw wydają się kompatybilność i przemyślana całość, dzięki której, na przykład na skutek oceny rocznej, wylaniamy talenty, a następnie inwestujemy w wybitnych liderów zarówno wiedzę, jak i coaching, oraz motywujemy ich z wykorzystaniem na przykład systemu kafeteryjnego – to model najkorzystniejszy dla organizacji.

## COACHING SYSTEMOWY ORGANIZACJI

Organizacja, w której jestem dyrektorem rozwoju, często podejmuje się projektów, których zadaniem jest poprawianie niewydolnych lub nieefektywnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi i potencjałem pracowniczym. Poprawiać najczęściej oznacza upraszczać. Z powodu nietrafionych decyzji niektórych przedstawicieli HR lub historycznych zaszłości, a czasem przypadkowych zmian i wdrożeń w firmach istnieje nierzadko chaos w zarządzaniu zasobami ludzkimi albo wspomniana silosowość. Poszczególne obszary ewoluowały na bardzo skomplikowane, a przez to nieczytelne dla personelu modele, których funkcjonalność maleje tym bardziej, im mniej są wzajemnie powiązane. Często beneficjenci ostateczni, czyli pracownicy, zostali zupełnie pominięci przy ich projektowaniu i uruchamianiu. Dostają zatem kolejnego „gotowca” i nie wiedzą, co mają z nim zrobić, do czego ma służyć.

Generalna zatem zasada, która zawsze przynosi korzyści brzmi:

„Jeśli coś robisz w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zaangażuj od samego początku w swój projekt samych zainteresowanych, bo tym zasobem są właśnie

ludzie. Jeśli od początku znają cele projektu i rozumieją, jakie przyniesie korzyści, to od samego początku będą też stronnikami zmiany” (Pocztowski 2008: 59–78 oraz 391–997).

Po drugie, prostota jest lepsza od wydumanych modeli, których w efekcie organizacja nie jest w stanie ani skonsumować, ani wykorzystać, przetworzyć, a często nawet – zrozumieć. Po dyrektorze X mogą przyjść następcy, którzy zbyt skomplikowane narzędzia zignorują i zaczną konstruować nowe. To dla organizacji zabójcza, gdyż wyhamowująca ciągłość, praktyka.

Warto też systemy HR-owskie łączyć w całość i przede wszystkim informować zarówno kierownictwo, jak i personel, jaką z tego wspólnie odniesiemy korzyść. Co wyniknie dla nas, jeśli system ocen pracowniczych będzie powiązany z zarządzaniem talentami i z coachingiem skierowanym dla najwybitniejszych pracowników? Model gaszenia pożarów niestety kieruje coaching częściej do osób gorzej ocenionych lub „stwarzających problemy” niż do osób wybitnych. To także jeden z dość częstych błędów, w których organizacja koncentruje uwagę na słabościach lub dysfunkcjach, zamiast promować i rozwijać najlepsze praktyki i najwybitniejszych ludzi.

Elementem spajającym dla przedsiębiorstwa w tego rodzaju procesach w skali makro może być systemowe podejście coachingowe, a przyszłością są zaawansowane modele coachingowe, dzięki którym dokonuje się twórczego audytu połączonego z feedbackiem dla różnych szczebli organizacji, a także ustaleniem celów kaskadowych. Organizacja wówczas uczy się siebie samej z udziałem zewnętrznych coachów (audyt, feedback, badania), a następnie wyciąga wnioski (systemowe, procesowe), by zastosować najwłaściwsze, najbardziej odpowiadające profilowi biznesowemu i kulturze organizacyjnej zmiany, modele zmian i metody zmian zmierzające do określonych celów i zwymiarowanych na różnych szczeblach rezultatów (O’Neil 2005: 59–82; por. też Clutterbuck 2009: 75–106; Holliday 2006: 45–54; 209–210, 230–231).

Coaching to wspańiale narzędzie motywowania i zmiany prowadzącej do ponadprzeciętnych rezultatów. Warto zastanawiać się, co jest „lepsze” dla ludzi i jednocześnie dla organizacji, w której pracujemy, bo tylko wtedy, kiedy budujemy mosty zamiast negocjować konflikty, zmiana jest rzeczywiście trwała i wszechstronnie funkcjonalna, a coaching spełnia swoją systemową funkcję.

### **COACHING SYSTEMOWY ORGANIZACJI JAKO ELEMENT PROCESU ZMIAN**

Wiele organizacji, dla których wspólnie z zespołem realizowaliśmy projekty z obszaru HR podjęło trud zmiany systemowej, której częścią były różne formuły coachingu.



Diagnoza sytuacji wyjściowej w organizacji							
Etap I Diagnoza jakościowa sytuacji w organizacji	Różne formuły coachingowe	Coaching on job	Shadow coaching	Field coaching i fotografia dnia	Mystery shopping	Wywiad zogniskowany w grupie (fokus)	Inne działania jakościowe
<b>Etap II Diagnoza ilościowa</b>	<p><b>Badanie ilościowe.</b> Dostosowana metodologia i formuła badania oparta na wynikach diagnozy ilościowej. Na jej podbudowie określany jest zakres badania, pytania badawcze i hipotezy do weryfikacji metodą statystyczną, ustalona zostaje metodologia badawczo-pomiarowa, powstaje narzędzie badawcze (kwestionariusz ankiety) oraz medium komunikacyjne, np. intranet</p>						
<b>Etap III Raport z diagnozy</b>	<p><b>Raport z badania ilościowego i jakościowego</b></p>	<p>Obserwowane są już <b>pierwsze efekty współpracy z załogą</b>. Coachingi w formule diagnostycznej przynoszą pierwsze efekty: pozyskanie załogi do zmiany, zmiana postaw wobec wdrażanego projektu, analiza mocnych i słabych strategii działania, wykorzystanie feedbacku w działaniach bieżących z wiązanych z projektem/wdrożeniem, zaangażowanie i minimalizacja oporu przed zmianą</p>	<p><b>Dyskusja wyników i danych z raportów.</b> Podjęcie decyzji o kierunkach i sposobach dalszych działań</p>	<p><b>Komunikacja z załogą</b> na różnych szczeblach zarządzania. Jeśli projekt/wdrożenie dotyczy całej załogi lub znacznej jej części i lub procesów mających znaczący wpływ na funkcjonowanie całej organizacji – wówczas cała załoga jest informowana o wynikach diagnozy/raportu w dostosowany do potrzeb i poziomów zarządczych sposób. Przedstawienie wyników diagnozy.</p>			
<b>Wdrożenie zmian. Coachingowy model prowadzenia szkoleń</b>							
<b>Etap IV</b>	<p><b>Oddziaływanie grupowe z obszaru Matrycy oddziaływań edukacyjnych (rysunek 1)</b></p>	<p>Szkolenia kompetencyjne dla różnych grup zawodowych i szczebli zarządzania (<b>Uczenie</b>)</p>	<p>Coaching grupowy z procedurą (<b>Mentoring i counseling</b>)</p>	<p>Warsztat kompetencyjny z zastosowaniem metod coachingowych (<b>Mentoring</b>)</p>	<p>Coaching grupowy (<b>Coaching partnerski</b>)</p>		

