

# TWORZENIE KULTURY COACHINGOWEJ: ŚCIEŻKA ROZWOJU ORGANIZACYJNEGO

## ABSTRAKT

Niniejszy artykuł prezentuje zarys rozwoju kultury coachingowej. Opierając się na najlepszych praktykach ze Stanów Zjednoczonych oraz Unii Europejskiej, autorzy przedstawiają pięcioetapowy model rozwoju kultury coachingowej w organizacjach, składający się z następujących etapów: nieformalnego coachingu zewnętrznego, profesjonalnego coachingu zewnętrznego, coachingu dla wszystkich, coachingu jako stylu zarządzania oraz coachingu w sieci powiązań. Autorzy sugerują, że choć wiele organizacji twierdzi, iż wprowadziło kulturę coachingową w swoich strukturach, to *de facto* pozostaje na pierwszym, drugim lub trzecim etapie jej rozwoju.

## Słowa kluczowe

kultura coachingowa, badania z coachingu, najlepsza praktyka coachingowa, coachowie wewnętrzni, wybór coachów zewnętrznych, coaching jako styl zarządzania

## WSTĘP

Ostatnia dekada przyniosła wzrost zainteresowania coachingiem jako narzędziem organizacyjnym, wspierającym uczenie się, zmianę oraz rozwój, którego skuteczność poparta jest wynikami licznych badań (Grant, Passmore, Cavanagh, Parker 2010). Opierając się na tych badaniach, coraz więcej organizacji dąży do rozwinięcia kultury

coachingowej. Niestety często zdarza się, że rzeczywistość organizacyjna znacznie różni się od tego, jak postrzegają ją osoby decyzyjne w firmach.

Pierwsza część prezentowanego artykułu zawiera krótki opis istoty coachingu oraz definicję praktyki coachingowej, podejmuje również problem charakteru kultury organizacyjnej. W drugiej jego części zostały opisane etapy, które mogą pomóc organizacjom wykonać dalsze kroki w kierunku tworzenia kultury coachingowej.

## **CZYM JEST COACHING ORAZ CZYM JEST KULTURA ORGANIZACYJNA?**

Znacząca część literatury przedmiotu porusza temat kultury organizacyjnej, starając się określić i sprecyzować jej charakter. Kultura odnosi się do różnych pojęć, znaczeń oraz definicji w ramach różnych sektorów biznesowych. Niektórzy definiują ją jako zbiór reguł i zasad, inni łączą ją z psychologią, postawami, doświadczeniami, przekonaniem oraz wartościami (osobistymi i kulturowymi) istniejącymi w organizacji. Deal i Kennedy (1982) zdefiniowali kulturę organizacyjną jako „sposób, w jaki robi się rzeczy tutaj”. Z kolei Schein zaproponował bardziej formalną definicję:

„Wzorzec wspólnych, podstawowych założeń przyjęty przez grupę ludzi, ponieważ rozwiązał ich problemy związane z zewnętrzną adaptacją oraz wewnętrzną integracją. Ponieważ wzorzec sprawdził się na tyle dobrze, że został uznany za obowiązujący w tej grupie, przekazywany jest nowym członkom grupy, jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych konkretnych problemów” (Schein 2004: 17).

Elementem wspólnym dla obu tych definicji jest przekonanie, że kultura ma aspekt zarówno widoczny, jak i niewidoczny. Co więcej, obie zdają się akceptować to, że kulturę organizacyjną trudno jest zmienić.

Dyskusja nad definicją coachingu nie należała do najdłuższych i najbardziej zaciętych, lecz jej wynikiem było powstanie wielu alternatywnych opisów tego, jak należy rozumieć coaching oraz executive coaching. Definicja coachingu Whitmore'a (1997) jest jedną z najczęściej cytowanych:

„uaktywnianie potencjału danej osoby, w celu zmaksymalizowania efektów jej działań i pracy. Jest to raczej pomaganie osobom w uczeniu się, aniżeli nauczanie ich” (Whitmore 1997: 8).

W kontekście organizacyjnym najczęściej przytaczanym opisem coachingu jest definicja Kilburga, według której coaching to:

„oparta na udzielaniu pomocy relacja między klientem, który pełni określoną funkcję oraz ma odpowiedzialność kierowniczą w organizacji, a konsultantem, który, posługując się róż-

nymi technikami i metodami behawioralnymi, pomaga klientowi osiągnąć wspólnie ustalone cele tak, aby klient mógł poprawić swoje wyniki w pracy oraz zwiększyć satysfakcję osobistą, a tym samym zwiększyć rentowność swojej organizacji na podstawie formalnie sporządzonej umowy coachingowej” (Kilberg 2000: 142).

