

Aleksandra Szewczyk¹

Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji

Abstrakt

W artykule zaprezentowano, w jaki sposób zarządzanie kompetencjami w organizacji może przyczyniać się do skutecznego funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Następnie ukazano możliwość wykorzystania coachingu jako narzędzia rozwoju kompetencji w organizacji. Pokazano wielość i złożoność pojęcia „coaching” oraz podjęto próbę znalezienia zbieżności w niektórych obszarach zarządzania kompetencjami i stosowania coachingu.

Słowa kluczowe: kompetencje, efektywność, zarządzanie kompetencjami, coaching, model GROW

Abstract

The article presents how competence management in organization contributes to the effective functioning of the modern enterprise. Coaching with its multiplicity and complexity used as a tool for human resources development can bring many benefits into competency management. According to the author it is possible to find convergence in certain areas that coaching and competence management are described in the article.

Keywords: competencies, efficiency, competency management, coaching, the GROW model

¹ Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, e-mail: aleks.szewczyk@wp.pl info@inicjatywarozwoju.pl.

Wstęp

Sukces organizacji opiera się na stworzeniu pracownikom możliwości rozwinięcia ich własnych zdolności i kompetencji w sytuacji gwałtownych przemian i konieczności dostosowania się organizacji do zachodzących zmian ekonomicznych, społecznych, prawnych i technologicznych, a zespołom pracowniczym warunków współpracy i tolerancji.

(Kozusznik, 2011)

Według Global Trends 2025 (Kotler i Casilione, 2009) w ciągu najbliższych kilkunastu lat mogą nastąpić na świecie coraz większe turbulencje, którym będą towarzyszyć szybkie zmiany polityczne na rynkach wschodzących, mniejsze nakłady w budżetach lokalnych i krajowych oraz efekt przesilenia w biznesie. Zjawiska te niewątpliwie wpłyną na większe ryzyko prowadzenia każdej działalności gospodarczej, bez względu na fakt, na jaką skalę i gdzie będzie się ona odbywać. Czynniki wywołujące chaos to (Kotler i Casilione, 2009):

- postęp techniczny i rewolucja informatyczna,
- przełomowe technologie i innowacje,
- wschodzące gospodarki,
- hiperkonkurencja,
- środowisko,
- wzrost siły klienta.

Coaching ma wiele do zaoferowania – tam, gdzie panuje zamieszanie, może przynieść jasność sytuacji; tam, gdzie panuje strach, może zbudować zaufanie, tam, gdzie obawa, może przynieść nadzieję, a tam, gdzie izolacja, może przynieść połączenie, a gdzie rywalizacja – współpracę.(...) Słuchająca, ucząca się kultura coachingu może dawać największą szansę na podróż po niespokojnych wodach zmiany, jaka czeka przedsiębiorstwa.

Sir John Whitmore (2011)

Współczesna sytuacja na rynku wymaga wyjątkowej elastyczności i zmienności, a zmiany w otoczeniu wymuszają nasz rozwój i nasze zmiany. Rozwój w tym

kontekście postrzegany jest jako „proces: indywidualnego wzrostu, zdobywania umiejętności i rozwoju związany z pracą (Kozusznik za: Ball, 1984; Waters, 1999). Rozwinięcie umiejętności zawodowych z równoczesną realizacją potencjału członków organizacji to kluczowy element współczesnego zarządzania (Cardona i Garcia Lombardia, 2008). Bezustanna zmiana i ciągłe przystosowywanie się do niej to nowe wyzwanie i nowy kontekst rozumienia efektywności organizacji. Zarówno człowiek, jak i organizacja są istotami zmiennymi, przekształcającymi się, przechodzącymi różne stadia i etapy (Kozusznik, 2011). Świat, w którym żyjemy, jest złożony, ulega zmianom; firmy jako organizacje oparte na ludziach muszą prowadzić interesy w takim otoczeniu (Cardona i Garcia Lombardia, 2008).

Jak pisze Czarkowska (2012), zarządzanie jest nauką stosowaną, która musi reagować na zmiany zarówno w świecie materialnym, jak i w ludzkiej świadomości, aby móc osiągać zamierzone rezultaty.(...) Jesteśmy świadkami kolejnej rewolucji paradygmatycznej w zarządzaniu organizacjami. Jednym ze wskaźników tego zjawiska może być wzrost popularności coachingu w organizacjach oraz jego zastosowanie. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno polegać na wzmacnianiu u ludzi, na których wpływamy, zdolności do zarządzania sobą, autonomii i niezależności. Zarządzanie sobą w tym przypadku postrzegane jest jako dziedzina umiejętności praktycznych, integrująca w sobie wiele różnych rodzajów wiedzy „służącej życiu” – od biologii, przez psychologię, do filozofii i etyki. Zadaniem menedżera zarządzającego zasobami ludzkimi w tych warunkach byłoby kształtowanie ludzi tak, aby byli w stanie być „szefem samego siebie”, a dodatkowo, aby dzielili się tym, co osiągnęli. Taki menedżer ma być kimś w roli „akusзера”, który pozwala „narodzić się” ludzkim zdolnościom, możliwościom oraz kompetencjom. Poza wyżej wymienionymi kompetencjami taki menedżer powinien mieć szczególne kompetencje społeczne. Powinien lubić ludzi i sprzyjać ich rozwojowi, tak jak ogrodnik sprzyja wzrostowi roślin, potrafi przewidzieć „co z nich wyrośnie” i czekać aż zakwitną (Kozusznik, 2011, s. 34).

Zmieniająca się rzeczywistość stawia przed nami coraz to nowsze wyzwania – a coaching, jako metodologia osiągania zamierzonych rezultatów w dynamicznie zmieniających się warunkach, jest właśnie procesem idealnie zaprogramowanym do tego celu.

(Czarkowska, 2011)

W niniejszym artykule pragnę wskazać coaching jako skuteczne narzędzie sprzyjające rozwojowi kapitału ludzkiego, a dokładnie – wzrostowi kompetencji w organizacji. Osoba coacha nadaje się do roli „akusзера”, który sprzyja rozwojowi pracownika w organizacji, bo coach powinien być katalizatorem pozytywnej

zmiany, zachodzącej w sposób właściwy dla danej osoby w taki sposób, że pomaga stać się jak najlepszą (Neale i in., 2010).

