

BUSINESS COACHING JAKO DŹWIGNIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI





BUSINESS COACHING JAKO DŹWIGNIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



REDAKCJA NAUKOWA LIDIA D. CZARKOWSKA

Recenzent

dr hab. n. hum. Lesław Niebrój, Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach

Redakcja

Anna Goryńska

Projekt okładki

Jacek Staszewski (konceptja serii)/Studio KARANDASZ

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© Copyright by Poltext sp. z o.o.

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego
Warszawa 2015

Wydanie publikacji zostało dofinansowane
przez Akademię Leona Koźmińskiego

Poltext sp. z o.o.

02-230 Warszawa, ul. Jutrzenki 118

tel.: 22 632-64-20

e-mail: wydawnictwo@poltext.pl

internet: www.poltext.pl

ISBN 978-83-7561-581-4

Spis treści

Lidia D. Czarkowska	9
<i>Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości.</i>	
<i>Wprowadzenie</i>	

PODMIOT BUSINESS COACHINGU: PRZEDSIĘBIORCA

Włodzimierz Włodarski	15
<i>Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe a coaching</i>	
Lidia D. Czarkowska	35
<i>Business Coaching a cechy, motywy i działania przedsiębiorcze.</i>	
<i>Sztuka dokonywania wyborów i podejmowania decyzji w coachingu dla przedsiębiorców</i>	
Anna Werner-Maliszewska, Agnieszka Zawadzka	55
<i>Rola regulacji emocji i emocji pozytywnych w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorców oraz firm</i>	

PODMIOT BUSINESS COACHINGU: ROZWÓJ FIRMY

Mirosława Huflejt-Łukasik, Grzegorz Zawilowski, Maciej Budkowski	67
<i>Co powinien wiedzieć i potrafić profesjonalny coach: jak wybierać coachów do organizacji</i>	
Bożena Wujec, Arkadiusz Stajszczak	89
<i>Dynamika interesów w kontraktowaniu coachingu w organizacjach</i>	
Anna Syrek-Kosowska	105
<i>Coaching kadry zarządzającej wobec rosnącej złożoności biznesu</i>	
Katarzyna Ramirez-Cyzio, Anita Zbieg	129
<i>Wsparcie coachingowe w procesie fuzji: coaching analityczno-sieciowy</i>	

BADANIA I NARZĘDZIA BADAWCZE W BUSINESS COACHINGU

Paweł Smółka	155
<i>Wywiad proinnowacyjny jako wsparcie dla liderów małych i średnich przedsiębiorstw</i>	
Honorata Moliter	171
<i>Strength Deployment Inventory (SDI) – narzędzie wspierające rozwój przedsiębiorczości</i>	
Katarzyna Latek-Olaszek	189
<i>Współprzewództwo podwładnych w średnich firmach. W jakim zakresie coaching podwładnych może wspierać nowy paradygmat przywództwa</i>	
Aleksandra Szewczyk	211
<i>Business Coaching wsparciem dla start-upów. Case study</i>	
Dagmara Miąsek	229
<i>Business coaching jako narzędzie wspierające proces zmiany w przedsiębiorstwie. Przykład projektu w Grupie Topex</i>	

PSYCHOLOGIA POZYTYWNA

I NAJLEPSZE PRAKTYKI WSPIERANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Carol Kauffman, Ilona Boniwell, Jordan Silberman	249
<i>Coaching oparty na psychologii pozytywnej</i>	
Adrian Migoń	265
<i>Mentoring jako skuteczne narzędzie wsparcia dla początkujących przedsiębiorców</i>	
Adèle McLay	281
<i>Siedem tajemnic przedsiębiorców odnoszących niezwykle sukcesy</i>	
Adèle McLay	287
<i>Którzy klienci przynoszą Ci największe zyski?</i>	
Informacje o Autorach	293

Table of Contents

Lidia D. Czarkowska	9
<i>Business Coaching as a Lever for Development of Entrepreneurship.</i>	
<i>Introduction</i>	

BUSINESS COACHING FOR ENTREPRENEUR'S DEVELOPMENT

Włodzimierz Włodarski	16
<i>Management Concentrated on Subjectification and Objectification and Coaching</i>	
Lidia D. Czarkowska	36
<i>Business Coaching and Entrepreneurial Traits, Motives and Actions.</i>	
<i>The Art of Making Choices and Decisions During the Entrepreneur Coaching Process</i>	
Anna Werner-Maliszewska, Agnieszka Zawadzka	56
<i>The Role of Emotion Regulation and Positive Emotions in Effective Functioning of Employers and Companies</i>	

BUSINESS COACHING FOR FIRM GROWTH

Mirosława Huflejt-Łukasik, Grzegorz Zawilowski, Maciej Budkowski	68
<i>A Professional Coach – What Should He Know and What Are His Skills: How to Choose Organizations' Coaches</i>	
Bożena Wujec, Arkadiusz Stajszczak	90
<i>The Dynamism of Stakeholders' Interest in Process of Coaching Contracting in Organizations</i>	
Anna Syrek-Kosowska	106
<i>Business Coaching in the Context of Growing Complexity of Business</i>	
Katarzyna Ramirez-Cyzio, Anita Zbieg	130
<i>Analytic Network Coaching Applied for Mergers and Acquisitions</i>	

RESEARCH AND RESEARCH TOOLS IN BUSINESS COACHING

Paweł Smółka	156
<i>Innovation Interview as a Support for Small and Medium-sized Enterprises Leaders</i>	
Honorata Moliter	172
<i>Strength Deployment Inventory (SDI) – How to Boost Enterprise Development</i>	
Katarzyna Latek-Olaszek	190
<i>Shared Leadership in Medium-sized Companies. To What Extent Coaching Subordinates Is Able to Support the New Leadership Paradigm</i>	
Aleksandra Szewczyk	212
<i>Business Coaching as a Support for Start-ups. Case Study</i>	
Dagmara Miasek	230
<i>Business Coaching as a Tool Supporting the Change Process in Enterprise. Case Study in Grupa Topex</i>	

POSITIVE PSYCHOLOGY AND BEST PRACTICES FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

Carol Kauffman, Iona Boniwell, Jordan Silberman	249
<i>The Positive Psychology Approach to Coaching</i>	
Adrian Migoń	265
<i>Mentoring as an Effective Tool to Support Beginner Entrepreneurs</i>	
Adèle McLay	281
<i>Seven Secrets of Super Successful Small Business Entrepreneurs</i>	
Adèle McLay	287
<i>Which are Your Most Profitable Customers?</i>	
Contributors	293

Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości. Wprowadzenie

Essentialism: only once you give yourself permission to stop trying to do it all, to stop saying yes to everyone, can you make your highest contribution towards the things that really matter

Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*

Dynamika zmian społecznych i gospodarczych na globalną skalę oraz technologiczne przyspieszenie sprawiają, że można zaryzykować twierdzenie, iż żyjemy w epoce, która z jednej strony oferuje ludziom nadmiar możliwości, a z drugiej charakteryzuje się powszechnym niedoborem czasu. Prowadzenie firmy w takich warunkach niesie ze sobą szczególny rodzaj wyzwań. Przetwarzamy coraz więcej informacji i mamy coraz więcej opcji do wyboru, co po przekroczeniu pewnego progu krytycznego zamiast radosnego poczucia swobody generuje narastające napięcie spowodowane obawą przed niewłaściwym wykorzystaniem szans i może prowadzić nawet do paraliżu decyzyjnego. Jednocześnie wszystkie procesy uwarunkowane rozwojem technologicznym mogą odbywać się coraz szybciej, co bez uwzględnienia fizjologicznych granic dobrostanu ludzkiego organizmu może doprowadzać do emocjonalnego i fizycznego wyczerpania. Społecznym wyrazem zmęczenia tą sytuacją są ruchy głoszące minimalizm lub antykonsumpcjonizm oraz moda na *slow life*. Jak to pogodzić z potrzebą rozwoju gospodarczego i wymogiem wzrostu produktywności i zyskowności przedsiębiorstw? Kiedy potencjalnie można wszystko, a realnie można zrealizować tylko określoną liczbę celów, szczególnie istotna staje się sztuka dokonywania wyborów, podejmowania strategicznych decyzji oraz zrównoważonego, a zarazem elastycznego planowania i skutecznego wdrażania działań. Z tego właśnie względu business coaching może okazać się niezwykle przydatną metodą wsparcia dla właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw oraz dla zarządów dużych firm.

Cele business coachingu można skategoryzować jako podmiotowe, związane z osobistym rozwojem w roli przedsiębiorcy lub przedmiotowe, służące firmie na poziomie strategicznym i taktycznym. W ujęciu podmiotowym w centrum coachingowego procesu stoi człowiek: właściciel lub lider organizacji i zgodnie z powszechnie stosowanym w coachingu modelem Roberta Diltsa praca coacha może koncentrować się wówczas na osobistych, przydatnych w roli przedsiębiorcy zasobach klienta, jego zachowaniach, kompetencjach, przekonaniach, wartościach, a także życiowej wizji i misji. W podejściu

przedmiotowym celem business coachingu staje się sukces firmy, istotą procesu staje się poszukiwanie metod usprawniających formułowanie strategicznych celów i podejmowanie taktycznych działań prowadzących do ekspansji przedsiębiorstwa i ułatwiających generowanie zysku w zmieniających się warunkach.

Niniejsza książka zawiera przegląd koncepcji teoretycznych oraz opis metod badawczych, a także praktycznych narzędzi coachingowych przydatnych w procesie business coachingu. Zaprezentowane zostały także wyniki przeprowadzonych badań oraz opisy przypadków wdrożeń programów coachingowych i mentoringowych w zakresie rozwoju przedsiębiorczości.

Pierwszą część książki, zatytułowaną *Podmiot business coachingu: przedsiębiorca* otwiera artykuł Włodzimierza Włodarskiego, w którym zaprezentowane zostały założenia podmiotowego zarządzania ludźmi. Autor kontrastuje je z podejściem przedmiotowym, pokazując także, w jaki sposób coaching relacji osobistej może stanowić narzędzie służące przekształcaniu relacji międzyludzkich w firmie z przedmiotowych na podmiotowe. Drugi artykuł w tej części, autorstwa Lidii D. Czarkowskiej, przedstawia model przedsiębiorczego człowieka *homo hubris*, dążącego do potwierdzania i powiększania swojej wartości. Tekst zawiera także opis cech, motywów i działań przedsiębiorczych oraz oferuje pakiet trzech narzędzi, które można wykorzystywać w procesie dokonywania wyborów i podejmowania decyzji przez klienta podczas business coachingu. W kolejnym artykule Anna Werner-Maliszewska i Agnieszka Zawadzka opisują rolę pozytywnych emocji w biznesie oraz związku między regulacją emocji a efektywnością funkcjonowania przedsiębiorców i pracowników.