<b>Etap V</b>	<b>Oddziaływania indywidualne z obszaru Matrycy oddziaływań edukacyjnych (rysunek 1)</b>	Indywidualne konsultacje kompetencyjne i umiejętnościowe dla menedżerów wyższych szczebli ( <b>Uczenie</b> )	Indywidualne warsztaty dla wyższej kadry menedżerskiej utrwalające nabyte kompetencje ( <b>Mentoring</b> )	Indywidualne doradztwo organizacyjne i strategiczne dla menedżerów wyższych szczebli ( <b>Counseling</b> )	<b>Coaching partnerski</b>	
<b>Podsumowanie i ewaluacja projektu</b>						
<b>Etap VI</b>	<b>Różne metody ewaluacji zmiany</b>	<b>Badanie ilościowe</b> , np. powtórzenie badania z Etapu II, lub inne badanie ankietowe ewaluujące zmianę	<b>Post testy</b> kompetencyjno-wiedzowe, jeśli w Etapie II badano kompetencje/umiejętności załogi	Odwolanie do <b>wskaźników</b> celów ustanawianych w coachingu grupowym (Czy i w jakim stopniu uzyskaliśmy spodziewany efekt? Jakże wymierne wskaźniki o tym świadczą?)	Odwolanie do <b>wskaźników</b> celów ustanawianych w coachingach indywidualnych (Czy i w jakim stopniu uzyskaliśmy spodziewany efekt? Jakże wymierne wskaźniki o tym świadczą?)	Odwolanie do <b>wyniku biznesowego</b> mierzonego wskaźnikami ekonomicznymi: np. wzrostem jakości, wzrostem sprzedaży, mniejszą fluktuacją personelu
<b>Wnioski i rekomendacje na przyszłość</b>						
<b>Etap VII</b>	<b>Rekomendacje i planowanie dalszych działań</b>	Raport z ewaluacji i jego dyskusja	Planowanie strategiczne dalszych działań	Dalsze coachingi grupowe	Dalsze szkolenie kompetencyjno-umiejętnościowe + warsztaty z zastosowaniem metod coachingowych	
				Dalsze coachingi indywidualne	Inne działania specyficzne	

**RYСУNEK 2. MATRYCA SYSTEMOWEGO COACHINGU ORGANIZACJI WEDŁUG METODOLOGII NORMAN BENETT GROUP**

Począwszy od takich organizacji jak Polkomtel, dla których pracowaliśmy nad projektami szkoleniowymi i coachingowymi, aż do Essilor Optical Laboratory Poland, Trodat Polska, Roche Diagnostics, czy Grüner & Jahr, by wymienić tylko kilka firm, dla których realizowaliśmy w ostatnim okresie bardziej złożone, wieloetapowe procesy w obszarze zarządzania zasobami ludzkim. Model oparty na podejściu coachingowym (a także mentoringowym w rozumieniu wielu autorów i praktyków, o czym pisałem wyżej) z powodzeniem stosowany jest od wielu lat w korporacjach międzynarodowych. Pozwala nam to prześledzić dobre praktyki, a także adaptować skutecznie model do realiów polskich (Meggison et al. 2008: 53–230).

Coaching odnosił najlepsze rezultaty wszędzie tam, gdzie był częścią systemowego procesu zmian, opierając się na wypróbowanej metodologii wypracowanej w naszym zespole. Metodologia ta okazała się kluczowym elementem wpływającym na skuteczność i dynamikę zmiany. Metodologie adoptowane, zapożyczone, implementowane wprost z obcych kulturowo procesów korporacyjnych często okazują się zawodne, obfitujące w niespodziewane ryzyka, trudne do adaptacji w polskich warunkach biznesowych. Stąd też pomysł na metodę elastyczną, w której tylko podstawowe założenia są z góry dane, a kolejne współtworzone w wyniku analizy aktualnej sytuacji, na poziomie potrzeb zarówno całej organizacji jako struktury, jak i poszczególnych stanowisk oraz konkretnych ludzi wypełniających obowiązki. Kluczowym słowem w tym procesie jest „dostosowanie”.

Kiedy piszę: „dostosowana metoda” mam na myśli użycie znanych i wypróbowanych technik i narzędzi w nowym kontekście lub w nowych funkcjach. Siła nowej metodologii polega na wykorzystaniu skutecznych narzędzi i umiejętnej kompilacji technik i działań oraz synergizowaniu różnych form doradztwa, coachingu, badań i szkoleń. Dzięki takiej metodzie powstaje dostosowany za każdym razem nowy model doradczo-coachingowy oraz zostają uruchomione zasoby precyzyjnie kierowane do celu, pozwalające uzyskać, w relatywnie krótkim okresie, spodziewane, mierzalne efekty (por. Roth, Kurtyka 2008).

Matryca systemowego coachingu organizacji (rysunek 2) w szczególności pokazuje kolejne etapy złożonego procesu, opartego na podejściu coachingowym. Model ten, z powodzeniem realizowany w cytowanych organizacjach przez Norman Bennett Group, oparty został na wcześniej prezentowanym rozróżnieniu w Matrycy działań edukacyjnych (rysunek 1) i stanowi jego praktyczne rozwinięcie w czasie realizacji dużych projektów reengineeringu<sup>9</sup> organizacji, wdrażania zmian sy-

<sup>9</sup> Polski odpowiednik to: „reorganizacja procesów, lecz nie chodzi tu jedynie o proste działania restrukturyzacyjne, ale właśnie o systemowe podejście w oparciu o filozofię/kulturę organizacyjną, w tym przypadku elementem spajającym jest podejście coachingowe”; por. też Martyniak (2002).

stemowych, lub dużych projektów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Matryca przedstawiona na rysunku 2 pozwala prześledzić kolejne etapy; dalej zmieszczony został bardziej szczegółowy opis kluczowych elementów podejścia systemowego.