Zarządzanie kompetencjami

Efektywność a kompetencje

Umiejętne zarządzanie kompetencjami pracowników prowadzi do budowania potencjału kapitału intelektualnego organizacji oraz do zdobycia trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej (Walczak, 2011).

W gospodarkach bazujących na realiach rynkowych najważniejszym czynnikiem jest efektywność. Efektywna organizacja to taka, która osiąga lub przekracza zakładane rezultaty, wykorzystując dostępne zasoby, czyli im bardziej efektywna organizacja, tym lepsze osiąga rezultaty przy wykorzystaniu najmniejszych zasobów. Pracownicy takiej organizacji są bardziej efektywni, bo ich potencjał jest odpowiednio wykorzystywany. Nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi często przyjmują założenie, że „ludzie to najcenniejszy zasób każdej organizacji”. Wiele organizacji nie weryfikuje jednak rzeczywistego wkładu pracowników w sukces bądź porażkę firmy. Filipowicz (2014) zadaje pytanie: Co decyduje o naszej efektywności zawodowej? Poszukiwanie czynników wpływających na właściwą realizację zadań w miejscu pracy prowadzi nas do pojęcia kompetencji.

Co dla nas oznacza efektywność? Efektywność jest określana przez poziom wykonania, osiągnięty efekt, konkretny mierzalny rezultat (Filipowicz, 2014, s. 19). Wymaga to wskazania rezultatu tego, co powstaje w wyniku naszej pracy i wartości, jaką przynosi. Efektywna praca oznacza, że tworzymy coś wartościowego dla odbiorcy. Miary efektywności w odniesieniu do poszczególnych pracowników najczęściej są określane poprzez wskaźniki (Key Performance Indicators – KPI), które powinny być podstawowym elementem opisu stanowisk pracy, procesów ocen i systemów premiowych. Efektywność (poziom wykonania) jest również związana z celami, które mają osiągać pracownicy, lecz nie zawsze jest tożsama. Poziom realizacji wskaźników efektywności jest wypadkową wielu czynników, nie zawsze bezpośrednio zależnych od pracownika.

Filipowicz proponuje, aby wyjść od pytania: „Jakie efekty biznesowe chcemy osiągnąć?”. Następnie należy zastanowić się, jakie działania mogą nas do tego doprowadzić oraz skąd będziemy wiedzieli, że to zadziała. Kolejną kwestią jest doprowadzenie do sytuacji, aby dane przedsięwzięcie stało się sukcesem. W rozważaniach nad efektywnością pracowników przyjmowano założenie, że takie cechy jak inteligencja, temperament, system wartości wpływają nie tylko na rodzaj

działalności zawodowej, ale również na ewentualny sukces lub porażkę. Szczególnie szukano cech, które będą prowadziły do sukcesu w pełnieniu funkcji przywódczej. Okazało się jednak, na podstawie licznych badań, że nie ma istotnego związku między posiadaniem pewnych cech a sukcesem w roli przywódcy. David McClelland przyczynił się do odejścia od paradygmatu, który zakładał, że wrodzone predyspozycje wpływają na sukces zawodowy, zwrócił się do koncepcji koncentrujących się na umiejętnościach i gotowości do konkretnych zachowań.

Definicje kompetencji

W latach 90. Woodruffe (za: Cardona i Garcia Lombardia, 2008) definiuje kompetencje jako dające obserwować się zachowania, które przyczyniają się do sukcesu osoby w wypełnianiu funkcji lub zadania. Cardona i Chinchilla (za: Cardona i Garcia Lombardia, 2008) określili kompetencje jako zachowania o charakterze nawykowym.

Związek między kompetencjami a poziomem wykonania zadania wydaje się naturalny. Im lepiej rozwinięte kompetencje pracowników, tym większej efektywności powinniśmy się spodziewać. Z nielicznych dostępnych empirycznych doniesień możemy wyciągnąć pewne wnioski, że poziom i rodzaj kluczowych kompetencji, które odpowiadają za wyniki, są związane z rodzajem zadań i kluczowymi wskaźnikami efektywności (KPI) (Filipowicz, 2014, s. 37).

Na podstawie przeglądu definicji kompetencji Filipowicz podaje następujące, pojawiające się w nich, aspekty:

- kwalifikacje rozumiane jako poziom wykształcenia,
- kwalifikacje rozumiane jako formalne uprawnienia do wykonywania zawodu,
- wiedza – ogólna i specjalistyczna,
- umiejętności zdolności,
- zachowania,
- postawy,
- doświadczenia,
- wprawa,
- wartości,
- sposoby rozumowania, style myślenia,
- motywacja,
- wyobrażenie o sobie,
- przyjmowane role społeczne,
- inteligencja (poznawcza, emocjonalna),
- cechy osobowości, temperament,
- cechy psychofizyczne.

Nauki o zarządzaniu definiują pojęcie kompetencji jako posiadanie interdyscyplinarnej wiedzy z danej dziedziny i umiejętności umożliwiających prawidłowe wykonywanie powierzonych zadań i obowiązków, zapewniające skuteczną realizację celów danej organizacji. Kompetencje to: wiedza, kwalifikacje merytoryczne, umiejętności nabyte, posiadane doświadczenie oraz przyjmowane postawy, wzorce zachowań, poziom motywacji. Kompetencje opisują szereg reakcji i zachowań ludzi w określonych sytuacjach zawodowych. Są postrzegane jako narzędzie uruchamiające procesy intelektualne, zdolność myślenia oraz korzystania z posiadanej wiedzy i doświadczenia, powodując działanie adekwatne do danej sytuacji (Walczak, 2011). Podstawową cechą kompetencji jest ich związek z określonymi zadaniami lub działalnością zawodową. Możemy założyć, że kompetencja jest pewną ukrytą cechą, która przejawia się w konkretnych zachowaniach, a zachowania są podstawą działalności.

Rysunek 1. Pojęcie kompetencji



Źródło: opracowanie własne za: Filipowicz (2014).