Powyższa definicja ma pewne słabe punkty, chociażby takie jak ten, że zbyt wąsko definiuje procesy, a tym samym wyklucza inne sposoby pracy. Dlatego też proponujemy bardziej elastyczną definicję:

„zorientowany na przyszłość dialog sokratejski między koordynatorem (coachem) a uczestnikiem (osoba coachowana/klient), podczas którego koordynator posługuje się pytaniami otwartymi, aktywnym słuchaniem, parafrazą oraz odzwierciedlaniem, aby wzmacniać samoświadomość oraz poczucie własnej odpowiedzialności uczestnika” (Passmore, Filly-Travis 2011).

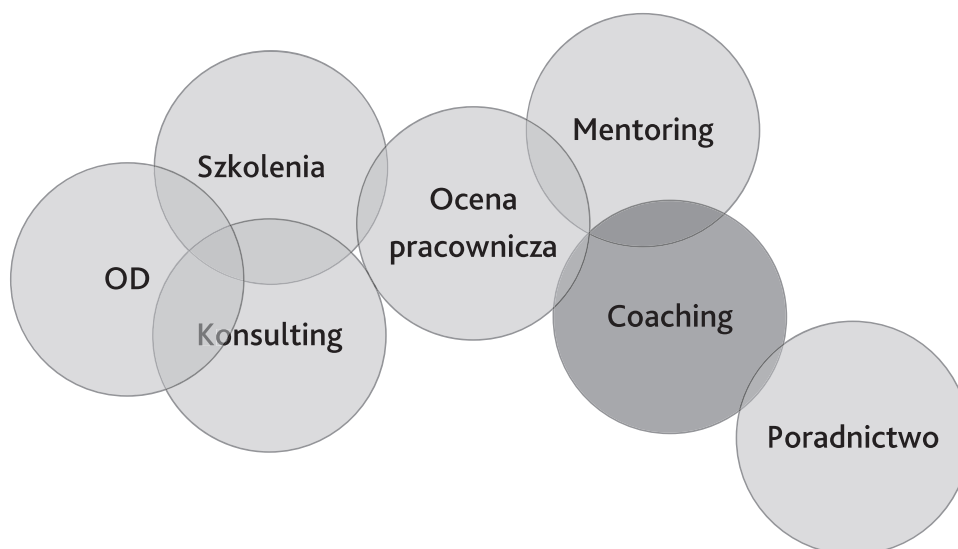
W powyższej definicji sugerujemy, że dialog sokratejski opiera się na przekonaniu coacha, iż osoba coachowana zna już odpowiedź na pytania lub potrafi znaleźć sposób na poznanie tych odpowiedzi.

Coach nie pełni zatem funkcji społeczno-edukacyjnej, lecz jest raczej swego rodzaju przewodnikiem dla klienta w jego podróży, mającej na celu odkrycie odpowiedzi. Odgrywając rolę przewodnika, coach wykorzystuje swoje umiejętności formułowania pytań oraz skupiania uwagi na kolejnym etapie podróży.

Niemniej jednak jednym z głównych wątków debaty w obszarze coachingu w anglojęzycznych czasopismach (takich jak „International Coaching Psychology Review”, „Consulting Psychology Journal”, „Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research” oraz „International Journal of Evidenced Based Coaching and Mentoring”) jest kwestia pokrywania się coachingu z doradztwem, konsultingiem, mentoringiem, OD (*organizational development* – rozwojem organizacyjnym), oceną pracowniczą oraz szkoleniami.

Interwencje te można przedstawić w ramach spektrum z OD jako dyrektywnym, narzuconym podejściem na jednym krańcu oraz poradnictwem, jako indywidualnym, zdrowym, niczym nieograniczonym podejściem na drugim. Coaching czerpie zarówno z jednych, jak i drugich.

W przypadku poradnictwa McKenna i Davis (2009) podkreślili znaczenie relacji między coachem a indywidualnym klientem oraz rolę empatii w budowaniu i utrzymywaniu relacji. W coachingu relacja opiera się na równości stron i bardziej przypomina partnerstwo, podczas gdy w poradnictwie występuje rodzaj hierarchii. Kolejna różnica polega na tym, że poradnictwo koncentruje się na przeszłości i teraźniejszości,



**RYSUNEK 1.** POWIĄZANIE COACHINGU Z INNYMI INTERWENCJAMI

na pozbywaniu się starych nawyków, natomiast coaching jest zorientowany na przyszłość, na tworzenie nowych sposobów funkcjonowania. Ma to kilka konsekwencji w praktyce coachingowej.