### **NIC O NAS BEZ NAS.**

#### **OTWARTA KOMUNIKACJA DWUSTRONNA**

Początkiem takiego procesu zmian lub reengineeringu w naszym modelu pracy są działania diagnostyczne. Po wstępnej dyskusji z osobami decyzyjnymi uzgadniamy formę diagnozy sytuacji. Jednak wszelkie działania dotyczące zespołów pracowniczych i poszczególnych osób zawsze poprzedzamy zasadą: „Nic o nas bez nas”. To nie tylko kwestia etyki, ale także skuteczny mechanizm informowania załogi i bezpośrednio zainteresowanych osób o planowanych działaniach, ich celach i spodziewanych efektach. Informujemy również o grafiku działań, użytej metodologii, a przede wszystkim o rezultatach podjętych kroków z punktu widzenia zarówno całości organizacji lub wdrażanego procesu, jak i poszczególnych osób na konkretnych stanowiskach. Zdarzało się nam, że spotkania tego rodzaju odbywały się z całą załogą jednocześnie (Grüner & Jahr) lub z całą załogą pracującą na zmiany w kilku mitingach (Essilor). Uzgadniamy również formę informacji zwrotnych i zapytań ze strony załogi. Im więcej tego rodzaju mechanizmów i mediów, przez które można wyrażać swoje wątpliwości, pytania i odczucia, tym lepiej. Tam, gdzie na etapie początkowym załoga otrzymywała szczegółowy, logicznie pogrupowany i dobrze zarządzany pakiet informacji oraz różne możliwości zadawania pytań i uzyskiwania odpowiedzi, nawet najtrudniejsze zmiany, jak redukcje personelu lub zwiększanie targetów przyjmowane były ze spokojem i zrozumieniem. *Help desk*, czyli intranetowa lub telefoniczna „gorąca linia”, albo internetowe forum pracownicze wydawały się niekiedy zbędną inwestycją, jednak w badaniach, które przeprowadzaliśmy, nawet niewielkie wykorzystanie tych mediów sprzyjało poczuciu bezpieczeństwa i lojalności firmy wobec załogi. Najważniejszy, bezcenny z punktu widzenia dalszych rezultatów, był psychologiczny czynnik zaufania, nie zaś samo medium. To, co z pozoru wydaje się nieefektywne lub kosztochłonne, nierzadko okazuje się skuteczne z punktu widzenia korzyści wtórnych, na przykład ugruntowania poczucia zaufania wobec zarządu firmy.

Zaniedbywanie tego ważnego czynnika komunikacyjnego w innych organizacjach zazwyczaj skutkowało zwiększeniem oporu pracowniczego (lęk wobec przewidywania niekorzystnych zmian), rozszerzaniem plotki (brak informacji został zamieniony na informacje nieformalne, zniekształcone lub zmyślone), sabotowaniem

działań (opór zmieniał się w ukryty konflikt)<sup>10</sup>. Zatem informowanie, dostarczanie kompletnych informacji załozce na czas, wyjaśnianie i omawianie spodziewanych efektów, to jeden z podstawowych punktów ekologii zmiany i skutecznego zarządzania komunikacją w czasie zmiany. Jedną z najkorzystniejszych form to spotkania bezpośrednie z pracownikami wspierane (supportowane) przez takie media jak intranet, forum moderowane przez służby HR, *help desk*, skrzynka pytań, dyżury pracowników HR.

### FORMUŁA COACHINGOWA ZAMIAST KLASYCZNYCH WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH

Wtedy, gdy załoga „wie”, jest czas na podjęcie pierwszych działań diagnostycznych – wywiadów indywidualnych. Oprócz rutynowych wywiadów pogłębionych, z kluczowymi dla obszaru zmian osobami, prowadzimy wywiady również z pracownikami, sięgając aż do stanowisk liniowych. Ten etap poprzedza nie tylko analiza dokumentów, lecz także rozpoznawanie specyfiki biznesowej, usługowej, produkcyjnej i otoczenia biznesowego firmy (np. dla Grüner & Jahr takim rozpoznawaniem przez nas otoczeniem jest rynek mediów i reklamy). Zamiast klasycznego przepytывania pracowników już na tym etapie mogą pojawić się takie formy coachingu jak:

- *coaching on job* (Dingman, <http>; por. też Rothwell, Kazanas, <http>), będący formą obserwacji uczestniczącej, w której coach w przeciwieństwie do audytora koncentruje swoją uwagę na feedbacku i samym procesie pracy (jak przebiega, na czym polega, gdzie i kiedy pojawiają się trudności itd.). To forma coachingu stosowana w czasie procesu pracy i w realiach pracy klienta coachingu. Nierzadko odbywa się na linii technologicznej, na stanowisku pracy lub w czasie prowadzenia czynności zarządczych. Coach jest obserwatorem i uczestnikiem procesu pracy. Wyciąga wnioski, informuje o podjętych strategiach zachowania, zarządzania, podejmowania decyzji. Informuje o postępach, zmianach zachowania, a także odwołuje się do celów stawianych przed pracownikiem oraz norm skuteczności lub/i procedur i procesów organizacyjnych;

<sup>10</sup> Przykładem znakomitego poprowadzenia projektu restrukturyzacji firmy połączonego ze zwolnieniami pracowniczymi była budowa nowego centrum logistycznego w Bielsku-Białej. Firma Coty Polska w sposób wzorcowy przeprowadziła zmianę, praktycznie w całości minimalizując negatywne skutki restrukturyzacji z punktu widzenia zarówno personelu, jak i procesów zarządczych oraz organizacyjnych, por.: Case Study – Coty Polska. *Działania komunikacyjne i organizacyjne w sytuacji poważnych zmian – na przykładzie projektu konsolidacji funkcji logistycznych w firmie Coty Polska* (Personel i Zarządzanie, marzec 2007). Znakomitym przykładem jest również praca systemowa w firmie Generali po połączeniu z firmą Zurich, kiedy przeprowadzono diagnozę systemową organizacji, a następnie wdrożono program naprawczy uwzględniający potrzeby załogi. Por.: *Sprawna komunikacja daje wyniki. Odbudowanie systemu komunikacji w firmie po fuzji – studium przypadku Grupy Generali Polska* (Personel i Zarządzanie, styczeń 2005).