Skale rozwoju kompetencji

Kolejną cechą kompetencji jest ich mierzalność, czyli możliwość dokonania pomiaru z zastosowaniem jakichkolwiek metod. Musimy być w stanie określić, na jakim poziomie dana kompetencja obecnie się znajduje i jaki jest jej pożądany stan. Mierzalność wymaga skali – brak skali uniemożliwia dokonanie jakiegokolwiek pomiaru. Można wyszczególnić skale:

- rozwojową,
- „wprawy”,

- addytywną,
- względną.

Skala rozwojowa

Poszczególni pracownicy różnią się między sobą poziomem kompetencji. Różnice te rozkładają się na pewnym kontinuum, gdzie na jednym jego krańcu mamy całkowity brak danej kompetencji, a na drugim – wybitny poziom rozwoju danej kompetencji, często nieosiągalny dla większości innych osób. Ze względów praktycznych konieczne okazuje się podzielenie tego procesu na części, które można traktować jako poziomy rozwoju.

Tabela 1. Skala rozwojowa

POZIOM	OPIS
Brak	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, brak wiedzy oraz wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
Wystarczający	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, możliwość popełniania błędów – szczególnie w nieco bardziej wymagających sytuacjach.
Dobry	Samodzielne, poprawne wykonywanie zdecydowanej większości zadań wymagających danej kompetencji. Problemy ze znacząco trudniejszymi zadaniami. Potrzeba wsparcia w nowych sytuacjach.
Bardzo dobry	Sprawna, bezbłędna realizacja niemal wszystkich zadań wymagających danej kompetencji. Radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję. Osoby takie są stawiane za wzór do naśladowania.
Wybitny	Doskonałe wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających twórczego podejścia do danej kompetencji. Wysoki poziom i pewien automatyzm wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji. Wyznaczanie w tym obszarze nowych trendów i tendencji – upowszechnianie dobrych wzorców i praktyk.

Źródło: opracowanie na podstawie Filipowicz (2014).

Skala wprawy – NLP

Innym podejściem jest opis poszczególnych poziomów kompetencji poprzez określenie poziomu wprawy, z jakim wykorzystamy daną kompetencję. Podejście tego typu jest często stosowane przez praktyków NLP. Można wyszczególnić cztery etapy typowego procesu uczenia się:

1. Nieświadoma niekompetencja – jednostka nie wie, że istnieją jakieś szczególne kompetencje konieczne do wykonywania zadania, nie potrafi ich nazwać.
2. Etap poznawczy – świadoma niekompetencja. Jednostka staje przed zadaniem, do którego konieczne jest niezbędne wykorzystanie konkretnej kompetencji. Po raz pierwszy zdaje sobie sprawę, że czegoś nie umie, nie wie.
3. Kolejny etap – świadoma kompetencja. Zdobywanie odpowiedniej wiedzy i umiejętności, koncentrowanie uwagi na wykonywaniu zadania, znajomość podstawowych danych dotyczących sytuacji i powiększanie repertuaru praktycznych doświadczeń.
4. Nieświadoma kompetencja – praca jest wykonywana przez jednostkę automatycznie i nie zależy od stałej kontroli myślowej.

Skala addytywna

Podobna do skali rozwojowej na pierwszy rzut oka, jednak w opisie zakładamy, że każdy następny opis zawiera:

- wszystko, co było uwzględnione w opisie poprzednich poziomów,
- nowe zachowania charakterystyczne wyłącznie dla nowego poziomu.

Tabela 2. Skala addytywna

POZIOM	OPIS
Podstawowy	Realizuję podstawowe zachowania związane z daną kompetencją
Dobry	Realizuję/przejawiam wszystkie podstawowe zachowania związane z daną kompetencją oraz kilka nowych decydujących o uzyskaniu dobrych wyników/ efektywności w danym zakresie.
Ekspert	Realizuję/przejawiam wszystkie zachowania opisane wcześniej związane z daną kompetencją oraz kilka nowych decydujących o uzyskaniu ponadprzeciętnych wyników/wysokiej efektywności w danym zakresie.
Wybitny	Realizuję/przejawiam wszystkie opisane wcześniej zachowania związane z daną kompetencją oraz kilka nowych decydujących o uzyskaniu najwyższych wyników/ bardzo wysokiej efektywności w danym zakresie.

Źródło: opracowanie na podstawie Filipowicz (2014).

Skala względna

W tej skali zakładamy, że ocena poziomu rozwoju kompetencji jest uzależniona od oczekiwań przypisywanych danym rolom w organizacji. W zależności od sytuacji te same zachowania mogą być uznane za przejawy dobrze i niewystar-

czająco dobrze rozwiniętej kompetencji. Można tę skalę rozbudować do pięciu poziomów:

1. Całkowicie niezgodne z oczekiwaniami.
2. Niezgodne z oczekiwaniami w pewnych zakresach.
3. Zgodne z oczekiwaniami.
4. Nieznacznie powyżej oczekiwań.
5. Zdecydowanie powyżej oczekiwań.

Struktura kompetencji

Do modelu kompetencyjnego wprowadziliśmy elementy wiedzy, umiejętności i postaw. **Wiedzę** można podzielić na deklaratywną – „wiem, że” i proceduralną – „wiem, jak”. **Umiejętności** to zdolność do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie jakiegoś celu lub wyniku. Przekształcenie wiedzy i umiejętności we względnie trwałe dyspozycje zależy od postaw. **Postawy** uruchamiają mechanizmy odpowiedzialne za rozpoczęcie, ukierunkowanie i podtrzymanie działań. Wykorzystanie kompetencji przez pracownika jest zależne od innych czynników składających się za tzw. otoczenie czy też kulturę organizacyjną. W każdej organizacji w obrębie danej kultury funkcjonują określone normy i wartości, są to zasady funkcjonowania, mające wpływ na nasze zachowanie. Te czynniki mogą ułatwić lub utrudnić wykorzystanie posiadanych kompetencji. Filipowicz kontekst sytuacyjny nazywa rodzajem filtra, który umożliwia lub utrudnia wykorzystanie danej kompetencji.

Rysunek 2. Model kompetencji



Źródło: opracowanie na podstawie Filipowicz (2014).