Po pierwsze, w coachingu kładzie się silny nacisk na ustalanie celów (Passmore 2003). Po drugie, duże znaczenie ma rodzaj wyzwania, jakie coach stawia osobie coachowanej, pomagając jej krytycznie podejść do własnych zachowań, postaw i przekonań oraz postrzegać porażki w karierze i w życiu jako cenne lekcje na drodze do sukcesu.

Podążając tokiem myślenia Warena Bennis: „Przywódcy uczą się, przewodząc innym, a uczą się najlepiej, przewodząc innym w obliczu trudności. Tak jak natura kształtuje góry, tak problemy kształtują przywódców” (Bennis 1998: 146).

Porównując coaching z oceną pracowniczą, można zauważyć, że ocena pracownicza jest zazwyczaj dokonywana przez menedżera i jest to proces odbywający się „z góry na dół”, często skupiający się na niedociągnięciach w pracy (w odniesieniu do umowy), zorientowany na wyniki.

DeNisi i Sonesh (2011) zauważyli jednak, że w tym ostatnim obszarze nastąpiła zmiana i uwaga została przeniesiona z udoskonalania procesu oceny pracowniczej na wykorzystywanie informacji zwrotnej z oceny pracowniczej w planach zmiany zachowania, które mogą być wdrażane między innymi poprzez coaching.

Tak jak w przypadku wszystkich definicji, tak i tu jest miejsce na dalszą dyskusję, która pomoże nam lepiej zrozumieć naturę coachingu oraz ograniczenia i możliwości jego zastosowania.

Zachęcamy społeczność coachingową w Polsce do dalszych dyskusji, mających na celu jasne zdefiniowanie natury coachingu oraz określenie granic i znaczenia tego rodzaju interwencji w polskiej kulturze organizacyjnej.

## ROZWIJANIE KULTURY COACHINGOWEJ

Choć wyniki badań pokazują, że coaching jest szeroko wykorzystywany w organizacjach w całej Europie (Bresser 2010), to temat przekształcenia kultury organizacyjnej w kulturę coachingową jest zjawiskiem występującym na znacznie mniejszą skalę i słabiej zbadanym w Wielkiej Brytanii.

Do tej pory nie ustalono żadnej definicji kultury coachingowej, chociaż temat ten był podejmowany przez wielu autorów (zob. Eldridge, Dembkowski 2004; Clutterbuck 2003).

Clutterbuck (2003) zaproponował zestaw jedenastu cech kultury organizacyjnej.

**TABELA 1.** JEDENAŚCIE CECH ŚRODOWISKA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

1. Rozwój osobisty, rozwój zespołowy oraz doskonalenie organizacyjne są ze sobą powiązane, a połączenia w pełni zrozumiałe.
2. Pracownicy potrafią angażować się w konstruktywne i pozytywne konfrontacje.
3. Pracownicy pozytywnie przyjmują oraz aktywnie poszukują informacji zwrotnej (nawet na najwyższych stanowiskach).
4. Coaching jest postrzegany jako wspólna odpowiedzialność menadżerów i ich podwładnych.
5. Wszyscy pracownicy doskonale rozumieją naturę zadań należących do osób efektywnie rozwijających się oraz do osób pomagających w rozwoju innym.
6. Coaching jest postrzegany głównie jako możliwość, a nie interwencja korygująca.
7. Pracownicy są doceniani za aktywne dzielenie się wiedzą.
8. Szanuje i ceni się czas przeznaczony na refleksję.
9. Istnieją efektywne sposoby identyfikowania i pokonywania przeszkód w procesie uczenia się.
10. Pracownicy poszukujący nowej pracy najpierw biorą pod uwagę przejście w ramach swojej macierzystej organizacji (średnio jedna osoba na pięć podejmuje takie działania!).
11. Istnieją dobre i ugruntowane przykłady dobrej praktyki coachingowej.

Źródło: Clutterbuck (2003).

Zestawienie to stanowi użyteczny punkt odniesienia dla organizacji rozważających stworzenie kultury coachingowej.

Od momentu wydania cytowanej publikacji w 2003 roku zwiększa się liczba organizacji, które twierdzą, iż stworzyły kulturę nazywaną przez nich kulturą coachingową (zob. *coaching at work*). Niestety często brakuje dowodów na poparcie zarówno tego stwierdzenia, jak i samej definicji kultury coachingowej.