- *shadow coaching* (Karlin, [http](#); por. też Ritvo, Lippitt, [http](#)) występuje, gdy coach jest obserwatorem komunikacji między członkami zespołu lub menedżerem i zespołem w czasie wykonywania rutynowych zadań, a następnie udziela feedbacku dotyczącego skutecznych i nieskutecznych mechanizmów komunikacji, oraz powstawania i podejmowania decyzji. Często *shadow coach* jest odizolowany w swojej relacji od reszty zespołu, skupia swoją uwagę na jednym procesie lub jednym uczestniku zespołu w trakcie procesu pracy. Jest milczącym obserwatorem, który dopiero pod koniec dnia lub zakończonej czynności udziela feedbacku w pozycji zdysocjowanej, czyli w dużym dystansie do obserwowanych działań, zachowań i procesów;
- *field coaching* i fotografia dnia to odmiany *shadow coachingu*, gdy coach towarzyszy pracownikowi w czasie całego dnia pracy terenowej, np. dyrektorowi sprzedaży w odwiedzaniu punktów sprzedaży; lub przedstawicielowi handlowemu w odwiedzinach placówek, a następnie omawia poszczególne etapy pracy, ewentualne wąskie gardła, skuteczne i blokujące strategie. Istotne może być bardzo szczegółowe zarejestrowanie przez coacha zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej komunikacji ze szczególnym uwzględnieniem zadań, które przez komunikowanie miały być realizowane w celu osiągnięcia pożądanych efektów. Zadaniem coacha jest przedstawianie zobiektywizowanych faktów, dowodów, cytatów i konkretnych zachowań, mających unaocznic klientowi skuteczne i nieskuteczne strategie (Cybulski 2007: 157–163);
- *mystery shopping*<sup>11</sup>, gdy coach odkrywa rolę ukrytego klienta, a następnie udziela feedbacku z pozycji uczestnika i obserwatora procesu obsługi lub sprzedaży. Stosujemy ten rodzaj pracy – jeśli nie spowoduje utraty zaufania do kierownictwa firmy i coachów, np. gdy pracownicy wcześniej wiedzą, że ich rozmowy z klientami są nagrywane, gdy istnieje taki zwyczaj lub procedura w firmie. W modelu coachingowym nie zależy nam na ukrytej analizie postaw pracowniczych lub też kontroli wykonywanych zadań, ich poprawności i skuteczności, jak w przypadku tajemniczych klientów mających wykonać badanie jakościowe, uczestniczące i wykryć ewentualne nieprawidłowości. Istotą coachingowego *mystery shoppingu* jest ukrycie coacha, po to, by swoją obecnością nie wpływał na procesy pracy i zachowania pracownika, a tym samym uzyskał bardziej wiarygodne dane i udzielił z tej pozycji trafnej informacji zwrotnej, włączając w to również rolę klienta.

Wszystkie te elementy są zarówno sekwencjami zmieniającymi postawy i zachowania pracowników już na etapie wstępnym, jak i formą diagnozującą. Dają obraz sytuacji

<sup>11</sup> Cybulski (2007: 228–245) oraz [http://pl.wikipedia.org/wiki/Mystery\\_shopping](http://pl.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping) a także <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,4384588.html> oraz <http://wyborcza.pl/1,75480,2968529.html> (13.03. 2010).

oraz potrzeb związanych z bezpośrednią materią pracy, zachowaniami, procedurami, targetami stawianymi przez firmę, realizacją budżetu itp. Często wystarczy kilka tego rodzaju spotkań, by móc skutecznie przejść do kolejnego etapu diagnozy sytuacji, czyli pracy z grupą. Spotkania indywidualne dają znakomity materiał do przygotowania scenariuszy rozmów z grupami pracowniczymi i stworzenia *case study*.

### **FOKUS W FORMIE COACHINGU GRUPOWEGO**

Zapraszamy, w zależności od wstępnie postawionych celów dotyczących całego procesu, albo grupy homogeniczne (dział, komórka, zespół projektowy itp.), albo zespoły mieszane (pracownicy różnych działów i/lub szczebli) na spotkania fokusowe (wywiady zogniskowane w grupie) (Merton et al. 1956; Maison 2001; Maison, Noga-Bogomilski 2007; Lisek-Michalska, Daniłowicz 2007)<sup>12</sup>.

Oczywiście nie stosujemy metody fokusowej w typowym dla badań marketingowych i konsumenckich modelu: z lustrem weneckim i szczegółową analizą nagrań każdej z sesji itd. Fokus tego rodzaju jest w istocie formą coachingu grupowego, w czasie którego zachęcamy grupę do dyskusji o tematyce związanej z projektem. Doświadczony coach jest zarówno moderatorem dyskusji, jak i facylitatorem sytuacji grupowej. Spotkania takie pozwalają zaobserwować i prześledzić przede wszystkim procesy komunikacji w grupie, podejmowania decyzji, norm społecznych nieformalnych, jakie obowiązują w grupie, oraz ról nieformalnych i formalnych, a także sposobu ich przejawiania się w grupie. W podstawowej warstwie, najbardziej jawnej, ujawniane zostają zarówno poglądy, jak i przekonania, a niekiedy również poziom wartości związane z poruszonymi tematami. Seria tego rodzaju fokusów-coachingów umożliwia doskonale rozpoznanie dynamiki zespołów pracowniczych, ujawnia ukryte i otwarte poglądy, nierzadko napięcia i konflikty, a co najważniejsze, pozwala nam, coachom i badaczom zorientować się w dynamice procesu grupowego, czyli sieci komunikacji, przekonań, norm i wzajemnych interakcji między członkami zespołów. Na tej podbudowie jesteśmy w stanie dokonać analizy sytuacji prowadzącej do rekomendacji skierowanych do osób decyzyjnych. Mówiąc prościej, komunikujemy: Jakie działania należy podjąć naszym zdaniem, w celu zrealizowania wstępnych zamierzeń? W jaki sposób personel reaguje na planowane zmiany lub/i przedsięwzięcia? Na co należy zwrócić uwagę? Jakimi metodami warto pracować? Czy i w jaki sposób zmieniają się cele, biorąc pod uwagę aktualną sytuację wewnątrz i na zewnątrz firmy? Jakie rodzaje zagrożenia mogą się pojawić? Jak im przeciwdziałać? Jakiego rodzaju prewencję lub/i profilaktykę warto zastosować?

<sup>12</sup> Por. też [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zogniskowany\\_wywiad\\_grupowy](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zogniskowany_wywiad_grupowy)

## **BADANIE ILOŚCIOWE**

Jeśli jednak organizacja jest duża, rozległa strukturalnie, lub ma skomplikowane systemy zarządcze, znaczna część personelu pracuje w oddziałach terenowych itp., to wtedy rekomendujemy wdrożenie kolejnego elementu diagnostycznego, tj. badania ilościowego. Wykorzystując wiedzę nabytą na etapie jakościowym (wywiady, *coaching on job*, analiza dokumentacji, obserwacja i poznawanie materii pracy itp.), tworzymy dostosowany kwestionariusz, mając na celu uchwycenie głównych tendencji ważnych w całej organizacji z punktu widzenia planowanych zmian i usprawnień. Często pierwsze hipotezy lub utrwalone przekonania dają błędny obraz sytuacji. Dopiero dobrze zbudowane narzędzie, trafne i rzetelne matematycznie, pomiar statystyczny, a następnie analiza korelacji, lub czynników pozwalają uchwycić zjawiska, które okiem nawet wnikliwego badacza lub menedżera nie mogły zostać dostrzeżone. Wtedy powstaje raport, który wraz z materiałem jakościowym prezentujemy i omawiamy z zainteresowanymi. Dopiero po dyskusji wyników badań i/lub fazie wywiadów-coachingów jesteśmy gotowi do zaprojektowania dostosowanych do potrzeb klienta działań i rozwiązań, nierzadko punktowo trafiających w obszary koniecznych do zmiany nawyków, niezbędnych do uzupełniania umiejętności, przeformułowania i zmiany postaw u poszczególnych osób lub/i w całych grupach pracowniczych.