Rozwój kompetencji zawodowych

Efektywność może być powiązana z kompetencjami i predyspozycjami pracowników, dlatego ważne są tu działania rozwojowe. Możemy spodziewać się, że wraz z rozwojem kompetencji odpowiednio dostosowanych do roli możemy zakładać wzrost efektywności. W praktyce organizacyjnej dążenie do nabywania nowych kompetencji lub zwiększania obecnych jest podyktowane zmieniającym się i dynamicznym otoczeniem. Drugim powodem może być dążenie samych pracowników do podnoszenia swojej wartości na rynku pracy poprzez rozwój posiadanych kompetencji oraz chęć nabywania nowych. Rozwój kompetencji to zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, mające odzwierciedlenie w poziomie wykonywanych zadań. Im wyższy poziom przyswojenia danej kompetencji, tym większa efektywność spodziewana jest w obszarze zadań wykonywanych przez pracownika. Filipowicz stwierdza, że rozwój kompetencji jest związany z koniecznością dokładnego określenia możliwości w tym zakresie, czyli znalezienia sposobów na silną wolę zmiany oraz sposobów, które będą jej sprzyjać. Bez odpowiedniej motywacji rozwój jest utrudniony lub niemożliwy. Cytowany autor dodaje, że pracownicy, którzy nie angażują własnej energii, czasu i zasobów w celu rozwoju odpowiednich kompetencji, decydują się na stagnację. W praktyce oznacza to, że nie można u kogoś rozwinąć danej kompetencji, jedynie ta osoba może to uczynić.

Nowe podejście w zarządzaniu kompetencjami – rozwijanie mocnych stron

Nie można nauczyć człowieka niczego, można tylko pomóc mu odnaleźć to w nim samym.

Galileusz

Praktyka dotycząca działań rozwojowych prowadzi do eliminowania różnic pomiędzy pożądanym a faktycznym poziomem wymaganych kompetencji. W praktyce oznacza to, że po zbudowaniu profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk oraz ocenie faktycznych kompetencji pracowników przygotowujemy plan rozwoju, opierając się na tzw. lukach kompetencyjnych. Okazuje się, że nie tylko koncentracja na słabszych obszarach jest odpowiednim podejściem. Od czasów McClellanda przeprowadzono mnóstwo badań i analiz wśród setek pracowników na całym świecie (Filipowicz, 2014) i okazuje się, że dopiero wykorzystanie pełnego potencjału ludzi, mocnych stron zespołów jest kluczem do sukcesu.

Na podstawie tych danych należy uznać, że budowanie silnych organizacji powinno zaczynać się od rozwijania indywidualnych silnych stron pracowników. Oznacza to, że wykorzystanie rzeczywistego potencjału ludzkiego nie równa się likwidowaniu luk kompetencyjnych. Rzeczywisty potencjał i rozwój wiążą się z mocnymi stronami pracowników. W dzisiejszych gospodarkach, w których innowacyjność, elastyczność i inicjatywa prowadzą do sukcesu, usuwanie słabych stron i naprawa luk kompetencyjnych zapobiegają jedynie kryzysom i nigdy nie prowadzą do doskonałości i maksymalnej efektywności. W jakim stopniu organizacje wykorzystują potencjał pracowników? Jak stworzyć środowisko, w którym ludzie będą mogli wykorzystywać to, co w nich najlepsze?

Jak wykorzystać potencjał pracowników? Kluczowe znaczenie ma tu dopasowanie pracownika do pełnionej przez niego funkcji. Nowe podejście wymaga zastosowania czterech zasad (Filipowicz, 2014):

1. Określenia rzeczywistego potencjału – należy wskazać obszary, w których dana osoba jest najlepsza, czym lubi się zajmować oraz z czego czerpie energię. Narzędzia pomagające ustalić rzeczywisty potencjał to: Strength Finder, testy predyspozycji, testy kompetencyjne lub rozmowa.
2. Plan rozwoju – wytyczający ścieżkę możliwych działań. Warto pokazać, co pracownik może zrobić sam, a co z pomocą przełożonego.
3. Budowanie zaangażowania, ponieważ działania rozwojowe wymagają wysiłku i dotyczą przekraczania nowych wyzwań rozwojowych.
4. Wzmacnianie – rozwój zasobów, silnych stron. To jest działanie długoterminowe.

Przygotowanie profili kompetencyjnych uzupełnione o diagnozę predyspozycji/talentów dla każdego ze stanowisk oraz dostępność innych profili kompetencyjnych w organizacji to podstawowe działanie wzmacniające proces rozwoju kompetencji oraz ich planowanie. Powstaje mapa kompetencji (Filipowicz, 2014), której celem jest pomoc w podejmowanie racjonalnych decyzji. Świadomość oceny przez menedżera (niekonieczny jest system ocen pracowniczych) również pełni podobną funkcję – pracownicy z własnej inicjatywy podejmują działania. Organizacja może i powinna podejmować różne działania wspierające rozwój kompetencji. Do najczęściej stosowanych form zaliczyć można:

- kursy, szkolenia, treningi,
- różne formy e-learningu,
- konferencje, wykłady, prezentacje,
- studia podyplomowe i inne formy edukacji,
- książki, biuletyny,
- organizacyjne mapy wiedzy,

- uczenie się w miejscu pracy,
- oraz coaching i/lub mentoring.

Cardona i Garcia Lombardia (2008) podkreślają również wagę postawienia dobrej diagnozy kompetencji w taki sposób, że dostarcza informacji o obszarach wymagających ulepszenia, ale i mocnych stronach danej osoby. Styl coachingu w takim przypadku dostosowuje się nie tylko do profilu osobowości, ale również do tego, czy podopieczny zna swoje mocne strony i obszary do poprawy oraz konkretne kompetencje, które ma usprawnić.