W tej części artykułu postaramy się zdefiniować kulturę coachingową oraz zidentyfikować kilka etapów jej wdrażania. Omówimy pięć poziomów coachingu:

nieformalny coaching zewnętrzny, profesjonalny coaching zewnętrzny, coaching dla wszystkich, coaching jako styl zarządzania oraz coaching w sieci powiązań. Zaczniemy od próby zdefiniowania tego, co kryje się pod pojęciem „kultura coachingowa”.

Stworzenie definicji tego terminu nie jest łatwe, biorąc pod uwagę trudność jasnego zdefiniowania zarówno pojęcia kultury, jak i coachingu. Proponując naszą własną definicję kultury coachingowej, zachęcamy wszystkich do zastanowienia się nad nią i włączenia się do dyskusji mającej na celu bardziej precyzyjne i jaśniejsze zdefiniowanie tego terminu.

Dla potrzeb tego artykułu proponujemy następującą definicję:

„Kultura coachingowa to kultura, w której coaching, czyli odzwierciedlające i prowokujące pytania, jest wykorzystywany przez wszystkich pracowników i kluczowych partnerów w celu rozwoju zrozumienia, intuicji oraz poczucia osobistej odpowiedzialności tych, którzy są odpowiedzialni za realizowanie celów organizacyjnych. Choć nie jest to jedyny sposób na zarządzanie pracownikami lub współpracę z partnerami, stanowi jednak podstawowy styl przewodzenia, rozwoju oraz uczenia się, wykorzystywany w organizacji”.

### **ETAP 1. NIEFORMALNI COACHOWIE ZEWNĘTRZNI**

Wiele organizacji wierzy, że korzystanie z usług coachów zewnętrznych świadczy o rozwiniętej kulturze coachingowej. Z naszych doświadczeń ze współpracy z wieloma organizacjami i firmami konsultingowymi w Wielkiej Brytanii z zakresu sposobu wyboru i zarządzania coachami wynika jednak, że coaching w porównaniu z innymi interwencjami wciąż jest na etapie rozwoju. W Wielkiej Brytanii często zdarza się, że coach zewnętrzny jest wybierany osobiście przez konkretnego dyrektora na podstawie referencji od partnera biznesowego lub na spotkaniu networkingowym dyrektora i coacha.

Indywidualne wyznaczanie coacha pogarsza jakość informacji zwrotnej uzyskiwanej przez organizację oraz ogranicza wkład działu HR lub innych pracowników w zakresie określania obszarów, na których powinien skupić się coaching, aby przynieść organizacji (która zazwyczaj płaci za tę interwencję) jak największe korzyści. Z tych powodów taka kultura coachingowa byłaby postrzegana przez nas jako kultura na etapie raczkowania (etap 1).

### **ETAP 2. PROFESJONALNY COACHING ZEWNĘTRZNY**

Drugi etap podróży zmierzającej do stworzenia kultury coachingowej obejmuje profesjonalny sposób wyboru coachów, podobnie jak innych konsultantów czy trenerów. Proces wyboru coachów może polegać m.in. na ustanowieniu formalnych komisji zajmujących się selekcją coachów, jak również na ustanowieniu jasnych reguł dotyczących zarządzania coachami, superwizji coachów oraz wykorzystania informacji

uzyskanych na etapie superwizji. Przede wszystkim jednak na tym etapie organizacje traktują coaching jako część szerszej strategii HR oraz kluczowy element polityki zarządzania talentami przyczyniający się do realizowania celów w ramach rozwoju organizacyjnego.

Zauważalny jest również fakt, że na etapie wyboru coacha coraz częściej pojawia się potrzeba usystematyzowania procesu selekcji. Aby wybrać najlepszego lub najbardziej odpowiedniego coacha, organizacja musi ustalić jasne i przejrzyste kryteria, podobnie jak robi to przy rekrutacji pracowników. Wybór kryteriów leży oczywiście w gestii organizacji, ale zachęcamy firmy do wzięcia pod uwagę poniższych czynników przy definiowaniu ich własnych 8–10 kluczowych kryteriów.

**TABELA 2. PRZYKŁADOWE KRYTERIA WYBORU COACHA**

1. Kwalifikacje coachingowe.
2. Doświadczenie coachingowe – liczba lat, godzin coachingowych.
3. Doświadczenie w biznesie – stanowiska, funkcje itp.
4. Doświadczenie w coachingu kadry zarządzającej (lub w sektorze biznesowym danej organizacji, np. sprzedaż).
5. Znajomość badań i dowodów potwierdzających najlepszą praktykę coachingową.
6. Pokaz umiejętności – obserwowana sesja coachingowa.