Druga część książki – *Przedmiot business coachingu: rozwój firmy* – zawiera cztery artykuły. W pierwszym Mirosława Huflejt-Łukasik, Grzegorz Zawilowski i Maciej Budkowski prezentują kryteria, na które warto zwrócić uwagę przy podejmowaniu decyzji o wyborze coacha do organizacji, aby adekwatnie ocenić jego poziom profesjonalizmu, który powinien przejawiać się między innymi w znajomości specyfiki oraz zakresu zastosowań coachingu, świadomości etycznej coacha, jego postawy oraz rozumienia czynników warunkujących przebieg całego procesu. Z kolei Bożena Wujec i Arkadiusz Stajszczak przedstawiają dynamikę nawiązywania wielostronnych kontraktów coachingowych w organizacjach i omawiają rodzaje takich umów oraz kluczowe czynniki, których uwzględnienie w kontrakcie sprzyja sukcesowi coachingowej interwencji. Trzeci artykuł w tej części, autorstwa Anny Syrek-Kosowskiej prezentuje Startyfikacyjną teorię systemów E. Jaques’a oraz Macierz relacji w pracy G. Stamp, ukazując teoretyczne i praktyczne aspekty podejmowania adekwatnych decyzji biznesowych w odniesieniu do faz rozwoju firmy i rosnącej złożoności biznesu. W kolejnym artykule autorki – Katarzyna Ramirez-Cyzio i Anita Zbieg – koncentrują się na problematyce zapobiegania niepowodzeniom w procesie fuzji przedsiębiorstw dzięki wykorzystaniu myślenia systemowego oraz analizy sieci organizacyjnych. Poprzez przykłady coachingowego wsparcia kadry zarządzającej rzeczywistych firm autorki prezentują narzędzia, które mogą zwiększyć skuteczność integracji firm i podnieść szanse powodzenia procesu fuzji.

Trzecią część książki dotyczącą *Badań i narzędzi badawczych w business coachingu* otwiera artykuł Pawła Smółki o zastosowaniu wywiadu proinnowacyjnego – serii pytań stanowiących metodyczną pomoc dla coachów i konsultantów pracujących z przedsiębiorcami. Wywiad ten wspiera strategiczny namysł właściciela firmy i poprzez inwentaryzację dostępnych zasobów oraz lepszą orientację w otoczeniu pomaga w identyfikacji nowych źródeł przychodów firmy. Drugi artykuł w tej części, autorstwa Honoraty Moliter, pokazuje zastosowanie kwestionariusza Strength Deployment Inventory (SDI), który, opierając się na Teorii Świadomych Relacji (Relationship Awareness Theory) pozwala przedsiębiorcom zwiększyć samo-świadomość, dokonać oceny własnych mocnych stron i zrozumieć istotę relacji międzyludzkich, co przynosi wymierne biznesowe i osobiste korzyści. W kolejnym tekście autorka – Katarzyna Latek-Olaszek – pokazuje paradygmat organiczny i na podstawie dwóch studiów przypadków współprzewództwa w średnich firmach zaprasza do wykorzystywania business coachingu skierowanego wobec podwładnych w celu rozwoju ich wewnętrznych zasobów i aktywnego budowania współodpowiedzialności za firmę. Czwarty artykuł, napisany przez Aleksandrę Szewczyk, stanowi pogłębione studium przypadku i prezentuje analizę skuteczności coachingowego wsparcia udzielonego osobom tworzącym start-upy i uczestniczącym w programie akceleryacyjnym organizowanym przez Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER. Dagmara Miasek – w ostatnim artykule tej części – przedstawia zastosowanie narzędzi coachingowych wspierających proces zarządzania zmianą w organizacji i opisuje przypadek zastosowania coachingu zespołowego w procesie zmiany przeprowadzanej w firmie Grupa Topex.

Na ostatnią, czwartą część książki zatytułowaną *Psychologia pozytywna i najlepsze praktyki wspierania rozwoju przedsiębiorczości* składają się trzy teksty, które ze względu na swoją specyfikę nie były poddawane procesowi recenzji naukowej, jednakże posiadane przez nie wysokie walory poznawcze i pragmatyczne spowodowały, że zostały dołączone do niniejszej publikacji. W artykule autorstwa Carol Kauffman, Ilony Boniwell i Jordana Silbermana zaprezentowane zostały założenia coachingu opartego na psychologii pozytywnej, służącemu pomaganiu klientom w poprawie ich samopoczucia, identyfikacji i rozwoju oraz znalezieniu zastosowań dla ich mocnych stron, a także polepszeniu osiąganych wyników i realizowaniu wartościowych celów. Kolejny artykuł, autorstwa Adriana Migonia, zawiera ekspertyzę opartą na *case study* ogólnopolskiego programu mentoringowego dla początkujących przedsiębiorców przeprowadzonego przez Youth Business Poland. Autor opisał historię, strukturę, sposób przygotowania i przebieg programu oraz efekty i korzyści osiągnięte przez uczestników procesu mentoringowego w trakcie programu i po jego zakończeniu. Ostatni tekst, napisany przez Adèle McLay, stanowi zestaw rad i zaleceń sformułowanych z perspektywy biznesowego praktyka, doradcy-mentora dla przedsiębiorców dążących do uzyskania ponadprzeciętnych rezultatów i zidentyfikowania przynoszących największe zyski klientów.

Aby móc realizować strategiczne cele rozwojowe przedsiębiorstwa szczególnie teraz, kiedy spektrum możliwości i zawrotna dynamika zmian powodują, że niewystarczające jest ukierunkowanie na to, by robić coraz „więcej i szybciej”, zdecydowanie kluczowym zadaniem staje się wyłonienie kryteriów, dzięki którym będziemy mogli robić „mniej, za to mądrzej”. Po to, aby zmniejszając ilość i tempo naszych aktywności, móc realizować to, co jest dla nas najważniejsze i nadal podnosić jakość życia. Ów dylemat – zdaje się odwieczny – przechodzi na inny poziom, ale dzięki zastosowaniu mocnych coachingowych pytań oraz ustaleniu priorytetów w zgodzie z wyznawanymi wartościami w procesie business coachingu może okazać się łatwiejszy do rozwiązania. Niechaj mądre *mniej*, znaczy dla nas *więcej*: radości, spełnienia i satysfakcji.

Lidia D. Czarkowska,
Warszawa, marzec 2015 r.

PODMIOT BUSINESS COACHINGU: PRZEDSIĘBIORCA

BUSINESS COACHING FOR ENTREPRENEUR'S DEVELOPMENT

Włodzimierz Włodarski

Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe a coaching

ABSTRAKT

W rozdziale przedstawione są założenia podmiotowego zarządzania ludźmi, które istotnie zmieniają relacje interpersonalne, sposoby kontaktu i podejście do zarządzania. Jednocześnie pokazane są cechy funkcjonowania zarządzania przedmiotowego i jego wady, które nie doprowadzają do satysfakcjonujących wyników w pracy z ludźmi. Coaching relacji osobistej jest narzędziem służącym do wprowadzania takich zmian, które w istotny sposób przekształcają stosunki między ludźmi z przedmiotowych na podmiotowe.

Słowa kluczowe: osoba, zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe, odpowiedzialność, oszukiwanie siebie, mała firma

Włodzimierz Włodarski

Management Concentrated on Subjectification and Objectification and Coaching

ABSTRACT

In the article are presented assumptions regarding management concentrated on subjectification, that change interpersonal relationships, ways of contact and approach to management.

At the same time there are indicated features of management concentrated on objectification and its disadvantages, which don't lead to satisfactory outcomes when it comes to cooperation with people.

Personal relationship coaching is a tool designed to help introduce above changes, that will modify in an essential way relationships among people from treating somebody like an object to treating somebody like a subject.

Keywords: person, management concentrated on subjectification and objectification, responsibility, self-deception, small business

Zasady są ważniejsze niż narzędzia

Timothy Gallwey

ZNACZENIE OSOBY W BIZNESIE

Bezpośrednim impulsem do napisania artykułu były dokonania A. Bliklego, znanego przedsiębiorcy i matematyka, w obszarze przedsiębiorczości i statusu firm rodzinnych. Pokazuje on, że firmy te w swoim działaniu uwzględniają przede wszystkim potrzebę godności ludzi i jednocześnie nie są nastawione na krótkookresowy zysk, preferują bowiem głównie działania długofalowe. Zdaniem A. Bliklego system wartości jest cechą, która najbardziej odróżnia firmy rodzinne od nierodzinnych. Bez tych wartości – duchowych i godnościowych – trudno zwiększyć szanse na ich przetrwanie. Jedyną pewną gwarancją emerytalną dla nich są wykształcone dzieci, którym prowadzona działalność gospodarcza może zapewnić odpowiednie miejsca pracy.

Poza tym firmy rodzinne z reguły są bardziej nastawione na trwanie niż na zysk. Prezes, często właściciel firmy, ma przed sobą perspektywę 20–30 lat pracy, a więc jednego pokolenia jako czas swojej kadencji. „Inaczej się wtedy patrzy na firmę, niż kiedy mamy perspektywę od budżetu do budżetu, od bilansu do bilansu, roczną, może 2-letnią, rzadko 5-letnią. Wtedy myśli się o szybkim zysku. A co po nas – to choćby potop. Przedsiębiorcy rodzeni myślą inaczej. Dla bardzo wielu firm rodzinnych zysk nie jest celem, ale środkiem do tego, by firma się rozwijała” (Blikle, 2014a).

Z tych przesłanek wyrosła koncepcja podmiotowego zarządzania firmą i organizacjami. Podejście to charakteryzuje się całym systemem wartości, działań i rozwiązań skupionych i skoncentrowanych na osobach. Wiele firm stosuje takie **zasady** bardzo świadomie i konsekwentnie. Prezes firmy Lego, będącej też firmą rodzinną, Jørgen Vig Knudstorp, kieruje nią od ponad 11 lat. W udzielonym wywiadzie (Biztok.pl) mówi, że musi się kierować w zarządzaniu firmą podmiotowym, a nie przedmiotowym podejściem. „W wielu spółkach prezesi są rozliczani z rentowności. W moim przypadku ponad $\frac{2}{3}$ premii zależy od tego, czy dzieci, pracownicy i klienci są usatysfakcjonowani. Nawet jeśli Lego będzie miało świetną rentowność, a klienci nie będą szczęśliwi, to premii nie dostanę. I nie zamierzam tego zmieniać. Gdybym to zrobił, pracownicy zareagowaliby: »Jak to? To już nie jesteśmy ważni i można się z nami nie liczyć?«” (Prezes Lego, 2014).