Coaching odnoszący się do poziomu kompetencji znajduje się blisko efektywnego osiągnięcia celów i rozwiązywania problemów. Coaching kompetencyjny może ograniczać się do pracy nad jedną, dokładnie zdefiniowaną umiejętnością lub może być całościową rozmową o rozwoju zawodowym i wyzwaniach, z jakimi klienci mają do czynienia w danym czasie. To jeden z powodów, dla których istotne jest zagadnienie roli zawodowej, oznaczającej w tym przypadku zestaw społecznie określonych norm zawierających oczekiwania wobec menedżera, który zajmuje określone stanowisko. Oczekiwania te mogą być sformułowane wprost – przez zakresy obowiązków i profile kompetencyjne, ale nawet uzupełnia je zestaw niepisanych norm i wyobrażeń (Świeży, 2013). Pierwszym zadaniem coacha pracującego na poziomie kompetencyjnym jest wsparcie klienta w rozumieniu tego, jakich umiejętności potrzebuje, aby wypełniać swoją funkcję zawodową. Porównanie stanu oczekiwanego z obecnym stanem powinno dostarczyć informacji o oczekiwanych zmianach, następnie kolejnym krokiem będzie zaprojektowanie procesu i realizacji uczenia się. Pracujący w ten sposób coach to przede wszystkim ekspert w procesie uczenia się (Świeży, 2013, s. 97), służący podobnym celom co nauczyciel czy trener, ale realizujący je w inny sposób. Różnica w nauczaniu polega jednak na tym, że coach nie naucza, a pomaga klientom w samodzielnym uczeniu się. Informacja zwrotna jest punktem wyjścia dla ćwiczenia nowego sposobu zachowania.

Coaching – efektywne narzędzie wspomagające rozwój w organizacji

W kontekście wspierania organizacji coaching jest formą pomocy jednostkom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie jak najbardziej skuteczny sposób.

(Dilts 2006)

Wpisując pojęcie „coaching” do wyszukiwarki internetowej Google, otrzymamy około 261 000 000 wyników, które opisują różne obszary i dziedziny życia (Surzykiewicz i Kulesza, 2013). Wiele określeń jest używanych w ich oryginalnej, angielskojęzycznej wersji, podobnie jak sam termin „coaching”. Pojęcie „coach” to termin angielski, pochodzący od francuskiego *coche*, związanego z węgierskim miastem Kócs, w którym w XVI wieku skonstruowano pierwszy wóz konny. Zgodnie z rdzeniem znaczeniowym początkowo słowo „coach” stosowano do oznaczenia karoc albo woźnicy, a zajęcie związane z przewożeniem ludzi nazwano coachingiem. Metafora tak rozumianego coachingu (Konig i Volmer, 2003, s. 9, za: Surzykiewicz i Kulesza, 2013) oddaje sens i wizualizuje w obrazie karocy rdzeń znaczeniowy coachingu – jako teorii i metody wsparcia psychospołecznego. Kareta jest środkiem lokomocji, którym wybieramy się w drogę, aby dotrzeć do celu. Podobnie w coachingu klient sam decyduje o kierunku i celu coachingu (Konig i Volmer, 2003, s. 16, za: Surzykiewicz i Kulesza, 2013) Powszechne rozumienie pojęcia „coaching” przypisuje się sformułowaniu T. Gallweya z 1974 roku, które pojawiło się w książce *Tenis: wewnętrzna gra*, pokazującej coaching jako filozofię wsparcia w sporcie, która następnie znalazła swoje miejsce w biznesie.

Początkowo coaching traktowano jako krótkoterminową formę wsparcia w życiu zawodowym, następnie w nowszych koncepcjach zaczęto do niego zaliczać również wsparcie dotyczące życia osobistego (ibidem). Proces profesjonalizacji coachingu można przedzielić na etapy. Pierwszy przypada na lata 90. XX wieku. Wpływ na ten okres miała książka sir J. Whitmore’a, wnosząca nowe idee do dziedziny coachingu, oraz otwarcie pierwszej szkoły Coach University. Od daty jej utworzenia możemy mówić o powstaniu pierwszych szkoleń i zainteresowania coachingiem. Kolejna faza pogłębionej profesjonalizacji ma miejsce od 2002 roku, kiedy to stosuje się zróżnicowane zastosowania w zależności od grupy docelowej i metodyki. Praktycy zwiększają wymagania jakościowe. Następują początki standaryzacji praktyki coachingu i kształcenia trenerów, intensyfikacja badań naukowych. Od tego czasu zaczynają odbywać się kongresy, konferencje i wzrost współpracy międzynarodowej (Konig i Volmer, 2003, s. 18 za: Surzykiewicz i Kulesza, 2013). Naukowe podejście do coachingu jest częścią świadomej strategii społecznie regulowanych wymogów. American Executive Coach Academy W Stanach Zjednoczonych (ECA) opublikowała listę definicji coachingu, które wpisują się w strategię zarządzania i dokumentują wkład coachingu w rozwój koncepcji poradnictwa w organizacjach i jego systemowe zakorzenienie poprzez rozwój zdolności i efektywności klientów (Sperry, 2008 za: Surzykiewicz i Kulesza, 2013). Coaching jest często profesjonalnym wsparciem w odniesieniu do procesu mającego na celu pogłębienie kompetencji zawodowych.

Coaching to jedna z najszybciej rozwijających się technik rozwoju osobistego pod warunkiem, że jest właściwie prowadzony. Wtedy pozwala zwiększyć wydajność i produktywność (Neale i in., 2010). Instytut CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) z Wielkiej Brytanii przeprowadził badanie dotyczące wykorzystania coachingu, z którego wynikało, że korzysta z niego 92% badanych organizacji. Coaching przynosi również korzystne efekty w następujących obszarach:

- pewność siebie i motywacja,
- zmiana zachowań,
- kultura,
- przywództwo.

CIPD stwierdził, że korzystające z coachingu organizacje odniosły następujące korzyści:

- zwiększona wydajność poszczególnych osób,
- zwiększona produktywność,
- zwiększona motywacja wśród pracowników,
- szybsze wprowadzanie zmian w organizacji,
- zmniejszona rotacja pracowników,
- rozwój przyszłej kadry kierowniczej i zarządzającej,
- i inne (Neale i in., 2010, s. 58).