Nadrzędnym kryterium oceny są odpowiednie kwalifikacje coachingowe, które odróżniają dobrze wyszkolonego coacha od całej reszty. Weryfikując je, warto pamiętać o tym, że wiele kursów coachingowych oferowanych jest przez instytucje, które nie zapewniają wystarczającej ich oceny. Z tego powodu dyplomy zdobyte na uniwersytetach są bardziej pożądanymi niż te wydawane przez instytucje komercyjne, nawet jeśli ich kursy akredytowane są przez znane organizacje coachingowe, takie jak International Coaching Federation (ICF), Association for Coaching (AC) lub European Mentoring & Coaching Council (EMCC). Dla organizacji, których celem jest pozyskanie 5% najlepszych coachów, ukończone studia magisterskie lub podyplomowe są wyznacznikiem najwyższego standardu szkoleń z zakresu coachingu.

Drugim kryterium jest doświadczenie. Może być ono doświadczeniem coachingowym, zawodowym lub doświadczeniem w konkretnym sektorze biznesowym. To, co będzie brane pod uwagę, będzie zależało od sytuacji, niemniej jednak wyniki badań z zakresu mentoringu i coachingu potwierdzają, iż klient oczekuje od swojego coacha zrozumienia wyzwań, przed którymi stoi. W sytuacji, gdy klient jest dyrektorem na poziomie kadry zarządzającej, coachowi łatwiej jest zrozumieć go oraz zbudować trwałą relację, gdy coach sam zajmował podobne stanowisko lub ma znaczące doświadczenie w coachingu osób pełniących podobne funkcje.

Kolejnym kryterium odnosi się do wiedzy coacha na temat tego, co przynosi pozytywne efekty w coachingu, czyli do jego zrozumienia coachingu jako swoistej nauki. Dobrzy coachowie wiedzą, co działa, tak samo jak lekarz, który wie, jaki rodzaj leczenia zastosować. W procesie wyboru coachów nie powinno się z góry zakładać, że rozumieją oni istotę swojej praktyki. Doświadczenie pokazuje, że rzadko się to zdarza ze względu na niski poziom szkoleń w tym obszarze. W miarę rozwoju profesji coachingowej oraz rosnącej liczby coachów zdobywających kwalifikacje podyplomowe sytuacja prawdopodobnie ulegnie zmianie.

Można również skorzystać z możliwości obserwowania coacha przy pracy nad prawdziwym problemem z menedżerem lub z aktorem. Pozwoli to komisji dokonującej wyboru coacha na podjęcie decyzji nie tylko na podstawie tego, co o swoich kwalifikacjach mówi coach, ale również na podstawie bezpośredniej obserwacji metod, narzędzi i technik, których używa w swojej pracy.

W Wielkiej Brytanii te sprytne metody selekcji mogą pomóc organizacjom wyłonić najlepsze 1–3% coachów. Na rynku, gdzie podaż coachów przewyższa popyt na ich usługi, organizacje muszą posłużyć się wyrafinowanymi technikami, aby wybrać najlepszych.

Gdy coachowie zostaną już wybrani, organizacje na etapie pierwszym dysponują bardziej wyrafinowanymi metodami zarządzania projektami coachingowymi prowadzonymi w danej organizacji i sposobami ich monitorowania. Jak już wcześniej wspomnieliśmy, większość organizacji na etapie pierwszym nie angażuje się czynnie w proces zarządzania relacjami z pracującymi dla nich coachami. Na etapie drugim organizacje podchodzą do zarządzania w sposób bardziej usystematyzowany. Mogą na przykład organizować trójstronne spotkania w celu wyznaczenia coachów, monitorowania ich pracy, zarządzania superwizją oraz zapoznawania coachów z szerszą polityką i strategią organizacji.

Po pierwsze spotkania te odbywające się na początku projektu coachingowego oraz po jego zakończeniu, w celu omówienia wyników, są okazją dla coacha, klienta oraz osoby reprezentującej organizację (np. menedżera średniego szczebla lub menedżera HR) do ustalenia planu projektu coachingowego. Plan nie powinien zawierać kwestii omówionych już z klientem indywidualnym, lecz powinien być połączeniem priorytetów klienta oraz organizacji ustalonych na podstawie oceny pracowniczej, informacji zwrotnej oraz planów rozwojowych klienta (zarządzanie talentami). Ponadto plan powinien być zgodny z ogólną strategią HR i wyznaczonymi kompetencjami organizacyjnymi, aby umożliwić ocenę postępów. Trójstronne spotkanie podsumowujące dany projekt coachingowy pozwala na przegląd osiągnięć oraz ustalenie dalszego kierunku rozwoju klienta.