Drugi powód zajęcia się tym zagadnieniem uwarunkowany jest istotą coachingu. Każdy coaching, w tym biznesowy, ma charakter podmiotowy i osobowy. Zmiana zaczyna się w wewnętrznym świecie danej jednostki, przekłada się na działania i relacje z innymi; w końcu wywołuje zmianę w ludziach i świecie zewnętrznym. A zatem, czy nie warto byłoby rozszerzyć naturalne, jednostkowe podejście w coachingu biznesowym o kwestie, które związane są z podmiotowym, a nie przedmiotowym nastawieniem do ludzi? Czy nie powinna powstać odrębna metodyka, uwzględniająca postawę i zarządzanie podmiotowe w coachingu menedżerów, która pozwoli im zastanowić się nad wagą i znaczeniem takiego podejścia do ludzi i świata? Mogłaby ona też pokazać swoją efektywność ekonomiczną i społeczną coachingu koncentrującego się na podmiotowym przywództwie menedżerów.

Odpowiedź na powyższe pytania zaczniemy od przedstawienia komunikacji podmiotowej i przedmiotowej w ujęciu filozofa dialogu M. Bubera. Stworzył on poznawcze ramy dla lepszego zrozumienia komunikacji między osobami, które nazwał Ja i Ty. Omówimy też, czym jest zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe w firmach, pokazując najbardziej istotne różnice między nimi. Na końcu przedstawimy możliwości dla kształtowania podmiotowego przywództwa menedżera, które okazuje się kluczowym czynnikiem efektywnej współpracy z ludźmi. Kwestia samooszukiwania się – rozpatrzona w tym kontekście – pokazuje, jak wielkie ma ona znaczenie dla właściwych postaw w biznesie, rozwiązywania konfliktów, budowy zaangażowania i przełamania niechęci do współpracy czy efektywnego funkcjonowania organizacji. Obejmuje zatem znacznie więcej zagadnień, problemów czy korzyści, których początkowo moglibyśmy się po niej spodziewać. Pokazuje więcej możliwości, niż się wstępnie wydaje.

*Bliźniego nie należy nigdy traktować tylko jako środek.
Zawsze trzeba w nim widzieć samodzielny cel.*

I. Kant

RELACJA PODMIOTOWA JAKO KONTAKT MIĘDZY OSOBAMI

M. Buber – filozof dialogu między ludźmi – głosił, że na początku jest relacja (Buber, 1992, s. 49). Prawdziwa komunikacja interpersonalna to zaś taki typ, jakość, rodzaj kontaktu, który pojawia się, kiedy osoby mówią lub słuchają w sposób maksymalizujący to, co osobiste.

Zgodnie z powyższą definicją nasze kontakty z innymi ludźmi przybierają dwie formy: traktujemy ludzi i sami jesteśmy przez nich traktowani bezosobowo, przedmiotowo lub osobiście, podmiotowo. Niemożliwe jest, by nasze komunikowanie się z innymi miało zawsze charakter osobisty. Możemy jednak w pewnych sytuacjach traktować innych jako osoby i nie przedmioty, co wpłynęłoby na zmianę naszych kontaktów z innymi.

Według M. Bubera słowo „osoba” ma kluczowe znaczenie, ponieważ:

1. **Każda osoba jest wyjątkową częścią sytuacji komunikacyjnej.**
Warto zdać sobie sprawę, iż w odróżnieniu od rzeczy każdy człowiek jest jedyny w swoim rodzaju. Nie ma na świecie dwóch identycznych osób pod względem fizycznym i psychicznym. Każdy z nas dodatkowo ma odrębne doświadczenia życiowe, wpływające na różnicę poglądów i zachowań w danej sytuacji.
2. **Każda osoba nie jest do końca mierzalna.**
Oznacza to, że na osobę składają się elementy, które można zmierzyć, np. wzrost, waga oraz elementy, których zmierzenie jest trudne, np. duchowość, psychika, osobowość. Do niemierzalnej części nas zaliczane są emocje i nieświadomość. Osoba jest więc kombinacją tego, co możemy u niej zaobserwować, oraz tego, czego nie dostrzegamy w sposób bezpośredni.
3. **Każda osoba ma możliwość wyboru.**
Nikt nie jest w stanie przewidzieć tego, co się stanie po dostarczeniu bodźca jakiejś osobie, a to dlatego, że ta osoba ma możliwość wyboru swojego zachowania. Im bardziej każdy z nas jest świadomy własnej możliwości wyboru, tym większa jest elastyczność danej osoby i jej wpływ na otoczenie i innych.
4. **Osoby są refleksyjne.**
Ludzie są świadomi własnej świadomości. Procesowi refleksji poddaje się każdy z nas, zastanawiając się choćby nad sensem życia czy swoją przyszłością.
5. **Osoby tworzą kontakt między sobą.**
Można mówić do osób, wiedząc, że one są i słuchają naszych wypowiedzi lub rozmawiać o nas samych z innymi oraz porozumiewać się z ludźmi, licząc na wzajemność.

Z tych charakterystyk wynika bardzo wiele tematów, wniosków i przykładów rozwijających poszczególne elementy relacji osobistej między ludźmi. Przykładowo: z **wyjątkowości** każdej relacji powstaje potrzeba szacunku dla odmienności i różnic, ale i możliwość konfliktu; pojawia się potrzeba otwartości, tolerancji i słuchania.

Niemierzalność kieruje uwagę na konieczność uwagi i ciągłego aktualizowania tego, co się dzieje między nami, opisywania procesu tworzącego się między osobami, unikania ocen, otwarcia na nieznane reakcje i nieprzewidywany przebieg relacji. Z kolei **możliwość wyboru**, jaki ma jednostka, wynika jej wolność myśli, odczuć, autonomii wewnętrznej, prawa do odmowy lub zgody na coś, określa charakter jej motywacji i obszar funkcjonowania wielu nieświadomych procesów.

W końcu **refleksyjność** ukazuje, że wszelkie wydarzenia naszego życia będą obserwowane i będzie nadawane im jakieś znaczenie; uzyskujemy zawsze jakiś obszar świadomości wydarzeń, interpretacji, ocen, a nawet uprzedzeń. Posiadanie swoich i często odmiennych map poznawczych pozwala w wyniku dialogu i dyskusji uzyskać bardziej adekwatne odwzorowania rozwiązań czy oceny sytuacji. Wymiana myśli, ale i odczuć, a także własnych, przeżywanych przez nas doświadczeń pozwala poznać się wzajemnie, określić

prezentowane stanowiska, opowiedzieć przeżywaną historię wydarzeń i przedstawić swój punkt widzenia.

Osobisty kontakt wyznacza takie obszary funkcjonowania między ludźmi, które wiążą się z tworzeniem więzi osobistych, rodzinnych, wzajemnością i bliskością, nieformalnymi kontaktami i zażyłością czy przyjaźnią, miłością i zauroczeniem, flirtem i żartem, słowem: żywą relacją z człowiekiem. Wszystkie te elementy są zebrane w tabeli 1. Całość wyłonionych elementów charakteryzuje nieużyteczne, podejście do świata i ludzi.

Tabela 1. Cechy i konsekwencje komunikacji osobistej

Komunikacja osobista	Konsekwencje Wymagania Działania	
WYJĄTKOWOŚĆ	■ indywidualizacja ■ różnorodność ■ partnerstwo ■ szacunek wobec odmienności ■ uczenie się od innych ■ tolerancja ■ otwartość ■ elastyczność	■ negocjacje ■ słuchanie ■ dopasowanie ■ konflikty ■ empatia i zrozumienie innych ■ wyznaczanie granic ■ radzenie sobie z krytyką
NIEMIERNALNOŚĆ	■ nie oceniaj, kategoryzuj ■ nieświadomość ■ nieznanne możliwości ■ ciągłe aktualizowanie danych	■ uważność ■ nieznanne reakcje ■ spontaniczność ■ intuicja ■ nieprzewidywalność
MOŻLIWOŚĆ WYBORU	■ wolność ■ własne zdanie ■ niezgoda, odmowa	■ dawanie wyboru ■ liczyć się z niespodziankami ■ motywacja i chęć
REFLEKSYJNOŚĆ	■ nadaje znaczenie ■ ocenia ■ rozumie lub nie ■ reaguje ■ wie lub nie	■ świadomość ■ badanie rozumienia ■ motywacja ■ konsultacje ■ zebrania i dyskusje
BEZPOŚREDNI KONTAKT	■ więzi osobiste ■ słuchanie ■ obecność ■ kontakt twarzą w twarz ■ zaangażowanie ■ trudne rozmowy ■ wpływ wzajemny ■ nauka kontaktu ■ praca nad relacją ■ porozumienie ■ wsparcie ■ lojalność	■ bliskość ■ integracja ■ nieformalne kontakty ■ znajomość ■ familiarność ■ koleżeństwo, kolegowanie się, przyjaźń ■ spontaniczność, bezceremonialność ■ żart, anegdota ■ obecność

Źródło: opracowanie własne.

Język przedmiotowy chwytka tylko koniuszek życia.

M. Buber

RELACJA PRZEDMIOTOWA

Przedmiotowy sposób wchodzenia w relacje ze światem wyraża się – według Bubera – w podejściu analitycznym, traktowaniu otaczającej rzeczywistości z pewnym dystansem, bez osobistego zaangażowania. Jest tu chłodne zajmowanie się przedmiotem jako problemem do rozwiązania, pojawia się manipulowanie, kontrolowanie przedmiotu, który jest zasadniczo bierny, „bezwładny”, natomiast czynny jest podmiot. Dominuje nastawienie instrumentalne – świat postrzegany jest jako przedmiot doświadczenia i użytkowania – oraz podejście egocentryczne: celem jest zaspokojenie własnych aktualnych potrzeb i dążeń. W relacji tej człowiek bierze świat w posiadanie i używa go, by ułatwić sobie i urządzić własne życie. Postrzega go jako ciąg przedmiotów mających mu służyć, dostarczać wzruszeń czy rozrywki. Wykształcenie zdolności takiego doświadczenia świata następuje zazwyczaj poprzez pomniejszenie siły relacyjnej człowieka, oddalając go od relacji z Ty, co zwykle wymaga wysiłku pójścia w głąb zdarzeń, podjęcia prawdziwej rozmowy i autentycznej relacji.