Coaching definiuje się jako proces, który pomaga osiągać lepsze wyniki, zwiększa skuteczność działania i podnosi poziom satysfakcji z danej czynności (Smółka, 2008). Formalnie jest to planowany, dwustronny proces rozwijania szeroko pojmowanych umiejętności przez rzetelną ocenę stanu obecnego z wyznaczeniem celu do osiągnięcia, poprzez celową praktykę (tj. ćwiczenia, zadania do wykonania w realnych, życiowych sytuacjach, mające pomóc klientowi osiągnąć wyznaczony cel) oraz regularną informację zwrotną, która pozwala monitorować postępy na drodze do osiągnięcia celu (Smółka, 2008, s. 171). Coaching ma raczej charakter konwersacyjny niż treningowy. Sesja coachingowa to bardziej rozmowa ukierunkowana na cel. Przez zadawanie ukierunkowanych pytań coach pomaga klientowi lepiej korzystać z jego własnego doświadczenia i umiejętności. Według Smółki celem coachingu jest zaangażowanie klienta w proces, w trakcie którego klient sam znajdzie satysfakcjonujące i skuteczne rozwiązanie. Docelowo ma zwiększyć skuteczność działania lub poziomu satysfakcji z danej aktywności.

Wyróżnia się dwa podstawowe style coachingu (Smółka, 2008): instruktorski, w którym niejako prowadzi się klienta za rękę, i usamodzielniający, polegający na dawaniu wolnej ręki. Pierwszy opiera się na dawaniu wskazówek, co i jak należy

robić, drugi na zadawaniu pytań, aby klient sam znalazł rozwiązanie. Pierwszy styl może być korzystny dla osób, które dane sytuacje przeżywają jako nowe, drugi jest rekomendowany dla osób, które mają większe doświadczenie w danej roli. Najważniejsza kompetencja coacha to umiejętność doboru stylu do pracy do aktualnych potrzeb klienta. W rezultacie w trakcie coachingu danej osoby coach może zmieniać sposób pracy, poruszając się od stylu dyrektywnego i dzielenia się z klientem swoją wiedzą i doświadczeniem do facylitacji, aż do stymulowania klienta do samodzielnego wykorzystania własnej wiedzy i doświadczeń.

Rozwijanie kompetencji a osiągnięcie celów w coachingu

Zachodzi zbieżność między pracą nad rozwijaniem kompetencji, a osiągnięciem celów w coachingu, gdzie osiągnięcie celów zależy od motywacji i poziomu energii klienta. Energia jest tu zjawiskiem fizycznym – zdolnością układu fizycznego do wykonania pracy, postrzeganym w tym przypadku jako zespół czynników, dzięki którym klient może zrealizować swój cel. Motywacja i energia należą do szczególnych zasobów, ponieważ wpływają na wykorzystanie innych zasobów, takich jak np. czas. Czarkowska podaje tu narzędzie, tzw. diament kartezjański, którym coach może się posłużyć, aby pomóc klientowi w utrzymaniu wysokiej motywacji i uświadomieniu sobie konsekwencji podjęcia działań lub ich barku (Czarkowska i Wujec, 2011).

Kompetencje to zdolność skutecznego wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości i cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników oraz standardów oczekiwanych w związku zajmowanym przez niego stanowiskiem w firmie. Jest to pewien wewnętrzny potencjał, który przejawia się w zachowaniach organizacyjnych pracownika, umożliwiając szybkie zdobywanie nowych umiejętności oraz przystosowanie ich do wymagań zmiennego środowiska (Walczak, 2011). Proces ten pozostaje pod wpływem czynników zewnętrznych, z naciskiem na oddziaływanie czynników wewnętrznych – tkwiących w danym człowieku, takich jak posiadana wiedza, umiejętności, zdolności, osobowość, percepcja, potencjał intelektualny, system norm i wartości, przekonania, wzorce zachowań, postawy oraz poziom motywacji. Jest to podstawą pracy w procesie coachingu.

Maciej Bennewicz (2010) pisze, że coaching stał się propozycją umożliwiającą dotarcie do tych osobistych motywacji, szansą na uruchomienie indywidualnej drogi rozwoju oraz dotarcia do ograniczających przekonań, które blokują skuteczne działania oraz mechanizmów prowadzących do sukcesu. Według niego coaching umożliwia pracę z postawą, a także mobilizuje indywidualnych ludzi lub zespoły do lepszego wykorzystania posiadanych zasobów. Jako działanie

incydentalne może przynieść pozytywne skutki, zwłaszcza przy wysokiej motywacji zainteresowanych, jako podejście procesowe, przejawiające się na kolejnych etapach zmiany przez różnorodne formy zastosowania staje się narzędziem kompleksowym, o bardzo silnym i dynamicznym mechanizmie oddziaływania (Bennewicz, 2010, s. 84). Na poziom motywacji w organizacji mają również wpływ procesy motywowania, które wpływają na modyfikację postaw i zachowań pracowników.