Trzecim aspektem jest wykorzystanie przez organizację na etapie drugim możliwości superwizji coachów w ramach organizacji. Polega to na organizowaniu spotkań dla wszystkich coachów zewnętrznych w celu wspierania ich rozwoju oraz omawiania wszelkich kwestii organizacyjnych i tematów często pojawiających się w ich codziennej pracy (bez łamania zasady poufności). Takie spotkania są również okazją dla działu HR, aby omawiać bieżące zmiany zachodzące w organizacji oraz jej politykę i strategię. W ten sposób coachowie mają okazję zapoznawać się z nieustannie zmieniającą się dynamiką organizacji oraz udzielać działowi HR anonimowej informacji zwrotnej na temat najczęściej pojawiających się kwestii i problemów, co znacznie ułatwia działowi HR zarządzanie ludźmi w organizacji.

Zastrzeżenie do tego rodzaju informacji zwrotnej bazuje na założeniu, że coaching jest z zasady poufny oraz że jego głównym celem jest przynoszenie korzyści klientowi. Autorzy niniejszego artykułu nie uważają jednak, by coaching był swoistym dodatkiem do pensji, tak jak, powiedzmy, samochód służbowy. Według nas coaching jest narzędziem poprawiającym wyniki klienta, a tym samym wyniki osiągnięte przez całą organizację. Informacja zwrotna – umiejętnie zarządzana przez niezależną osobę



RYSUNEK 2.

PIĘĆ ETAPÓW TWORZENIA ORGANIZACYJNEJ KULTURY COACHINGOWEJ

spoza organizacji – jest źródłem cennych danych na temat nastrojów pracowników, poziomu presji lub przypadków zastraszania czy też mobbingu i daje organizacji szansę na podjęcie odpowiednich działań. Poza tym, zaznajamiając coachów z ogólną strategią wdrażaną w organizacji, organizacja pomaga zrozumieć im zachodzące w niej procesy, jak również ma okazję ku temu, by przekazać coachom wytyczne dotyczące konkretnych tematów, na jakich mają skupić się wraz ze swoimi klientami. Wszystkie te działania z reguły wpisują się w politykę rozwoju organizacji.

### ETAP 3. COACHING DLA WSZYSTKICH

Trzecim etapem budowania kultury coachingowej jest wprowadzanie coachingu dla wszystkich pracowników, a nie tylko dla kadry zarządzającej. Na tym etapie organizacje zazwyczaj tworzą zespoły wewnętrznych coachów, gdyż zatrudnienie coachów zewnętrznych na potrzeby wszystkich pracowników jest dość kosztowne i większości organizacji po prostu na to nie stać.

Pierwszym krokiem na tym etapie jest stworzenie zasobu coachów wewnętrznych, czyli selekcja i szkolenie wybranych pracowników organizacji. Z naszego doświadczenia wynika, że znacznie korzystniej jest, gdy pracownicy zgłaszają się do programu szkolenia coachów z własnej woli, a nie są do niego oddelegowani, gdyż dobrowolność wpływa na ich większe zaangażowanie. Wybierając spośród ochotników, organizacje powinny wziąć pod uwagę następujące kwestie: umiejętności komunikacyjne, doświadczenie w danej organizacji oraz ilość czasu, jaką pracownik może poświęcić na coaching w ramach swojego stanowiska.

**TABELA 3. KWESTIE, KTÓRE NALEŻY ROZWAŻYĆ PRZY NOMINOWANIU PRACOWNIKÓW DO SZKOLENIA NA COACHÓW WEWNĘTRZNYCH**

1. Czy pracownik ma odpowiednie umiejętności komunikacyjne, które można dalej rozwijać poprzez indywidualne szkolenie (np. czy nawiązuje kontakt wzrokowy podczas rozmowy, czy pozdrawia ludzi szczerym uśmiechem)?
2. Czy osoba pracuje w organizacji przynajmniej od trzech lat?
3. Czy przełożony pracownika wyrazi zgodę na to, by poświęcał dwie do sześciu godzin miesięcznie na pracę coachingową?