Cechy przedmiotowej relacji są przeciwieństwem relacji osobistej. Zamiast wyjątkowości i niepowtarzalności mamy myślenie skoncentrowane na **standaryzowaniu** i **powtarzalności**. W tym podejściu chodzi o racjonalizowanie działalności i kosztów oraz sformalizowanie określonych obszarów działalności, bardzo często zrutynizowanie i sprowadzenie wielu różnorodnych czynników do jakiegoś dającego się kontrolować schematu czy powtarzalnego procesu. Zajmujemy się tym, co powszechne, typowe i często masowe. Eliminujemy elementy zbędne, zostawiamy to, co najpotrzebniejsze (tabela 2).

Kolejnym elementem takiego sposobu postępowania jest nacisk i presja na **pomiar**, dowody, ewidencję wyniku czy rezultatu. Dążenie takie w sumie nie jest złe, ale szczególnie w komunikacji między ludźmi nie zawsze ten rezultat jest tak bardzo potrzebny czy możliwy do uzyskania. Jest to niebezpieczne, gdy w postępowaniu firm dewaluuje się wartości niemierzalne. W. Deming mawiał, że można zmierzyć tylko 3% tego, co ma znaczenie.

Podporządkowanie, dominacja bardzo często wiąże się z hierarchią, wyniosłością, arogancją, ograniczeniem swobody, twardym ustaleniem zasad, rygorem administracyjnym i dyscypliną formalną. Bardzo często tego typu regulacjom towarzyszy strach i poczucie winy. **Urzeczowienie kontaktu** powoduje, że w rozmowie istnieją tylko transakcje i interesy, kalkulacja i wyrachowanie, coś za coś. Instrumentalne traktowanie ludzi, wycena ich zachowań poprzez wartości użytkowe lub doraźne korzyści sprowadza ich do poziomu towaru, którym się handluje lub który wycenia się w wartościach pieniężnych. Bardzo blisko tego jest szacowanie opłacalności posiadanych kontaktów i ich „wydajność wyłącznie biznesowa”. Groźbą tego podejścia jest chciwość i brak troski o to, co wykracza poza kalkulację, co – jak mówi J. Bogle – w gruncie rzeczy wprowadza nas w to, co jest wieczne (Bogle, 2009, s. 3).

Formalizacja kontaktu może mieć charakter formalny lub kulturowy. Nie chodzi w niej o bliskość, tylko zwykle sprawne funkcjonowanie, gładki przebieg, bezpieczeństwo i efektywność rzeczową. Dystans, mundur, maska są metaforami tego typu kontaktu. Osoba znika, a relacje są służbowe lub klienckie, mające na celu maksymalizację usług, towarowości, wykorzystania czasu i uzyskania korzystnego wyniku. Zestawienie tych cech zostało zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Cechy i konsekwencje komunikacji przedmiotowej

Komunikacja przedmiotowa	Konsekwencje Wymagania Działania	
TYPOWOŚĆ STANDARYZACJA	■ uniformizacja ■ rutyna i powtarzalność ■ procedury, schematy postępowania ■ systemy płacowe, logistyczne itp.	■ typowe sytuacje ■ automatyzm ■ mundur ■ miary przeciętne
KULT POMIARU	■ istnieje tylko to, co można zmierzyć ■ testy ■ sprawdziany ■ egzaminy	■ oceny pracownicze ■ weryfikacje ■ certyfikacje ■ audyty
PODPORZĄDKOWANIE POSŁUSZEŃSTWO	■ hierarchia ■ kary/nagrody ■ dyscyplina ■ dotrzymywanie obietnic i zobowiązań	■ przymus organizacyjny ■ umowy ■ cele ■ polecenia i rozkazy ■ władza, decyzje
PRZEDMIOTOWOŚĆ URZECZOWIENIE	■ skupienie na zadaniach ■ nieliczenie się z wywołanym i reakcjami ■ instrumentalne traktowanie	■ infantylność, traktowanie jak dzieci ■ bezmyślność ■ rzeczy nienegocjowalne ■ konieczności ■ cel najważniejszy
KONTAKT SFORMALIZOWANY	■ izolacja, oddalenie ■ maska i rola ■ hierarchia ■ konwencjonalność ■ „profesjonalizm” ■ relacje służbowe ■ milczenie ■ niedostępność	■ unikanie kontaktu ■ obojętność ■ brak dopasowania, zdystansowanie ■ charakter oficjalny kontaktów ■ autorytet formalny ■ powaga

Źródło: opracowanie własne.

M. Buber pisał, że zagrożeniem relacji osobistej, hamującej jej rozwój, jest pozorowanie bycia z drugim człowiekiem, spojrzenie analityczno-oceniające

oraz narzucanie drugiej osobie swoich koncepcji, wyobrażeń czy swoich interpretacji lub wręcz propagandy. Domagał się czystego, partnerskiego kontaktu (Buber, 1992, s. 148).

Na płaszczyźnie organizacyjnej wszystkie cechy relacji przedmiotowej są obecne u P. Senge, który określił tzw. dominujący system zarządzania. Cechuje go zarządzanie przez pomiary, kultura uległości, zarządzanie wynikami, uniformizacja, przewidywalność i kontrola, przesadna rywalizacja i brak zaufania oraz utrata wspólnoty. System ten zniszczył ludzi (Senge, 2012, s. 9,12).

Zatrudniamy całego człowieka. Nie tylko ręce lub głowę.

P. Drucker

ZARZĄDZANIE PODMIOTOWE I PRZEDMIOTOWE

A. Blikle i M. Kosewski określili dwa sposoby zarządzania zespołami pracowniczymi i odpowiadające im typy motywacji pracowniczej:

- **zarządzanie przedmiotowe** – zakłada, że każdy pracownik dąży jedynie do korzyści osobistych i jest ono charakterystyczne dla osoby pełniącej funkcję przełożonego;
- **zarządzanie podmiotowe** – charakterystyczne dla osoby pełniącej funkcję lidera zespołu, który stawia na motywację do pracy wynikającą z potrzeby własnej godności pracownika (Blikle i Kosewski, 2012, s. 58).

Przy takim rozumieniu zarządzania inaczej postrzega się rolę przełożonego, a inaczej lidera. Przełożony sądzi, że zarządza „wymiennymi zasobami ludzkimi”, a lider wie, że zarządza osobami mającymi swoją podmiotowość, które podjęły się pracy pod jego kierownictwem. Jest to więc, zdaniem Bliklego i Kosewskiego, różnica na poziomie świadomości, za którą podąża różnica w umiejętnościach społecznych. Lider zespołu jest najpierw specjalistą od ludzi, a dopiero później specjalistą od tego, czym ci ludzie zajmują się w pracy. Przełożony jest amatorem w zakresie postępowania z ludźmi, ale często specjalistą w zawodzie (Blikle i Kosewski, 2012, s. 58).

Przełożony zarządzający przedmiotowo działa w ramach nadanej mu władzy, a więc głównie karania i nagradzania. Kieruje zachowaniami członków zespołu odwołując się przede wszystkim do filozofii kija i marchewki (tzw. marchewkij), która zakłada, zgodnie z modelem X, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi. Z każdą nagrodą-marchewką wiąże się kara-kij w postaci pozbawienia marchewki, a z każdym kijem wiąże się marchewka w postaci uniknięcia kija. Materialna nagroda szybko traktowana jest jako „oczywista należność” i wyczerpuje swoją zdolność motywowania, a kij zawsze boli, więc staramy się go unikać. Takie działanie powoduje, że nagrody szybko zamieniają się w kary, a marchewki w kije (Blikle i Kosewski, 2012, s. 60).

Marchewkij stanowi typowe narzędzie motywacyjne, stosowane przez wiele firm, instytucji i, niestety, małych i średnich firm. Często słyszy się opinię, że

umiejętne stosowanie kar i nagród stanowi klucz do skutecznego motywowania ludzi. Nie jest to słuszne. Amerykański psycholog społeczny Alfie Kohn stwierdził, że zarówno kary, jak i nagrody materialne stanowią w każdej sytuacji czynnik silnie demotywujący do podejmowania działań. Odbierają bowiem pracownikom ich naturalną motywację do pozytywnego działania (Kohn, 1993).

Oprócz utraty autentycznej motywacji wewnętrznej dochodzi jeszcze zjawisko anomii pracowniczej, czyli odchodzenia od wartości osoby i jej godności na rzecz wartości utylitarnych, rzeczowych czy okazjonalnej wygody. Pojawia się egoizm, wybory przedkładające własne korzyści kosztem innych, tolerowanie niesprawiedliwości i brak reakcji na krzywdy wyrządzane ludziom, wyrachowanie, odchodzenia od znanych sobie norm w myśl zasady: „wszyscy tak robią” lub „nie bądź frajerem” (Blikle i Kosewski, 2012, s. 66). Do tego zjawiska wrócimy jeszcze później.

Menedżer zarządzający podmiotowo buduje relacje uwzględniające godność drugiego człowieka. Traktuje każdego pracownika w sposób podmiotowy oraz jako partnera, a nie przeciwnika. Według Bliklego charakteryzuje go następujące postępowanie:

- Kieruje zachowaniami członków zespołu, odwołując się do ich potrzeby godności, zaspokajanej w sposób autonomiczny przez powiązanie wykonywanej pracy z cenionymi przez nich wartościami godnościowymi.
- Nie jest arbitralnym dysponentem korzyści materialnych, lecz tworzy reguły korzystania z nich i wspomaga członków zespołu w ich pozyskiwaniu.
- Potrzeby rzeczowe członków zespołu zaspokaja „z góry”, na przykład ustalając wynagrodzenie, którego nie traktuje jako nagrody za ich dobrą pracę, ale jako spełnienie warunków kontraktu i swój obowiązek.
- Nie dopuszcza do powstawania wyścigu szczurów, podkreślając, że nie ma gorszych lub lepszych, że każdy człowiek ma inny zbiór właściwych dla siebie talentów (Blikle, 2014b; s. 109–110).

Podsumowanie różnic między zarządzaniem podmiotowym a przedmiotowym zawiera tabela 3.