## **ZMIANY SYSTEMOWE I COACHINGOWY MODEL PROWADZENIA SZKOLEŃ**

W przypadku wspomnianych firm rekomendowane, a następnie wdrożone działania dotyczyły cyklu szkoleń kompetencyjnych i umiejętnościowych (np. Akademii Menedżerskiej), a następnie serii coachingów indywidualnych. W kilku przypadkach konieczne były zmiany organizacyjno-systemowe, np. dotyczące organizacji i targetowania w dziale sprzedaży. W innych wdrożenia modyfikujące systemy zarządzania kadrami (np. system ocen pracowniczych), lecz za każdym razem swoją rolę inicjującą i utrwalającą odgrywały coachingi grupowe i indywidualne.

W trakcie szkoleń trenerzy dbają o wymianę doświadczeń i dobrych praktyk między uczestnikami, a także między różnymi obszarami biznesu, firmami i organizacjami z otoczenia biznesowego zainteresowanych. Szkolenia opierają się na praktycznym wymiarze tematyki kompetencyjnej, ujawnionej we wcześniejszych etapach. Szczególnie uwzględniamy specyfikę pracy kadry menedżerskiej i całej branży. Inaczej funkcjonuje firma w branży medycznej, zajmująca się produkcją i dystrybucją sztucznych stawów biodrowych, inaczej firma medyczna sprzedająca leki bezrecepturowe. To dwa światy biznesowe. Należy uwzględnić ich specyfikę, proponując tematy i ćwiczenia z pozoru dotyczące bardzo podobnych zagadnień kompetencyjnych, jak na przykład delegowanie czy komunikatywność. Inne bowiem procesy komunikacyjne wysuną się na plan pierwszy przy negocjowaniu umów refundujących ekskluzywne na rynku polskim



protezy, inne w przypadku obrotu masowego lekarami powszechnie dostępnymi nawet w sklepach spożywczych. Dlatego pracujemy na konkretnych sytuacjach, które są ważne, problemowe, czy też wymagają sprecyzowania lub wzmocnienia zakresu kompetencji menedżerów. Tym samym, przekładamy wiedzę na praktyczne umiejętności.

Po przeprowadzeniu cyklu szkoleń menedżerskich i egzaminie kompetencyjnym powstaje potrzeba trenowania nowych umiejętności, ale przede wszystkim nowych wzorców. To miejsce na coaching. Jak w „dylemacie palacza” zadaniem dla menedżera było nie tylko nauczenie się konkretnych, nowych umiejętności, ale przede wszystkim zmiana postawy. Nierzadko początkiem pracy nad zmianą postawy, czyli wygaszeniem starego wzorca postępowania jest etap diagnostyczny. Następnie proces szkoleniowy dostarcza kompetencji i umiejętności, które dotychczas były zbyt słabo zaznaczone. Na tym etapie ogromną skuteczność uzyskujemy dzięki modelowi szkoleniowemu, który z metodologii warsztatu przechodzi do coachingu grupowego, w którym zespół eksperymentuje, porównuje rezultaty różnych działań i strategii, dyskutuje różne opcje, by wreszcie zmierzyć się z efektami swoich decyzji i feedbackiem trenera. Dopiero jednak coaching indywidualny i grupowy, prowadzony metodami niedyrektywnymi (coaching partnerski, rysunek 1) pozwala przeciwiczyć nowe, skuteczniejsze wzorce i wyciągać wnioski z kolejnych prób podejmowanych już w życiu zawodowym. Szkoleniowe sytuacje eksperymentalne dają podbudowę warsztatową i narzędzia do skutecznego działania. W procesie niejawnym szkolenia (często na początku nieświadomym dla menedżerów) są skierowane na wygaszanie starych, nieużytecznych wzorców. Na przykład, odkrywanie w grupie osobistych motywacji pozwala początkowo odkryć różnorodność podejść i potrzeb, a następnie skruszyć przekonanie o uniwersalnych metodach motywowania, opartych tylko na presji.

### **INDYWIDUALNY COACHING WŁAŚCIWY**

Po tego rodzaju szkoleniach coaching pozwala na pracę utrwalającą zmianę na bazie i w odniesieniu do realnych sytuacji, przeżyć i decyzji menedżerów. Poziom kompetencyjny został wyrównany, odkrycia wprowadziły, jeśli nie trwałą zmianę, to przynajmniej rysę w dotychczasowych poglądach i postawach, a przede wszystkim dostarczyły nowych zasobów. Coaching wówczas skupia się na indywidualnych blokadach, które uniemożliwiają danemu menedżerowi pełny rozwój lub swobodne korzystanie z nowych umiejętności.

Innym jego zastosowaniem jest wzmocnianie i stabilizowanie osób silnie zaangażowanych, o wysokiej dynamice zmiany i silnej samomotywacji. To nierzadko osoby o największym potencjalnie twórczym dla organizacji. Z punktu widzenia firmy nadrzędnym celem staje się pozyskanie ich energii dla firmy, utrzymanie w zespole jako osób o wysokiej motywacji i efektywności, oraz wykorzystanie ich potencjału

w sposób najbardziej zgodny z ich kompetencjami i sytuacją (potrzebami) organizacji (Hargrove 2006: 121–143; 185–206). Wówczas celem coachingu jest optymalizacja zadań powierzanych pracownikowi, tak aby mógł on wykorzystywać swój potencjał w sposób najbardziej zgodny z jego profilem potrzeb, a jednocześnie firma czerpała z jego zaangażowanej pracy maksimum korzyści. Nierzadko wówczas odbywa się coaching dwustronny zarówno z samym zainteresowanym, jak i jego bezpośrednim przełożonym, który decyduje bądź wpływa na materię pracy coachowanego. Żadna firma nie może sobie pozwolić na utratę liderów formalnych i nieformalnych o najwyższym potencjale. Jeśli ich traci, znajduje się u progu sytuacji kryzysowej. Zatem ten etap pracy procesowej w projekcie nie tylko wzmacnia liderów, wskazuje na obszary do zmiany na poziomie postaw, umacnia nowe wzorce zachowań, uzupełnia na poziomie przekonań i wartości strategię sukcesu oparte na nowych przekonaniach, ale przede wszystkim kieruje uwagę na interpersonalne mechanizmy motywowania i zagospodarowywanie pracowników o najwyższym potencjale (Hargrove 2006: 87–92; 103–119 oraz O’Neill 2005: 187–200).