Czasem zdarza się, że niektórym ochotnikom brakuje podstawowych umiejętności z zakresu komunikacji, na których bazują szkolenia dla przyszłych coachów. W przypadku osób, które są zdecydowanymi introwertykami i mają trudności z nawiązaniem i utrzymaniem kontaktu wzrokowego, należy najpierw rozwinąć te umiejętności, a dopiero potem szkolić ich w zakresie umiejętności coachingowych. Innym częstym przypadkiem jest nominowanie do szkoleń coachingowych osób, które

w niedługim czasie odchodzą na emeryturę lub mają zostać zwolnione. Oczywiście jest to miły gest pożegnalny, lecz takie rozwiązanie szybko zmniejsza zasoby coachów wewnętrznych. Jeden z autorów brał udział w programie, w którym 40% coachów wewnętrznych, którzy sami zgłosili się do udziału w programie, odeszło z organizacji w ciągu 12 miesięcy od ukończenia szkolenia (niektórzy rozpoczęli własną praktykę coachingową). Rezultatem tego są dodatkowe koszty związane ze szkoleniem kolejnej grupy coachów wewnętrznych w krótkim czasie, często zanim coaching przyniesie jeszcze jakiegokolwiek korzyści organizacji.

Jeśli chodzi o samo szkolenie, to proponowalibyśmy formalny, lecz mniej rygorystyczny ich rodzaj niż ten dla profesjonalnych coachów zewnętrznych.

Jedną z możliwych ścieżek rozwoju dla coachów wewnętrznych jest szkolenie trwające od pięciu do dziesięciu dni na przestrzeni trzech, czterech miesięcy, zawierające m.in. elementy praktycznego wykorzystania coachingu ocenianie przez niezależnych specjalistów.

W przypadku coachów wewnętrznych superwizja i bieżące wsparcie są również bardzo istotne, dlatego też sugerowalibyśmy model podobny do opisanego powyżej, w którym organizacja zatrudnia niezależnego wyszkolonego coacha-superwizora, aby wspierał, rozwijał oraz prowadził coachów wewnętrznych.

#### **ETAP 4. COACHING JAKO STYL ZARZĄDZANIA**

Czwarty etap podróży dla organizacji zmierzających ku stworzeniu kultury coachingowej polega na skorzystaniu z coachingu jako dominującego stylu zarządzania.

Wiąże się to z przeszkoleniem menedżerów w zakresie umiejętności coachingowych w ramach ogólnych szkoleń dotyczących umiejętności menedżerskich. Dzięki temu menedżerowie mają okazję rozpoznać swoje preferowane style przywódcze oraz nauczyć się nowych sposobów pracy z ludźmi, dopasowanych od osób i sytuacji, z którymi mają do czynienia.

Istnieje wiele różnych modeli przywództwa, z których mogą skorzystać organizacje (zob. Passmore 2010). Jednym z nich jest sześć stylów przywództwa proponowanych przez Golemana (Goleman, Boyatzis, McKee 2003).

Celem stylu przywódczego opartego na coachingu jest taki rozwój pracowników, który pozwoli im na samodzielnie rozwiązywanie problemów. W sytuacji gdy do menedżera wykorzystującego coachingowy styl przywódczy przychodzi pracownik z problemem, menedżer pomaga mu przyjrzeć się problemowi, dokonać analizy ryzyka i korzyści oraz znaleźć jego rozwiązanie. W wyniku częstego posługiwania się tym stylem przez menedżera pracownicy uczą się umiejętności rozwiązywania swoich własnych problemów, a menedżer może częściej delegować odpowiedzialność za kolejne zadania.

Nie należy jednak traktować stylu coachingowego jako leku na wszystkie problemy pojawiające się w trakcie zarządzania pracownikami w organizacji. Wyniki badań Golemana jasno pokazują, że najlepsi menedżerowie używają wielu stylów przywódczych, dopasowując je do konkretnych pracowników i sytuacji.

Aby osiągnąć ten poziom kompetencji coachingowej, muszą przejść szkolenia z zakresu podstawowych umiejętności coachingowych, takich jak: aranżowanie rozmowy sprzyjającej uczeniu się, budowanie relacji, „przytrzymanie” pracownika w strefie dyskomfortu, w celu uruchomienia krytycznego myślenia oraz zmobilizowania pracownika do refleksji oraz wykorzystanie ciszy jako czynnika zachęcającego pracownika do generowania swoich własnych pomysłów i rozwiązań. Ponadto, aby utrzymać efektywność coachingu, co cztery (do sześciu) miesiące organizacje powinny aranżować spotkania aktualizujące, podczas których udzielałby menedżerom informacji zwrotnej i wsparcia.