Tabela 3. Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe

Założenia	Zarządzanie przedmiotowe	Zarządzanie podmiotowe
Ludzie to:	zasoby ludzkie	partnerzy
Wartość ludzi	■ człowiek wart tyle, ile zarobi dla firmy	■ człowiek wartością samą w sobie
Postrzeganie innych	■ rywalizacyjne – przeciwnicy w walce o uzyskanie przewagi ■ Model X: ludzie są leniwi i nieuczciwi	■ koncyliacyjne – współpracujące jednostki realizujące wspólne cele ■ Model Y; ludzie są pracowici i chcą dawać swój wkład

Motywowanie	■ pracownikom dawać jak najmniej „z góry” ■ kary i nagrody ■ zawsze coś za coś	■ pracownikowi daję „z góry” to, co mu się należy jako wynagrodzenie ■ daję mu także kredyt zaufania ■ oczekuję, że będzie rzetelnie pracował
Ponoszenie odpowiedzialności	■ swoim stosunkiem do pracownika podtrzymujemy zasadność jego usprawiedliwień	■ swoim stosunkiem do pracownika pozbawiam go argumentów do przyjmowania usprawiedliwień i dostarczam dowodów do tego, aby odczuwał dumę z przynależności do mojego zespołu
Morale zespołu	rośnie i utrwała się anomia	rośnie i utrwała etos pracowniczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Blikle (2014, s. 111).

Ludzie właściwie traktowani – właściwie reagują.

COACHING PODMIOTOWEGO ZARZĄDZANIA

Każdy coaching jest z założenia podmiotowy. Mówienie o jego osobowym charakterze wymaga zatem doprecyzowania. Jest to coaching zorientowany na komunikacji o charakterze osobowym, mającej na celu skoncentrowanie się na budowaniu relacji z drugą osobą, opartej na zasadach partnerstwa i w poczuciu brania odpowiedzialności za tę relację.

Wymiary poczucia odpowiedzialności

Podstawowym elementem coachingu jest uwzględnianie podmiotowości swoich zamiarów i podejmowanych działań. Rozróżnienie sytuacji, zachowań, umiejętności i zasobów oraz postaw, na które mam wpływ i na które nie mam wpływu, jest elementem zasadniczym ustalania celów i kształtowania swojej odpowiedzialności. Określaniu tej podmiotowości służy chociażby koło wpływu i troski oraz wynikające z niego konsekwencje, czyli podejmowanie działań, na które mam wpływ i odpuszczanie sobie sytuacji, na które nie mam wpływu, np. pogoda, życie polityczne, trendy społeczne, nie moje cele i problemy, niepowiązane ze mną kwestie i zagadnienia. Źródło kontroli, nad którym panujemy, jest wyłączone wewnątrz nas. Na zewnątrz ta kontrola jest często iluzoryczna.

Sprawa podmiotowości nabiera jednak jeszcze innego znaczenia, gdy weźmiemy pod uwagę jakby nadmierną odpowiedzialność, czyli poczucie winy,

wspomniane już usprawiedliwianie się i anomię, czyli zmniejszanie własnej odpowiedzialności za zachodzące wydarzenia oraz refleksyjne uznanie odpowiedzialności, czyli wyciąganie wniosków z przeżywanych doświadczeń.

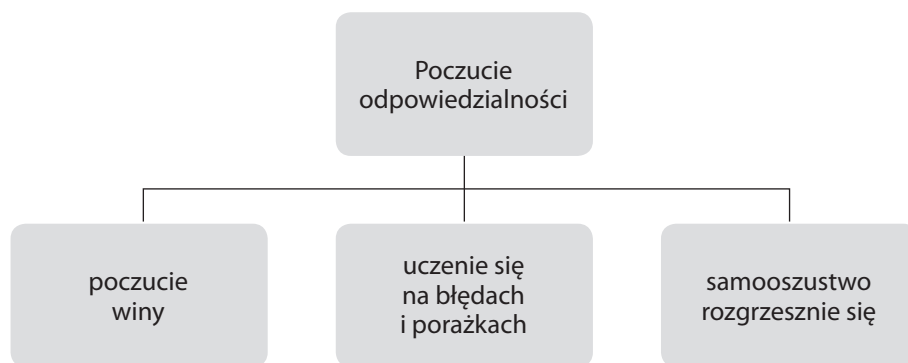
Poczucie winy jest powszechnie uznawane za jedno z bardziej toksycznych uczuć. Nie chodzi o jego wyeliminowanie, bo jest w końcu istotnym składnikiem sumienia, a nawet odkupienia, ale jeżeli występuje w nadmiernej formie, może ogromnie wypaczyć życie człowieka i spowodować zastopowanie jego rozwoju. Poczucie winy często występuje razem z oskarżaniem i samokrytyką. Postawa prokuratora, z którą mamy tu do czynienia, zakłada ciąg następstw typu: zachowanie niewłaściwe → oskarżenia → poczucie winy → zachowanie właściwe. W praktyce wywołuje to jednak poczucie zagrożenia i postawy obronne albo Syndrom Ofiary, dobrze opisany w tzw. trójkącie dramatycznym Karpmana, gdzie do tej gry wchodzi jeszcze Wybawca i Kat. Gra się toczy, a rzeczywisty problem jednak się nie rozwiązuje.

Z kolei umniejszanie swojej odpowiedzialności przyjmuje postać wymówki i usprawiedliwiania się, które stosowane nagminnie staje się podstawą do samooszustwa wobec wyznawanych przez siebie wartości oraz narusza ono wartości wyznawane przez innych ludzi. Dochodzi tu do zjawiska sprzeniewierzenia się wobec samego siebie i utraty osobistego kompasu moralnego. Najdobitniejszym przykładem tego zjawiska jest w naszym kraju zawołanie: „Polacy nic się nie stało” po przegranym meczu, które ma łagodzić doznany ból z powodu porażki, lecz powoduje w efekcie, że nikt nie bierze odpowiedzialności za nieudany wynik. Przegrana może się zatem powtórzyć przez brak wyciągnięcia ważnych wniosków na przyszłość. Zrzucanie odpowiedzialności na okoliczności zewnętrzne rozgrzesza nas z osobistej motywacji do działania i dostrzegania obszaru działań wymagających własnego zaangażowania i osobistych wyborów, które mają znaczenie dla otaczających nas ludzi.

Przekroczenie tych dwóch skrajności poczucia odpowiedzialności kieruje nas w stronę uczenia się w sytuacji popełniania błędów i braku osiągania satysfakcjonujących rezultatów. W tym przypadku uwagę kierujemy na odpowiednią diagnozę sytuacji, szukanie rozwiązań, uczenie się na błędach, tworzenie planów działania i uzyskiwanie informacji zwrotnych o pojawiających się wynikach. Zarówno poczucie winy, jak i jej unikanie przez rozgrzeszanie się, nie mają w tym podejściu jakiegось istotnego znaczenia. Skupiamy się bowiem na rozwiązaniach zaistniałej sytuacji. Skróceni wymiary poczucia odpowiedzialności zawiera rysunek 1.

Mechanizm samooszustwa i rozgrzeszania może wydawać się niezbyt istotny w kontekście funkcjonowania firm i instytucji oraz życia społecznego. W praktyce życia jest jednak inaczej. Jako przykład niech posłuży fakt sprzeniewierzenia pieniędzy wydawanych na delegacje polityków. Broniąc się przed zarzutami, które pokazały mechanizm oszustwa, politycy ci przeszli do kontr-ofensywy ogłaszając w mediach i Internecie swój punkt obrony, pod nazwą „Wrobiono nas”. Reakcja sieci społecznościowych pokazała, że przyjęta strategia wybielania się spotkała się z druzgocącą wręcz krytyką i opiniami internautów. Wpisy na ten temat przekroczyły w ciągu dwóch dni liczbę czterech i pół tysiąca wypowiedzi, a reakcje – zarówno potępiające, jak i śmieszne czy

wnikliwie – pokazują, że dezaprobata społeczna dla tego typu zachowań jest daleka od bagatelizowania, tolerancji czy właśnie usprawiedliwienia. Budzą one nadzieję, że zawsze jesteśmy w stanie reagować na występującą hipokryzję. W tabeli 4 ukazano część tych wypowiedzi i opinii dla ilustracji zjawiska.



Rysunek 1. Trzy wymiary poczucia odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Społeczne reakcje na samousprawiedliwienie i oszustwo

■ Nieprawdopodobnie zdegenerowany pajac, ma jeszcze czelność mówić, że go „wrobiono”. Nazywajmy rzeczy po imieniu: oszukiwałeś... ■ Białe robi się czarne, a czarne białe! ■ Jestem zupełnie niewinny?! ■ Wmawianie bzdur z miną niewiniątka. ■ Wciskanie siana – woda z mózgu. ■ Bezczelność uważa się za inteligencję. ■ Zamazujesz grzechy. ■ Będziesz się teraz łaś jak małe dziecko, będziesz kłamał i wymyślał. ■ Trzeba nie mieć za grosz wstydu i godności, żeby wciskać nam kit, że to nie było tak, jak było. ■ Kozioł ofiarny. ■ Nie mów o wymówkach. Chciej dociec prawdy. ■ Fałszywe i prawdziwe oszustwo. ■ To na obłudzie wszystko stoi. ■ Jak cię złapią za rękę na kradzieży – to mów, że ręka nie twoja.	■ Fałszywa i upudrowana gęba ■ Opowiadanie bajek ■ Ofiara się sama na ten nóż przewróciła Wysoki Sądzie i to kilka razy... ■ Istnieją wrogie siły, które cię wrabiają. ■ Czyściutki: ktoś to zrobił, samo się zrobiło, nic ode mnie nie zależało. ■ Oto słowa nieznane: uczciwość, honor, przyzwoitość, prawdomówność, szczerłość, zaufanie. ■ Obłudny obiecywacz nieponoszący konsekwencji za nic. ■ Myślałem, że był molestowany w dzieciństwie. ■ Wstydu nie ma robił jeden. ■ Ziemia jest trapezowa. ■ Taki zakłamany, że wierzy w swoje kłamstwa. ■ Żałosny bełkot krętacza. ■ Jest ofiarą nagonki ciemnej strony własnej jaźni. ■ Zakłamane kłapanie dziobem.
---	--

Źródło: opracowanie własne.

*Nic chyba nie jest bardziej rozpowszechnione w organizacjach,
jak samooszukiwanie.*

wypowiedź szefa w *Przywództwie i oszukiwaniu siebie*

Coaching podmiotowego przywództwa

Najbardziej kompleksowym poradnikiem dotyczącym coachingu ukierunkowanego na podmiotowe zarządzanie jest książka Instytutu Arbingera *Przywództwo i oszukiwanie samego siebie* (Arbinger, 2012). Zawarta tam opowieść jest niezwykle głębokim i przemyślanym sposobem uwalniania się z pułapki uprzedzeń wobec ludzi i oszukiwania samego siebie. Przedstawiona jest ona w formie spotkań i rozmów naczelnych szefów z menedżerem. Nie dostrzega on początkowo tych aspektów swoich działań, które powodują jego zamknięcie się na potrzeby współpracujących z nim osób. Ukazane są zatem sposoby prowadzenia rozmów odsłaniających krok po kroku różnorodne odcienie wychodzenia z pułapki przedmiotowego i wąskiego rozumienia współpracy z ludźmi w firmie. Jednocześnie dla coachingu wręcz fascynujące są sposoby przekonywania i uczenia stosowane przez szefów. Menedżer poddawany zmianom w zasadzie jest ciągle zaskoczony skoncentrowanym na nim, uważnym i podmiotowym podejściem do niego i jego rozwoju.