### **COACHING ZESPOŁOWY**

Na tym etapie procesu nierzadko wprowadzamy również coaching zespołowy jako metodę pracy z polem relacji. Wcześniejszy feedback, ujawnianie tendencji w całej firmie i poszczególnych zespołach, określanie potrzeb, a potem celów, wreszcie praca nad kompetencjami, postawami i przekonaniami mogą trafić na barierę wzorców grupowych. Częstym problemem są firmowe i grupowe problemy komunikacyjne. Z poziomu indywidualnej zmiany postawy i kompetencji wzorce te często nie są dostrzegane lub rozumiane. Dopiero praca w zespole pozwala je dookreślić, nazwać, odszukać możliwe kierunki zmiany, ustalić cele zespołowe, skonfrontować je z celami osobistymi i organizacyjnymi, by dokonać zmiany.

### **COACHING GRUPOWY Z UŻYCIEM PROCEDURY**

Modeli pracy coachingowej w grupie jest tak wiele jak modeli indywidualnych. Jednym z najskuteczniejszych jest coaching z użyciem procedury. Często sami członkowi zespołu nie uświadamiają sobie złożoności relacji i ich wpływu na procesy grupowe. Klasyczne podejście coachingowe dla pracy w grupie, polegające na przyjęciu przez coacha roli obserwatora, facylitatora i osoby udzielającej znikomego feedbacku, lub dopiero pod koniec spotkania puentującej sytuację w grupie, może zajmować sporo czasu. Bywa skuteczne tylko w grupach otwartych na proces komunikacyjny, żywych, albo wytrenowanych w komunikacji grupowej i jak każda metoda ma swoje zastosowanie bardziej lub mniej skuteczne w zależności od struktury grupy, sytuacji i potrzeb. Ten klasyczny model stosujemy częściej w etapie diagnostycznym, by nie

wpływać na sytuację w grupie, lecz raczej obserwować toczący się proces i utrwalone wzorce. Tymczasem na etapie utrwalania zmiany potrzeba często działań szybkich, skierowanych na cel, eliminujących bariery komunikacyjne. Wtedy skuteczniejszy bywa coaching grupowy z użyciem procedury.

Procedurą jest zestaw ćwiczeń i eksperymentów będących pretekstem do pracy nad sytuacją w zespole, celami stawianymi przed grupą przez organizację, autonomicznymi celami stawianymi sobie przez sam zespół, oraz normami grupowymi (Clutterbuck 2009: 88–94; 185–189; 205–217). Ćwiczenia odpowiadają fazom rozwoju sytuacji grupowej, są zbudowane w konwencji zabawy i nierzadko wprost lub metaforycznie odniesione są do realiów, w których na co dzień pracuje zespół. Proces wiedzie od indywidualizacji (zespół tworzą indywidualni, wyjątkowi ludzie), dzięki której rozpoznawalny staje się potencjał, wniesiony do zespołu przez każdego członka. To również moment do komunikowania swoich potrzeb i pracy z inteligencją emocjonalną każdego z uczestników w kontekście celów. Następnie grupa jest zapraszana do ćwiczeń, które uruchomią różnicowanie i pozwolą poszukiwać uczestnikom wniosków na temat wykorzystania potencjału w różnorodności. Kolejnym etapem jest odnajdywanie synergii. Grupa może się przyjrzeć mechanizmom pozwalającym współdziałać i uzyskiwać poziom dojrzałej współzależności i skutecznej komunikacji. Na tym etapie dyskusje wiodą ponownie do tematu celów grupowych. Wówczas zespół koncentruje uwagę na identyfikowaniu i poszukiwaniu zasobów, które mogą doprowadzić do oczekiwanego rezultatu. W tym momencie zaczyna się faza kreatywna, kiedy coach prowadzący spotkania uruchamia zadania twórcze. Następnie praca grupowa zostaje nakierowana przez kolejne eksperymenty na poczucie wspólnoty i współodpowiedzialności. Wreszcie następuje moment, kiedy zespół jest zachęcany do poczynienia wspólnych ustaleń, wynegocjowania zgodnego scenariusza odpowiedzialności. Czasem również na tym etapie pojawiają się konkretne działania, zachowania lub inne szczegółowe zasoby lub rekomendacje, które mają doprowadzić grupę do sukcesu.

Ćwiczenia wybierane są z szerokiego pakietu technik, część zadań ma bezpośredni związek ze specyfiką pracy, lub jest jej odbiciem w postaci symulacji. Coach prowadzący sesje podąża za zespołem i procesem grupowym (zauważa elementy i sygnały etapów procesu) i z pozycji obserwatora używa zamiast feedbacku ćwiczeń, technik i eksperymentów. Informacje zwrotne i wnioski wyciągają sami uczestnicy z kolejnych sekwencji zabawy i dyskusji (Hargrove 2006: 234–248; por. też Thorpe, Clifford 2007: 1999–252 oraz Vickers, Bavister 2007: 183–200). Dopiero pod koniec sesji, kiedy grupa przyjmuje zobowiązanie odpowiedzialności za cel, coach udziela zespołowi pełnego feedbacku.

Całość coachingu odbywa się według modelu behawioralno-poznawczego, którego działanie polega na dostrzeżeniu przez grupę mechanizmów skutecznych i nieskutecznych we wspólnym funkcjonowaniu i w drodze do konkretnego celu (plan

ogólny i plan szczegółowy) (Peltier 2005: 93–118). Kolejnym elementem jest odnalezienie sposobu na porzucenie i oduczenie elementów dysfunkcyjnych. Następnie w kolejnych zadaniach i eksperymentach alternatywnych grupa odnajduje bardziej użyteczne zachowania, sposoby i zasoby, dzięki którym zwiększy swoją skuteczność i uniknie w przyszłości błędów, hamulców i zachowań (norm) dysfunkcyjnych. Na koniec następuje przyjęcie przez grupę zobowiązania dotyczącego odpowiedzialności za zmianę, rezultat i podjęte przyrzeczenie, świadomy wybór lub kodeks postępowania. W finale następuje zakotwiczenie zmiany.