Ostatnią kwestią, której powinny przyjrzeć się organizacje, jest aranżacja miejsc do przeprowadzania rozmów coachingowych. W ostatniej dekadzie niezwykle popularne stały się przestrzenie biurowe w konwencji *open space* z tzw. gorącymi biurkami. Szczególnie więc w takich miejscach należy w przemyślany sposób planować miejsca przeznaczone na rozmowy coachingowe. Mogą to być pomieszczenia, w których pracownicy spędzają przerwy lub miejsca siedzące w pobliżu automatu z wodą lub napojami i ekspresem do kawy. Ważne, by było ich sporo.

## **ETAP 5. COACHING W SIECI POWIĄZAŃ**

Piąty etap rozwoju kultury coachingowej polega na wykorzystywaniu coachingu poza organizacją, tj. w relacjach z dostawcami i partnerami oraz na zachęcaniu ich do korzystania z tego narzędzia. Sukces wielu firm opiera się na bliskich relacjach zawodowych z wybraną grupą kluczowych dostawców: producentów części składowych produktu, franszyzobiorców, partnerów dostarczających część usług dla organizacji (np. *call centre*).

Na tym etapie istotne jest zachęcanie partnerów do wdrażania coachingu w ich organizacjach lub zespołach pracujących z daną organizacją. Jednym ze sposobów, w jaki można to zrobić, jest zaproszenie wszystkich partnerów do otwartej rozmowy przy użyciu takich metod jak pozytywne dopytywanie (Cooperryder, Whitney 2005; Lewis, Passmore, Cantore 2007). Innym jest zachęcanie organizacji współpracujących, partnerskich czy też franszyzobiorców do szkolenia własnych pracowników oraz stosowanie podobnych praktyk we własnych zespołach.

## **WNIOSKI**

W niniejszym artykule przyjrzeliliśmy się koncepcji tworzenia kultury coachingowej przez organizacje. Zdefiniowaliśmy pojęcie coachingu i kultury oraz

zapropowaliśmy definicję kultury coachingowej. Następnie przedstawiliśmy plan podróży, który organizacje mogą wykorzystać, aby dokonać realnej oceny obecnej sytuacji i wybrać najlepszy dla siebie sposób wdrażania coachingu w codziennej pracy.

#### Dr Jonathan Passmore

Dyrektor Wydziału Psychologii Coachingu University of East London, Wielka Brytania  
e-mail: jonathancpassmore@yahoo.co.uk

#### Klaudia Jastrzębska

Psycholog biznesu – Pario Solutions – www.pario.pl  
Coaching w ramach:  
Bsc Psychology – University of Bedfordshire  
Msc Occupational Psychology – University of East London  
email: klaudia@pario.pl

#### BIBLIOGRAFIA

- Bennis W.** (1998). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Cooperryde D., Whitmey D.** (2005) *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Clutterbuck D.** (2003) *Creating a coaching climate*, <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/articles/ViewArticle.asp?artId=92> (02.02.2011).
- Deal T.E., Kennedy A.A.** (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- DeNisi A., Sonesh S.** (2011) The appraisal and management of performance at work. W: S. Zedeck (red.), *APA Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, Vol 2: Selecting & Developing members for the organization, s. 255–279.
- Eldridge F., Dembkowski S.** (2004) *Coach the coach*. Fenman, <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/articles/pdfs/CtC4.pdf> (02.02.2011).
- Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A.** (2003) *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership*. London: Time Warner Books
- Grant A.M., Passmore J., Cavanagh M., Parker H.** (2010) The state of play in coaching. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, Vol. 25, s. 125–168.
- Kilberg R.R.** (2000) *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC. American Psychological Association.
- Lewis S., Passmore J., Cantore S.** (2007) *Appreciative Inquiry for organisational change*. London: Kogan Page.
- McKenna D., Davis S.** (2009) Hidden in Plain Sight: The Active Ingredients of Executive Coaching. *Industrial and Organizational Psychology: An Exchange of Perspectives on Science and Practice*, Vol. 2, No. 3, s. 224–260.
- Passmore J.** (2003) Goal-focused coaching. *The Occupational Psychologist – Special Issue Coaching Psychology*, Vol. 49, s. 30–33.
- Passmore J.** (2010) *Leadership in coaching*. London: Kogan Page.
- Passmore J., Fillery-Travis A.** (2011) A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*, Vol. 3, No. 1.
- Schein E.H.** (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.