Przedstawmy główne założenia funkcjonowania zjawiska samooszustwa.

Podstawowa różnica przewodzenia. Niektórzy ludzie inspirują innych do poświęceń i zaangażowania, nawet jeśli w kontaktach z nimi nie są taktowni. Fakt, że nie uczestniczyli w licznych seminariach i nigdy nie uczyli się najnowszych technik, prawie nie decyduje o jakości nawiązywanych przez relacji. Oni i tak mają wyniki. I inspirują jeszcze ludzi ze swego otoczenia do tego samego. Nie zawsze robią lub mówią „właściwe” rzeczy, ale ludzie z nimi i tak lubią pracować. Osiągają zamierzone wyniki.

Są też inni ludzie, którzy wywierają na innych wpływ odwrotny od zamierzonego. Nawet jeśli robią wszystkie „właściwe” rzeczy w kontaktach z innymi, nawet jeśli wykorzystują w swojej komunikacji i realizacji zadań najnowsze umiejętności i techniki, tak naprawdę nie ma to znaczenia. Ludzie i tak żywią do nich urazę i nie cierpią ich taktyk. Kończy się to porażką takich liderów – przegrywają, ponieważ prowokują ludzi, by stawiali im opór. Wniosek: ludzkie umiejętności nie są najważniejsze. To, czy jakieś umiejętności są skuteczne, czy nie, zależy od czegoś głębszego (Arbinger, 2012, s. 36).

Dwa założenia. Bez względu na to, co okazujemy na zewnątrz, ludzie reagują przede wszystkim na to, co odczuwamy wobec nich w swoim wnętrzu. A nasze odczucia zależą od tego, jakie założenia przyjmujemy wobec ludzi. W jednym stanie – *na wolności* – widzę innych wprost takimi, jakimi są – ludźmi takimi jak ja, mającymi potrzeby i pragnienia równie upragnione jak moje własne, albo nie. Można ująć to tak: jeden sposób to doświadczanie siebie jako jednej z wielu osób wśród innych ludzi. Potrafimy wtedy wczuć się w pewne oczywiste sytuacje i postawić się w nich na miejscu innych. Wiemy, że tak samo jak my, mają oni jakieś pragnienia, potrzeby, troski i obawy. I w konkretnych

sytuacjach, mając to poczucie powinności, wiemy, co należy zrobić dla innych – co im pomaga, co możemy im dać, co chcemy dla nich zrobić.

Drugi sposób – *będąc w pułapce* – to doświadczam siebie jako wyjątkowej Osoby wśród przedmiotów. Postrzegam wtedy siebie jako coś odrębnego od innych, a ci inni występują w charakterze przedmiotów, nie osób. Nie odczuwam wtedy własnego poczucia powinności wobec nich. Zaczynam się izolować, stawiać im opór i nie mam łączności z ludźmi. Od tego momentu rozpoczyna się proces sprzeniewierzenia sobie.

Sprzeniewierzenie się sobie. Jeżeli wiem, że mam coś do zrobienia dla drugiej osoby, a nie robię tego, to ta sytuacja jest sprzeniewierzeniem się sobie. Mógłbym zatrzymać drzwi windy dla śpieszącego się i poczekać na niego, ale nie robię tego. Mógłbym zatrzymać się na ulicy dla kogoś, kto jest w chwilowym kłopotcie, ale nie robię tego. Mógłbym przekazać jakąś informację ważną dla kogoś, ale zachowuję ją dla siebie. Mógłbym coś wyjaśnić w kontakcie z bliskimi, ale nie podejmuję tego tematu. Aby zmniejszyć ten dysonans, zaczynam usprawiedliwiać siebie na wszystkie możliwe sposoby. Mieszczą się one w dwóch grupach. Pierwsza to zniekształcenie postrzegania innych. Przypomina pomniejszanie innych i ich *oczernianie*: Inni są mało warci moich starań, dziwni, muszą dbać o siebie samych, po co mam zawracać sobie nimi głowę, nie zasługują na starania, zmarnują to i tak itp. Drugi sposób wiąże się z *wybielaniem* i wzmacnianiem siebie: ciężko pracuję, nie mam czasu, o wszystko się staram, nie dam rady każdemu pomóc, jestem dobry jako fachowiec itd.

Jednocześnie wyolbrzymiam wartość rzeczy usprawiedliwiających moje sprzeniewierzenie, np. mam mocne powody zaniechania, słuszne są przesłanki moich decyzji, rośnie waga spraw, które zależą ode mnie. Utwierdzam się w swych postanowieniach. Równocześnie zaczyna się proces obwiniania, zarówno w myślach, jak i w emocjach. Ludzie i sytuacje stają się denerwujące, pojawiają się złość i gniew, rozdrażnienie, które ugruntowują postawę oskarżycielską i poczucie własnej racji. Niedoskonałości innych usprawiedliwiają moją niemożność poprawy.

Nakręcanie się destrukcyjnej spirali. Taka postawa powoduje, że inni zaczynają reagować w podobny sposób. Będąc w pułapce, prowokuję innych do bycia w pułapce. Moje uprzedzenia powodują stereotypowe zachowania u innych, wzajemne obwinianie, postrzeganie roszczeniowe, chęć odwetu i dominacji. Działam destrukcyjnie i zachęcam innych do robienia tego, o co mam pretensje lub przyczyniam się do reakcji, które jeszcze bardziej nie będą mi się podobać. Zaczynam się cieszyć z tego, że innym nie wychodzi to, co zamierzają zrobić, albo że doświadczają oni niepowodzeń.

„Jedna osoba będąca w pułapce i nieumiejąca skupić się na wynikach, prowokuje swoich współpracowników do tego, by również przestali skupiać się na wynikach. Nakręcanie się spirali destrukcji rozprzestrzenia się wzdłuż i wszerz, a w konsekwencji współpracownicy nastawiają się wrogo do innych współpracowników, grupy do innych zespołów, departamenty do innych departamentów. Ludzie, którzy zebrali się po to, by doprowadzić organizację do sukcesu, tak naprawdę wprowadzają

ją w stan, w którym cieszą się z porażek innych, a złością się, gdy inni osiągają sukcesy. To naprawdę chore” (Arbinger, 2012, s. 106).

Skutki. Konsekwencje tego mechanizmu są rozległe. Brak uczestnictwa, brak zaangażowania, utrudnianie życia innym, konflikty, brak motywacji, stres, słaba praca zespołowa, obmawianie i złe nastawienie do innych, niemożność przystosowania się, brak zaufania, brak odpowiedzialności, problemy z komunikacją. Organizacje giną lub ponoszą dotkliwe rany z powodu tych skutków. Większość przeszkód występujących w organizacjach jest zależna od znalezienia sposobu rozwiązania tego najważniejszego problemu związanego z unikaniem odpowiedzialności w relacjach z ludźmi. Na marginesie tych rozważań autorzy cytowanej książki mówią, że rozwiązanie sprzeniewierzenia się sobie jest rozwiązaniem wszystkich problemów ludzkich.

Ślepe zaułki. Gdy jesteśmy w pułapce przedmiotowego traktowania ludzi, tak naprawdę nie następuje zmiana tej sytuacji. Nie działają próby zmieniania innych, usilne „znoszenie” ich zachowań, odejście na bok, lepsza komunikacja, zastosowanie nowych umiejętności i technik ani zmiana swojego zachowania. Pułapka jest czymś głębszym niż zachowanie, dlatego wyjście z niej również wymaga czegoś głębszego niż samo zachowanie. Wymaga mentalnej i emocjonalnej zmiany nastawienia do ludzi.

Być wolnym. Wychodzimy z pułapki przedmiotowego traktowania ludzi i samooszukiwania się wtedy, gdy przestajemy stawiać opór innym ludziom, gdy uwzględnimy to, co podpowiadają nam ludzkie uczucia wobec nich. Uzyskujemy siłę, by uwolnić się od pułapki przedmiotowości w tych obszarach naszego życia, w których mamy problemy. Podajemy w wątpliwość swoją niewinność i przejmujemy faktycznie kontrolę nad swoją odpowiedzialnością oraz tym, co robimy w relacjach z ludźmi. Zaczynamy też kierować się intencją pomocy innym ludziom i nie stosujemy wobec nich obwiniania. Skupiamy się na wspólnym osiąganiu wyników, a nie na sobie. Wtedy naprawdę dostrzegamy, widzimy i szanujemy innych jako ludzi. Jeżeli jesteśmy już na wolności, to nie musimy robić nic szczególnego, by wydostać się z pułapki.

Przesłanie końcowe. Sami musimy być przywódcami będącymi poza pułapką. Gdy będziemy w pułapce, inni ludzie, jeśli w ogóle pójdą za nami, to zrobią to pod przymusem lub ze strachu. A to nie jest przywództwo. To wymuszanie. Przywódcy, za którymi ludzie podążają z własnego wyboru, to przywódcy wolni od pułapki. Taki lider pracuje w systemie transformacji odpowiedzialności. Uświadamia innym, że w każdej ludzkiej relacji masz własny, 50% udział **swojej** odpowiedzialności. A druga strona swoje pięćdziesiąt.

Osoba jest przed pracą.

Jan Paweł II

ZNACZENIE DLA MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM

W firmach małych i rodzinnych łatwiej jest, niż w dużych, anonimowych korporacjach, stworzyć kulturę, w której pracownicy są zindywidualizowanymi osobami, emocjonalnie związanymi z firmą i rodziną właścicieli. Motywuje ich wówczas do pracy bliski kontakt z ludźmi i przejawiany szacunek dla ludzi jako podstawa wszystkich działań firmy. Takie nastawienie względnie łatwo utrzymać, bo mała firma, zwłaszcza rodzinna, to oczko w głowie jej właściciela i przedmiot bardzo silnej identyfikacji, z której bierze się troska wiążąca efekty finansowe z osobowym i odpowiedzialnym podejściem pracowników do siebie i klientów. Ale nie jest to automatyczny proces. Jest to tylko możliwość, której realizacja sama się nie dokona i wymaga wielu wysiłków.