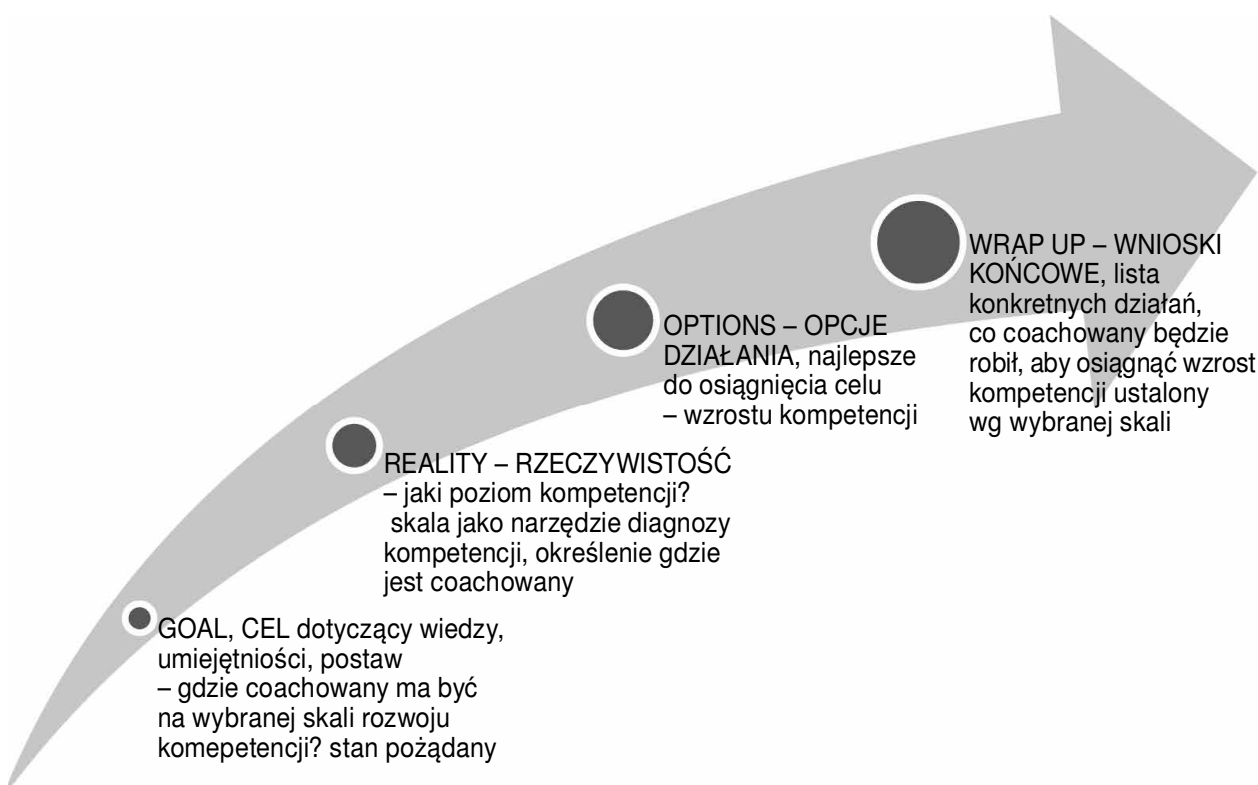
Wykorzystanie modelu GROW w rozwoju kompetencji

Coaching jest ustrukturalizowanym, skupionym na osiągnięciu celów procesem rozmowy, zmierzającym do uwolnienia pozytywnej energii ze zmianą (Rzycka i Porosło, 2012). Jedną z najczęstszych struktur prowadzenia rozmowy coachingowej jest model GROW. Model ten został wymyślony przez Johna Whitmore'a (Rzycka i Porosło, 2012) i jest strukturą złożoną z czterech kroków:

- Goal (cel)
Celem, który nas interesuje, jest rozwój kompetencji. Ustalenie celu jest podstawą całego procesu coachingowego. W zdefiniowaniu celu mogą być pomocne wspomniane wyżej rozwoju kompetencji, które zdiagnozują, który poziom jest pożądany. Wyróżniamy następujące skale rozwoju kompetencji:
 - rozwojowa,
 - „wprawy”,
 - addytywna,
 - względna.
- Reality (rzeczywistość)
W tej fazie rozmawiamy o sytuacji, w jakiej coachowany się znajduje i o zagadnieniu, które ma ulec zmianie. Narzędziem pomiaru kompetencji, mogą być wyżej wymienione skale, które mogą służyć zbadaniu obecnej sytuacji.
- Options (opcje)
W tej części coach i coachowany przyglądają się opcjom działania, z których coachowany wybiera najlepszą do osiągnięcia celu, czyli wzrostu kompetencji.
- Wrap up (wnioski końcowe).

Zanim sesja zostanie zakończona, należy zaplanować, co coachowany będzie robił; może to być lista konkretnych zadań. Ważne, aby każda sesja kończyła się spisaniem przez coachowanego planem działania. Czynność ta wzmacnia zaangażowanie coachowanego w dążenie do osiągnięcia celu, jakim jest wzrost kompetencji w organizacji.

Rysunek 3. Model GROW w rozwoju kompetencji



Źródło: opracowanie własne modelu GROW w rozwoju kompetencji w organizacji.

Nabywanie, rozwijanie i doskonalenie kompetencji zależą od wielu czynników, wśród których motywacja rozumiana jest jako wewnętrzne nastawienie człowieka, oddziałujące na stopień zaangażowania, ilość energii i wysiłku, jakie jesteśmy w stanie poświęcić, dążąc do określonych celów. J. Penc stwierdza, że im silniejsza motywacja, tym większa aktywność i upór w dążeniu do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Motywacja jest najważniejszym czynnikiem, który wpływa na przyjmowaną postawę, a także determinuje rzeczywisty stopień wykorzystania przez pracownika posiadanych wiedzy i kompetencji. O poziomie motywacji decydują sądy wartościujące, które powstają na bazie norm i wartości w danej organizacji, źródła władzy, uczciwość kierownictwa, wiarygodność, zaufanie, nastawienie kierownictwa do rozwijania wiedzy i kompetencji pracowników oraz zasady wynagradzania i awansowania. Motywacja ma kluczowe znaczenie w procesie kształtowania postaw oraz zachowań charakteryzujących się otwartością na zdobywanie nowej wiedzy oraz rozwijanie umiejętności umożliwiających doskonalenie kompetencji.

Rozwijanie kompetencji jest złożonym procesem, zależnym od wielu czynników, które w danej sytuacji mają największą siłę oddziaływania. Wiedza jest jednym z wielu elementów składowych kompetencji, a poziom ich jest w dużej

mierze zależny od poziomu motywacji, posiadanych umiejętności, zdolności, procesów uczenia się oraz przyjmowanych postaw i zachowań. Zarządzanie kompetencjami pracowników powinno wykorzystywać systemowe, zintegrowane podejście, nie może być wyłącznie zawężane do procesów wspomagających rozwijanie wiedzy i doskonalenie umiejętności. System motywacyjny, szkolenia i ścieżki kariery są ostatnimi ogniwami, które tworzą system zarządzania kompetencjami, co oznacza, że popełnianie błędów na wcześniejszych etapach ma wpływ na działanie całego systemu. (Walczak, 2011). W organizacji opartej na kompetencjach pracownik nie czuje się podwładnym, zna cele i ostateczny cel swojej pracy. Zarządzanie przez kompetencje nie zajmuje zarządzania przez cele, ale je uzupełnia. Kompetencje powinny odzwierciedlać wartości kulturowe oraz misję firmy. Styl zarządzania odpowiadający nowemu systemowi wymaga od szefa, by wspierał rozwój podwładnego, i to Cardona i Garcia Lombardia określają mianem coachingu.