Model ten wymaga doświadczenia ze strony coacha, polegającego na podążaniu za sytuacją, która dynamicznie zmienia się w czasie zajęć; otwieraniu procesu komunikacji, a jednocześnie umiejętności strzeżenia granic osobistych, kulturowych i dotyczących celów grupowych. Sesje tego rodzaju wykazują się ogromną skutecznością. Proces jest szybki, podąża dynamicznie do celów, kolejne zadania i eksperymenty przynoszą wnioski i feedbacki niemal natychmiastowe, dyskusje grupowe dynamicznie ujawniają normy osobiste i grupowe, wzorce, nastawienia, problemy grupowe i przekonania indywidualne. Etap odpowiedzialności przynosi konkretne ustalenia i zasoby pozwalające niemal natychmiast skutecznie działać. Warunkiem jest jednak elastyczność coacha, umiejętność podążania za grupą i jej procesem, osobista siła i charyzma w sytuacjach konfliktowych i niespodziewanych, które niemal zawsze towarzyszą tego rodzaju zajęciom, oraz trafny i adekwatny dobór ćwiczeń i eksperymentów. Istotne jest również umiejętne stawianie granic, zachęcanie do odbierania feedbacku od innych uczestników i czerpania informacji z samych sytuacji eksperymentalnych, a także chronienie najsłabszych członków grupy i dbanie o ekologię zmiany. Kolejnym warunkiem tego rodzaju pracy coachingowej jest stosunkowo niski poziom początkowy konfliktów (nie może być to konflikt, który uniemożliwia komunikację) i stosunkowo dobra znajomość między członkami grupy (raczej nie powinna to być grupa słabo znających się uczestników). Podobnym ograniczeniem jest zespół zróżnicowany stażem (zarówno osoby znające się, jak i doświadczeni członkowie oraz zupełnie nowi, początkujący).

Model ten najlepiej sprawdza się jako działanie zamykające złożony proces zmiany w zespołach ustabilizowanych, średniej wielkości (od sześciu do dwudziestu osób) jako ostatni element oddziaływania w projekcie. Wówczas nie tylko utrwalone zastają nowe, skuteczne wzorce osobiste (zainicjowane w szkoleniach i coachingu indywidualnym), ale również wyeliminowane są bariery zespołowe, a w to miejsce wprowadzone nowe mechanizmy współodpowiedzialności grupowej.

## PODSUMOWANIE

Coaching jako działanie incydentalne może przynosić pewne pozytywne skutki, zwłaszcza przy wysokiej motywacji zainteresowanych. Lecz dopiero jako podejście

procesowe, przejawiające się na kolejnych etapach zmiany przez różnorodne formy zastosowania staje się narzędziem kompleksowym, o bardzo silnym i dynamicznym mechanizmie oddziaływania. W projektach, którymi zarządzałem, lub których byłem uczestnikiem jako coach, najistotniejsze było umiejętne, to znaczy trafne i adekwatne, dobranie metod i modeli oddziaływania do sytuacji, potrzeb i oczekiwanych rezultatów. W innych sytuacjach przydatne okazywało się szkolenie kompetencyjne, w jeszcze innych *coaching on job* lub facylitacja. Jednak dopiero przemyślane, oparte na rzetelnej diagnozie, konsekwentnie wdrażane projekty wieloetapowe z silnym zastosowaniem modeli coachingowych przynosiły nadszpodziewanie dobre i szybkie rezultaty, mierzone współczynnikami sprzedaży lub efektywności.

Rzecz można, że udany coaching niejedno ma imię. Jeżeli różnorodne narzędzia, techniki i formy są nam znane, potrafimy zdobyć się na trafne diagnozy i elastyczne metody coachingowe, wspierane przez inne działania: badania, szkolenia, doradztwo, to wówczas uzyskujemy efekt systemowy, synergiczny, przynoszący najlepsze rezultaty. Pracownik bowiem widziany jest jako uczestnik systemu, lecz zarazem to system poddawany jest reorganizacji, w procesie, w którym bierzemy pod uwagę zarówno potrzeby organizacyjne, jak i cele biznesowe; równocześnie nie tracąc z oczu perspektywy pojedynczego stanowiska pracy i realnej osoby, która wykonuje zadania na danym stanowisku. Działamy, pamiętając cały czas o tym, że wszelkie mechanizmy biznesowe i organizacyjne dotyczą także procesów grupowych, zarówno w grupach wielkich, takich jak rynek odbiorców, załoga, członkowie departamentów, jak i w małych, takich jak: dział, sekcja lub komórka organizacyjna.

Połączenie tych perspektyw i wykorzystanie na różnych etapach projektów HR-owskich podejścia coachingowego daje rezultaty, jakie dotąd osiągnęliśmy na przestrzeni wielu lat. W epoce coachingu możemy działać wielokrotnie szybciej, wszechstronniej, oddziałując na całe systemy organizacyjne niemal jednocześnie. Tym samym epoka incydentalnych szkoleń rozwijających umiejętności oraz doraźnych coachingów odchodzi do przeszłości. Wydaje się związana z okresem tworzenia się w Polsce zrębów kapitalizmu i gospodarki rynkowej. Obecnie biznes i zatrudnieni w nim specjaliści potrzebują zmiany, reorganizacji i rewitalizacji, które pozwolą nawiązać szybki kontakt z rynkiem i z potrzebami klientów.

Dostrzeżenie struktury organizacyjnej i zarządczej przedsiębiorstwa przez zatrudnionych ludzi i – szerzej – w kontekście potrzeb klientów docelowych, jest perspektywą nowoczesnych modeli zarządzania. Wykorzystywanie synergicznych mechanizmów, przy wykorzystaniu podejścia coachingowego, jest modelem nowoczesnej organizacji uczącej się, dynamicznie reagującej na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, umiejętnie mobilizującej zespoły do rozwoju, by wyprzedzać konkurencję i obowiązuje trendy w drodze do przewagi rynkowej.

## Maciej Bennewicz

Norman Benett Group; Dyrektor programowy Norman Benett Academy  
 EQA EMCC Norman Benett Academy [master coach]  
 ICC (master coach)  
 www.nbacademy.pl