Z programów, które zajmowały się wdrażaniem tej idei, wynikają następujące ustalenia:

- Warto zadbać o stworzenie kultury i etosu podmiotowej odpowiedzialności. Powiązanie pracy z osobowymi wartościami ludzi służy wszystkim, którzy jej przestrzegają, nie wprowadza rozróżnień na lepszych czy gorszych. Powoduje więc zwiększenie zaangażowania, a ten rodzaj kultury naturalnie tworzy samokontrolę w firmie poprzez wzorce wyznawanych zachowań pracowniczych. Łatwo to będzie rozpoznać po uwagach i komentarzach pracowników do nowo przyjętego kolegi: „Tego się u nas nie robi...”, „Tak się u nas nie pracuje...”, „U nas obowiązują takie zasady...” itp.
- Ten model postępowania zwiększa podmiotowość i odpowiedzialność ludzi za relacje, w jakie wchodzi z innymi ludźmi. Nie są one im obojętne, a ludzie stanowią ważny element osiąganych razem i wspólnie wyników. Zwiększa się otwartość na inność ludzi, która staje się podstawowym zasobem. Powstaje konieczność efektywnej więzi, uzależnienia się od siebie i szacunku wobec siebie. Oto dwie z wypowiedzi uczestników programu *Firmy rodzinne*:

„Jak porównuję naszą firmę z innymi miejscami pracy, to klimat u nas jest bardzo pozytywny. Ta otwartość, jakaś taka dobra chemia, to efekt wielu rzeczy, ale duży wpływ ma tutaj charakter naszej mamy, która wszystkich traktuje jak członków rodziny. Można z nią porozmawiać na każdy temat i ludzie zwracają się do niej ze wszystkim. Ojciec jest bardziej wymagający i surowy i fajnie się to równoważy, ale nie można powiedzieć, że jest on groźny czy autorytarny.”

„Na początku podchodziłam do zarządzania godnościowego sceptycznie. Z perspektywy czasu coraz bardziej mnie ono interesuje. Z czasem uznałam, że z człowiekiem można się dogadać i że nie musi chodzić tylko o pieniądze. To odkrycie, może raczej to upewnienie się, było dla mnie bardzo ważne.”

„Dla naszej rodziny szczególnie ważne były zagadnienia związane z zarządzaniem godnościowym (podmiotowym). Córka, która po szkoleniu przejęła funkcje menedżera, to już w ogóle bardzo wzięła sobie do serca ten nowy sposób myślenia o pracownikach. Pracuje u nas dużo ludzi młodszych, ona jest szefem, więc normalnie, toby z nami rzadko rozmawiała, teraz jednak zwraca na to dużą uwagę, by z każdym nawiązać kontakt” (Blikle i Kosewski, 2012, s. 70–72).

Wdrożenie modelu osobowej odpowiedzialności nie jest łatwe. Po pierwsze, jak każda zmiana, niesie ze sobą element niepewności oraz ryzyka (np. czy nie stracę swojej pozycji?). Po drugie, wymaga opanowania trudnego na początku wyrobienia sobie podejścia podmiotowego do ludzi wraz z wynikającymi z tego konsekwencjami, czyli choćby odejściem od pewnych stereotypów, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi lub że stawiają Ci opór. Po trzecie wymaga praktyki w konsekwentnym przyjmowaniu i realizacji tego podejścia, a więc nieobwiniania innych, przepraszania, kiedy trzeba, uczenia się z popełnianych błędów itp.

PODSUMOWANIE

1. Coaching biznesowy, w tym menedżerski, może wykorzystywać koncepcję różnorodnego kierowania, rozumianego jako posiadanie przeciwstawnych sobie par umiejętności menedżera (Włodarski, 2012).
2. Taką przeciwstawną parą umiejętności menedżera jest podejście podmiotowe i przedmiotowe, przyjmowane w zarządzaniu ludźmi.
3. Znaczenie podejścia podmiotowego wymaga wyjaśnienia i przybliżenia menedżerom, bo jest niedoceniane.
4. Zarządzanie podmiotowe istotnie różni się od przedmiotowego, które niejednokrotnie niszczy wewnętrzną motywację ludzi, istniejące relacje, nie respektuje w efekcie punktu widzenia osoby i człowieka.
5. Podmiotowe przywództwo zwraca uwagę na osobę ludzką w biznesie, wartości godnościowe i perspektywę rozwoju, a nie tylko zysku.
6. Nastawienie podmiotowe i przedmiotowe znacząco zmienia wpływ, jaki wywieramy na innych ludzi. Sukces organizacji, menedżerów i pracowników zależy od tego, jaką postawę przyjmujemy.
7. Nastawienie przedmiotowe wobec innych, przybierające postać samooszustwa, jest wszechobecne, a wśród wszystkich problemów występujących w organizacjach samooszukiwanie staje się najpowszechniejsze i najbardziej niszczące.
8. Metodyka podmiotowego przywództwa opisuje proces tzw. samooszukiwania siebie. Jest on oparty na postrzeganiu przedmiotowym ludzi, które prowadzi do izolowania się i sprzeniewierzenia sobie. Takie nastawienie tworzy mechanizm obwiniania innych lub usprawiedliwiania się, a te z kolei doprowadzają do nakręcania spirali niechęci i tworzą atmosferę konfliktów, nieporozumień, oporu lub walki. Zjawiska te uniemożliwiają koncentrację na problemach i wspólne osiąganie pożądanych wyników.

9. Wyjście z tej pułapki znajduje się w podmiotowym podejściu do ludzi, czyli akceptacji rzeczywistych wydarzeń, uczeniu się z błędów i porażek oraz aprobowaniu więzi z ludźmi jako punktu wyjścia wszelkich stosunków międzyludzkich.
10. Podejście podmiotowe w pracy menedżera otwiera przed coachingiem biznesowym nowy obszar działania, nauki, możliwości i dokonań, a także systematycznej pracy.

Chodzi przede wszystkim o to, by zmienić dominujące zarządzanie przedmiotowe na zarządzanie i przywództwo podmiotowe.

BIBLIOGRAFIA

- Arbinger Institute (2012). *Przywództwo a oszukiwanie samego siebie*. Warszawa: MT Biznes.
- Blikle, A. (2014). *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Blikle, A. (2014). www.firmyrodzinne.eu.
- Blikle, A. i Kosewski, M. (2012). Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych. W: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, opracowanie zbiorowe. Warszawa: Inicjatywa Firm Rodzinnych.
- Bogle, J. (2009). *Dość*. Warszawa: PTE.
- Buber, M. (1992). *Ja i Ty Wybór pism filozoficznych*. Warszawa: IW PAX.
- Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards*. Boston: Houghton Mifflin Company23.
- Prezes Lego (2014). http://www.biztok.pl/akademia-biznesu/prezes-lego-moja-premia-nie-zalezy-od-rentownosci-a-od-tego-czy-pracownicy-sa-zadowoleni_a16277.
- Senge, P. (2012). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Włodarski, W. (2012). Różnorodny menedżer – realny ideał. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.

Lidia D. Czarkowska

Business Coaching a cechy, motyw i działania przedsiębiorcze.

Sztuka dokonywania wyborów i podejmowania decyzji w coachingu dla przedsiębiorców

ABSTRAKT

Autorka prezentuje model osobowości przedsiębiorczej, „Homo-hubris”, która dąży do potwierdzania i powiększania swojej wartości oraz transgresyjną koncepcję człowieka, zdolnego do przekraczania w procesie rozwoju swoich wewnętrznych ograniczeń i zewnętrznych uwarunkowań. Tekst zawiera także opis przedsiębiorczych cech, czynników motywacyjnych i działań transgresyjnych, których rozwój można wspierać podczas business coachingu poprzez poszerzanie samoświadomości, wzmacnianie samoregulacji i towarzyszenie klientowi w procesie planowania, wdrażania i ewaluacji podejmowanych aktywności. W części praktycznej artykułu opisane zostały trzy autorskie coachingowe narzędzia: 1) „Cztery filary zrównoważonej mocy sprawczej”, 2) „Moc idei i siła strategii” oraz 3) „Kompas esencji”. Każde z nich można wykorzystywać w procesie dokonywania wyborów i podejmowania decyzji przez klienta podczas business coachingu.

Słowa kluczowe: coaching, przedsiębiorczość, przedsiębiorca, motywacja, podejmowanie decyzji

Lidia D. Czarkowska

Business Coaching and Entrepreneurial Traits, Motives and Actions. The Art of Making Choices and Decisions During the Entrepreneur Coaching Process

ABSTRACT

The article presents the model of entrepreneurial personality, “Homo-hubris” – who aspires to confirm and increase their value – as well as the transgressive concept of a human being capable of overcoming their inner limitations and external circumstances in the process of development. The text also contains the description of the entrepreneurial features, motivational factors and transgressive actions, which can be supported in business coaching through widening self-awareness, increasing self-regulation and accompanying the client in the process of planning, implementation and evaluation of undertaken activities. The practical part of the article describes three authorial coaching tools: 1) “Four pillars of balanced power of agency”, 2) “Power of ideas and strength of a strategy” and 3) “Compass of essences”. Each of them can be used in the process of client’s choosing and decision making in business coaching process.

Keywords: coaching, entrepreneurship, entrepreneur, motivation, making decisions

You can do anything, not everything.

Greg McKeown

COACHING A SPOŁECZEŃSTWO NADMIARU I HOMO HUBRIS

W krajach Europy Zachodniej, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Australii od lat 70. XX wieku stale wzrasta zapotrzebowanie na coaching, rozumiany na poziomie intencjonalnym jako proces wspierający rozwój osobistego potencjału człowieka, zaś na poziomie proceduralnym jako zestaw technik służących do efektywnego osiągania zamierzonych rezultatów i skutecznej realizacji celów. Z coachingu korzystają duże firmy i instytucje, wdrażając kulturę coachingową w zarządzaniu, lub, na mniejszą skalę, wprowadzając coaching menedżerski (*executive-coaching*) dla kluczowych menedżerów i zespołowy (*team-coaching*) przy realizacji ważnych projektów, a nawet wzajemny, pracowniczy coaching (*peer-coaching*) dla szeregowych pracowników. Na usługi *business coachingowe* rośnie zapotrzebowanie wśród właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw, zaś z coachingu przywódczego i kariery (*leadership-coaching* i *career-coaching*) korzystają indywidualni profesjonaliści.