Wnioski

Coaching może mieć decydujący wpływ na proces rozwoju kompetencji, dzięki temu, że dostarcza informacji, ułatwia zdobywanie wiedzy oraz sprzyja treningowi. Człowiek może rozwijać kompetencje sam, ale będzie wtedy narażony na swoją nieświadomość w postrzeganiu swoich błędów oraz możliwe zniechęcenie w momentach trudności (Cardona i Garcia Lombardia, 2008). Ostatnie badania wykazują, że coaching jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania. Bezpośrednimi korzyściami płynącymi z wprowadzenia kultury coachingowej jest poprawienie produktywności i wyników biznesowych (Sadomska i Szymankiewicz, 2011).

Kompetencje warto traktować jak specyficzny rodzaj naszych wewnętrznych zasobów, niezbędnych do realizacji zadań zawodowych. Podobnie jak każdy inny zasób muszą być one użyteczne w ramach wyznaczonych zadań i mierzalne, aby można było określić zarówno potrzeby w ich zakresie, jak i stan ich posiadania oraz potrzebne odpowiednie działania, które zapewnia optymalny poziom tych zasobów (Filipowicz, 2014, s. 64). Zarządzanie przez kompetencje polega na zarządzaniu przez efektywne rozwijanie potencjału ludzkiego, czyli właśnie uwzględnianiu nie tylko faktu, że ludzie coś robią, ale też jak to robią.

Coaching może prowadzić do transformacji (Neale i in., 2010) i stanowi jeden z najbardziej skutecznych sposobów komunikacji. Prowadzony skutecznie pozwala na zwiększenie świadomości, przypomina leser, który przebija przez wszystkie zakłócenia w myśleniu i pozwala na dotarcie do sedna. Coaching jest alternatyw-

nym sposobem zwiększania samoświadomości (Whitmore, 2009), wydobywa i uwypukla unikalne cechy ciała i umysłu każdej osoby jednocześnie, budując umiejętność oraz pewność poprawy bez osób trzecich. Buduje on samodzielność, wiarę we własne siły oraz pewność i wiarę jednostkową. Funkcja eksperta w coachingu polega właśnie na zwiększaniu świadomości. Choć wysoki poziom świadomości jest potrzebny do osiągnięcia wysokich wyników, mamy w sobie pewien mechanizm, który próbuje obniżyć naszą świadomość do poziomu „nie więcej niż trzeba”. Cechą coacha jest umiejętność zwiększania i utrzymywania świadomości na takim poziomie oraz w tych obszarach, w których jest ona potrzebna. Kolejnym celem coachingu jest odpowiedzialność, niezbędna do osiągnięcia wysokich wyników. W sytuacji, gdy bierzemy odpowiedzialność za nasze myśli i czyny wzrasta nasze zaangażowanie, a także osiągnięte wyniki (Whitmore, 2009).

Celem coachingu jest rozwój pracowników w wydajności ich działań, co przenosi się na wydajność całych zespołów i organizacji. Coaching to metoda osobistego i zawodowego doskonalenia, której podstawę stanowi założenie, że klient jest w posiadaniu wszelkich zasobów niezbędnych do osiągnięcia zawodowych, życiowych i innych celów. Należy wesprzeć go w uczeniu się, jak te zasoby odnajdywać i wykorzystywać. Jako taki coaching polega na profesjonalnym udzielaniu określonej formy pomocy w rozwoju i osiągnięciu celów, w której coach umiejętnie naprowadza za pomocą pytań do otwierania nowych perspektyw, tak aby klient znalazł sam własne rozwiązania (Lippmann, 2006; Schreyogg, 2013 za Surzykiewicz i Kulesza, 2013), w tym również rozwiązania dotyczące rozwoju kompetencji w organizacji.

Cardona i Garcia Lombardia (2008) podają, że coaching najlepiej sprawdza się w firmach, które przyjęły podejście zgodne z zarządzaniem przez kompetencje i za swój najcenniejszy zasób uważają ludzi. Pfeffer (za: Cardona i Garcia Lombardia, 2008) wskazuje, że sukces nie bierze się z tego, że ma się dobrą strategię, ale z tego, że się ją prawidłowo wdraża, a umiejętność ta zależy od ludzi, którzy tworzą organizację, od tego jak się ich traktuje, od ich umiejętności, kompetencji oraz wysiłków, jakie podejmują dla organizacji.

Bibliografia

- Bennewicz, M. (2010). Od indywidualnego rozwoju menedżerskiego do coachingu systemowego w organizacji. *Coaching Review*, 1: 56–86.
- Cardona, P. i Garcia Lombardia, P. (2008) *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*. Kraków: Wydawnictwo M.
- Czarkowska, L.D. (2012) (red.). *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.

- Czarkowska, L.D. (2011). Kiedy możliwa jest zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w coachingu. *Coaching Review*, 1(3): 53–74.
- Dilts, R. (2006). *Od Przewodnika do Inspiratora*. Warszawa: PINLP.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami perspektywą firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kotler, P. i Caslione, J.A. (2009). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT Biznes.
- Kożusznik, B. (2011). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Neale, S., Spencer-Arnell, L. i Wilson, L. (2010). *Coaching inteligencji emocjonalnej*. Warszawa: PWE.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Rzycka, O. i Porosło, W. (2012) *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągać rezultaty*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sadowska, U. i Szymankiewicz, W.W. (2011). *Coaching menedżerski jako element kultury organizacyjnej firmy*. W: L.D. Czarkowska (2011) (red.), *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Smółka, P. (2008). *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Surzykiewicz, J. i Kulesza, M. (red.) (2013). *Coaching społeczny. W poszukiwaniu efektywnych form wsparcia osób w trudnych sytuacjach życiowych*. Warszawa: Difin.
- Świeży, M. (2013). *Poziomy zmiany: zakres pracy i kwalifikacje w coachingu dla menedżerów*. W: L.D. Czarkowska (2013) (red.), *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*. Warszawa: Poltext.
- Walczak, W. (2011). Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników. *E-mentor*, 1(38)/2011. <http://www.e-mentor.edu.pl/czasopismo/spis-tresci/numer/38>
- Whitmore, J. (2011) *Coaching trening efektywności*. Warszawa: G+J.