## BIBLIOGRAFIA

- Bennewicz, M.** (2010) *Coaching Tao*. Warszawa: Wydawnictwo Gruner + Jahr.
- Case Study** – Coty Polska. Działania komunikacyjne i organizacyjne w sytuacji poważnych zmian – na przykładzie projektu konsolidacji funkcji logistycznych w firmie Coty Polska (2007) *Personel i Zarządzanie*, nr 3.
- Clutterbuck, D.** (2002) *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*. Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Clutterbuck, D.** (2009) *Coaching zespołowy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Colman, A.M.** (2009) *Słownik psychologii*. Warszawa: WN PWN.
- Cybulski, K.** (2007) *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*. Warszawa: WN PWN.
- Czapiński, J.** (red.) (1996) *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Czapiński, J.**, *Jakość życia Polaków w czasie zmiany społecznej 1991–1997. Związek między obiektywnymi i subiektywnymi wskaźnikami jakości życia w czasie transformacji systemowej*. Warszawa: Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski, [http://www.diagnoza.com/pliki/archiwum/Jakosc\\_zycia\\_1991\\_1997\\_raport.pdf](http://www.diagnoza.com/pliki/archiwum/Jakosc_zycia_1991_1997_raport.pdf) (12.03.2010).
- Czapiński J., Panek T.**, *Diagnoza społeczna 2000-2007. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Instytut Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, Rada Monitoringu Społecznego przy Wyższej Szkole Psychologii i Zarządzania w Warszawie, [http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza\\_raport\\_2007.pdf](http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2007.pdf) (12.03.2010).
- Czapiński J., Panek T.**, *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, [http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza\\_raport\\_2009.pdf](http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2009.pdf) (12.03.2010).
- Damasio, R.A.** (2000) *Tajemnica świadomości. Jak ciało i emocje współtworzą świadomość*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Damasio, R.A.** (2002) *Błąd Kartezjusza*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Damasio, R.A.** (2005) *W poszukiwaniu Spinozy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Dilts, R.** (2009) *Modelowanie z NLP*. Warszawa: Wydawnictwo PINLP.
- Dilts, R.** (2006) *Od przewodnika do inspiratora. Coaching przez duże „C”*. Warszawa: Wydawnictwo PINLP.
- Dingman, M.E.** (2004) *The effects of executive coaching on job-related attitudes*, Regent University, <http://gradworks.umi.com/31/41/3141539.html>  
*Dla rozwoju Polski najważniejsza jest edukacja*, [http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,7278501,Dla\\_rozwoju\\_Polski\\_najwazniejsza\\_jest\\_educacja.html](http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,7278501,Dla_rozwoju_Polski_najwazniejsza_jest_educacja.html)
- Gallwey, T.** (2007) *Tenis – wewnętrzna gra*. Pszczyzna: Wydawnictwo ParaFraza.
- Ginger, S.** (2004) *Terapia Gestalt. Sztuka kontaktu*. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Hargrove, R.** (2006) *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Holliday, M.** (2006) *Coaching, mentoring i zarządzanie. Jak rozwiązywać problemy i budować zespół*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Houston, G.** (2006) *Gestalt. Terapia krótkoterminowa*. Gdańsk: GWP.

- Karlin, D.**, *Shadow Coaching Gives Executives an Up-Close Look at Themselves*, [http://www.businesslistening.com/shadow\\_coach.php](http://www.businesslistening.com/shadow_coach.php) (13.03.2010).
- Lisek-Michalska, J., Daniłowicz, P.** (red.) (2007) *Zogniskowany wywiad grupowy. Studia nad metodą*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Maison, D.** (2001) *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*. Warszawa: WN PWN.
- Maison, D., Noga-Bogomilski, A.** (red.) (2007) *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*. Gdańsk: GWP.
- Maultsby jr., C.M.** (2008) *Racjonalna Terapia Zachowania. Podręcznik terapii poznawczo-behawioralnej*. Żnin: Wydawnictwo Dominika Księskiego Wulkan przy współpracy Towarzystwa Psychologii Behawioralnej.
- Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., Garrett-Harris, R.** (2008) *Mentoring w działaniu*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- O'Neil, B.M.** (2005) *Coaching dla kadry menedżerskiej. Siła i wrażliwość coacha w systemowym podejściu do problemów zarządzania*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Martyniak, Z.** (2002) *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Merton, R.K., Fiske, M., Kendall, P.L.** (1956) *The Focused Interview. A Manual of Problems and Procedures*. Glencoe: Illinois The Free Press.
- Peltier, B.** (2005) *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Pocztowski, A.** (2008) *Zarządzanie zasobami ludzkim. Strategie procesy metody*. Warszawa: PWE.
- Ritvo M., Lippitt R.**, *Shadow Coaching: An Emerging Role*, <http://www.cyss.org/PIInstitute/shadowcoaching.pdf> (13.03.2010).
- Roth, G., Kurtyka, M.** (2008) *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*. Warszawa: CeDeWu Wydawnictwa Fachowe.
- Rothwell, W.J., Kazanas, H.C.**, *Improving on-the-job training: how to establish and operate a comprehensive. How to establish and operate comprehensive OJT Program*, <http://www.google.com/books?id=16KKjy14wvUC&printsec=frontcover&hl=pl#> (13.03.2010).
- Rozmowa z Frankiem Pedersenem** członkiem zarządu Nordic Coach Federation, członkiem ICF (International Coach Federation) [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:b0LWHpy1deEJ:www.serwishr.pl/att/Wywiady/Wywiad\\_z\\_Frankiem\\_Pedersenem.pdf+trendy+w+rozwoju+coachingu&hl=pl&gl=pl&pid=bl&srcid=ADG EESjDc63FWJD07qFuzfd6bA1KhDhd1aWwE9jg\\_RNoPV1DAYp0htVEbUrgZo\\_kqJu1cmqnmMpYAz4omcM8HmoT8v9aNL0OYhgn1uw\\_enIH2BpZc2uGZ96Py-4Wz3de1LZVfgAb1ds&sig=AHIEtbTDxwupqIfpgqwk\\_gkiExoMwzPwQ](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:b0LWHpy1deEJ:www.serwishr.pl/att/Wywiady/Wywiad_z_Frankiem_Pedersenem.pdf+trendy+w+rozwoju+coachingu&hl=pl&gl=pl&pid=bl&srcid=ADG EESjDc63FWJD07qFuzfd6bA1KhDhd1aWwE9jg_RNoPV1DAYp0htVEbUrgZo_kqJu1cmqnmMpYAz4omcM8HmoT8v9aNL0OYhgn1uw_enIH2BpZc2uGZ96Py-4Wz3de1LZVfgAb1ds&sig=AHIEtbTDxwupqIfpgqwk_gkiExoMwzPwQ)
- Sidor-Rządkowska, M.** (red.) (2009) *Etyka coachingu*. W: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Starr, J.** (2005) *Coaching*. Warszawa: PWE.
- Szczygieł, M.**, *Coaching jako narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych menedżera*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/8137/Coaching-jako-narzedzie-rozwoju-kompetencji-przywodczych-menedzera/coach-coaching-szkolenia-trening/>
- Szewczuk, W.** (red.) (1998) *Encyklopedia psychologii*. Warszawa: Fundacja Innowacja.
- Thorpe, S., Clifford, J., Thorpe, S., Clifford, J.** (2007) *Podręcznik coachingu. Podręcznik szkolenia. Niezbędnik dla instruktorów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Vickers, A., Bavister, S.** (2007) *Coaching. Zarabianie przez rozmawianie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- <http://hrstandard.pl/2009/10/07/10-trendow-rozwoju-pracownikow-wedlug-house-of-skills-s-a-relacja/>  
*10 trendów w rozwoju pracowników według House of Skills S.A.*