Co napędza ten stały wzrost zainteresowania coachingiem? Z jednej strony można go uzasadnić wszechobecnością kulturowych wzorców sukcesu, które budzą indywidualne aspiracje, a coaching przynosi mierzalne efekty jako metoda podnosząca skuteczność działań, zwiększająca szanse na realizację założonych celów i podejmowanych przedsięwzięć, przynosząc wysoki zwrot z inwestycji (Wujec i Stajszczak, 2011). Z drugiej zaś strony rosnące zainteresowanie coachingiem może być uwarunkowane ludzką potrzebą poczucia pewności, która skłania do poszukiwania wsparcia w procesach podejmowania decyzji i dokonywania wyborów, a zwłaszcza w warunkach wysokiej zmienności, niepewności, złożoności i nieustannie rosnącego tempa życia. Szczególne zainteresowanie coachingiem w obecnych czasach można zatem interpretować jako odpowiedź na dylematy wynikające z funkcjonowania w otwartym, zglobalizowanym i stechniczowanym świecie, oferującym wiele możliwości, zaś niewiele realnego, społecznego lub instytucjonalnego wsparcia.

Fala zainteresowania coachingiem doszła do Polski na początku tego stulecia, a obecnie można spodziewać się nie tylko wzrostu zapotrzebowania na ten rodzaj usług, ale też stopniowej profesjonalizacji i specjalizacji w ramach zawodu coacha. Przejawem tego procesu jest nieustannie poszerzająca się oferta specjalistycznych szkoleń i kursów coachingowych, tworzenie się środowiska

współdziałającego w ramach coachingowych organizacji profesjonalnych i stale rosnąca liczba akredytowanych coachów (Czarkowska, 2010).

Od lat 50. do 80. XX wieku polskie społeczeństwo borykało się z trudnościami wynikającym z funkcjonowania w „świecie niedoboru” towarów, usług, a przede wszystkim możliwości. Wówczas, pomimo niesprzyjających warunków, tylko szczególnie przedsiębiorcze jednostki szukały okazji i luk umożliwiających działanie ich prywatnych firm w obrębie obowiązujących ograniczeń systemowych. Obecnie można zaryzykować stwierdzenie, że nasze życiowe i zawodowe wyzwania zbliżyły się do standardów europejskich i znacznie częściej dotyczą sytuacji odwrotnej – powszechnie występującego nadmiaru. Wraz z politycznymi i gospodarczymi zmianami, które nastąpiły w Polsce w ciągu ostatnich trzydziestu lat, a także z procesem globalizacji i błyskawicznym postępem technologicznym, przynajmniej potencjalnie otworzyło się przed nami olbrzymie spektrum możliwości w niemal każdym aspekcie naszego życia. Prowadzi to do powstania paraliżu decyzyjnego (*analysis paralysis*), wynikającego nie z braku, tylko paradoksalnie z nadmiernej ilości dostępnych informacji, opcji i konsekwencji możliwych wyborów.

Dla dopełnienia obrazu warto uwzględnić też zachodzące zmiany społeczno-kulturowe, które spowodowały, że generacje osób urodzonych w latach 80. i 90., nazywane „pokoleniem Y” i osób urodzonych już w XXI wieku, zwane „pokoleniem C” wyrastają w zupełnie innych warunkach społecznych, kulturowych, ekonomicznych i technologicznych, a także wychowywane są na bazie odmiennego zestawu funkcjonujących w zbiorowej świadomości przekonań. Kiedy z wprowadzeniem ustroju demokratycznego i gospodarki wolnorynkowej zniesione zostały systemowe bariery utrudniające indywidualną przedsiębiorczość, na fali optymizmu pojawiły się hasła wspierające postawy proaktywne: „chcieć to móc”, „możesz wszystko, tylko od Ciebie zależy, na co się zdecydujesz”, oraz: „rozwój własnego potencjału jest gwarancją sukcesu”. Powszechnie głoszona wolność wyboru oraz wszechobecne medialnie wzorce spektakularnych sukcesów biznesowych, imponujących karier, szybko osiąganego dobrobytu i luksusowego stylu życia budzą w wielu ludziach duże aspiracje i wzmacniają, niekiedy nadmiernie, ich potrzebę osiągnięć.

Rozbudowana potrzeba osiągania jest cechą konstytutywną **homo hubris** – człowieka, którego cechuje trwałe dążenie do potwierdzania i powiększania swojej wartości (ważności) (Kozielecki, 1988). Szukając źródeł językowych tego pojęcia, warto wskazać, że greckie *hubris* odnosiło się do postawy wywołującej gniew bogów, ponieważ oznaczało nieposkromioną pychę i pragnienie wywyższania się, jednakże obecnie określenie to zatraciło już swoje jednoznacznie pejoratywne znaczenie. Profesor Józef Kozielecki użył terminu **motywacja hubrystyczna** dla opisanie takiego typu ludzkich sił napędowych, które implikują podejmowanie działań mających na celu podnoszenie poczucia własnej wartości, samodoskonalenie oraz wzmacnianie własnej pozycji społecznej. Jak pisze autor koncepcji: „Zaspokojenie tych dążeń, czyli »dowartościowanie siebie«, rodzi satysfakcję i wywołuje dumę; zwiększa poczucie osobistego bezpieczeństwa, scala indywidualną osobowość i pozwala optymistycznie patrzeć na świat; nadaje wreszcie sens życiu” (Kozielecki,

1988, s. 57). Motywacja ta łączy się z tendencją do autowaloryzacji – potrzebą potwierdzania i wzrostu własnego Ja, czasami przejawiającą się w zachowaniach służących obronie, podtrzymywaniu i podnoszeniu samooceny. Autor w swoich późniejszych opracowaniach podkreśla, że nadmierna motywacja hubrystyczna może być egoistyczna, a nawet autodestrukcyjna, ponieważ służy intensyfikowaniu przyjemności, ma charakter hedonistyczny oraz samonapędzający się (Kozielecki, 2004). Każde osiągnięcie, każde przekroczenie osobistych i społecznych ograniczeń staje się zachętą do wyznaczania sobie kolejnych, bardziej ambitnych celów; towarzyszy temu bardzo intensywne przeżywanie uczuć, często pozytywnych, ale czasami równie silnych, negatywnych emocji (Śląski, 2010, s.404).

Zarówno zbyt niski, jak też krańcowo wysoki poziom tej motywacji niesie zagrożenia dla zrównoważonego rozwoju człowieka: „W tym ostatnim wypadku jednostki dążą do wielkości, chcą osiągnąć najwyższą pozycję w skali społecznych porównań, chcą zdobyć szczyty doskonałości. Taka ekstremalnie silna motywacja hubrystyczna może graniczyć z patologią: może mieć charakter neurotyczny lub psychotyczny” (Kozielecki 1988, s. 61). Skrajnym przykładem konsekwencji zbyt wysoko wzbudzonej motywacji hubrystycznej mogą być działania **herostratesowe**, czyli dążenie do zaszczytów i sławy wszelkimi sposobami i za wszelką cenę, a nawet posuwanie się do zbrodni (za: Kamińska-Szmaj, 2001).

Pojawia się w tym miejscu ochota, aby zadać kilka coachingowych pytań poszerzających samoświadomość w odniesieniu do własnych motywacji i aspiracji. Można zapytać radykalnie, poprzez pytanie zamknięte: „Czy jestem beneficjentem, czy niewolnikiem procesu samodoskonalenia i nieustannego rozwoju?”. Można też nieco delikatniej postawić pod rozważę te kwestie, przez zestaw pytań otwartych: „W jakim stopniu tempo i zakres mojego wzrostu życiowego mierzonego kryteriami hubrystycznymi mi służy? A w jakim zakresie to ja służę temu procesowi? Co tracę, z czego rezygnuję w związku z tym? Jaką cenę jestem gotów zapłacić za realizację swoich aspiracji? Jakie inne, ważne dla mnie aspekty mojego życia poświęcam w imię osiągania obranych celów i czy dzieje się to w harmonii z uznawaną przez mnie aktualnie hierarchią wartości?”. I kluczowe pytanie: „Czemu większemu ode mnie mój proces rozwoju ma służyć?”.

Nawet jeżeli założymy, że dana jednostka posiada „zdrowy”, eufunkcjonalny poziom motywacji hubrystycznej, to rozbudzone, a niespełnione pragnienia i aspiracje i tak mogą doprowadzać ją okresowo do stanu głębokiej frustracji. Dzieje się tak najczęściej, jeżeli nie uwzględni ona w swoich planach „twardych” ograniczeń, np. posiadanego kapitału, czasu i obowiązujących regulacji prawnych, oraz ograniczeń „miękkich” – osobistych (mentalnych i emocjonalnych) oraz społecznych (relacyjnych i kulturowych). Ciekawe jest, że szczególnie intensywna frustracja może pojawić się także u osób, którym udało się osiągnąć tzw. sukces, mierzony w kategoriach społecznych, a które mimo to nie doświadczają subiektywnie stanu spełnienia ani osobistej satysfakcji. W takich właśnie warunkach – wielości opcji, rosnącej złożoności i zmienności kontekstów – coach może zaproponować wiele użytecznych metod wspierających

proces dokonywania trafnych i spójnych z posiadanym systemem wartości wyborów, ułatwiając klientom podejmowanie strategicznych i taktycznych decyzji.

PODMIOTOWY BUSINESS COACHING – CECHY, MOTYWACJE I DZIAŁANIA TRANSGRESYJNE PRZEDSIĘBIORCÓW

W ramach procesu business coachingowego można położyć większy akcent na cele podmiotowe: wówczas będzie to wyspecjalizowana usługa adresowana do szczególnej grupy osób, do przedsiębiorców, którzy zamierzają założyć lub już prowadzą i chcą rozwijać swoją firmę, dążąc do budowania sukcesu przedsiębiorstwa głównie poprzez rozwój samego siebie. Z takiej formy coachingu będą korzystali właściciele małych i średnich przedsiębiorstw oraz specjaliści prowadzący własną działalność gospodarczą. Jeżeli coach pracuje bezpośrednio z przedsiębiorcą, proces coachingu może w większym stopniu dotyczyć osobistych zasobów właściciela firmy, jego zachowań i kompetencji, przekonań i systemu wartości oraz kreowanej przez niego życiowej wizji i misji, w którą wpisana jest także jego działalność w roli przedsiębiorcy.

Natomiast business coaching w zakresie celów przedmiotowych może być stosowany wobec każdej firmy, niezależnie od jej wielkości – od jednoosobowej działalności po międzynarodowe korporacje. Jest on wówczas rozumiany jako proces stawiający w centrum interes przedsiębiorstwa, usprawnianie działania firmy, facylitację jej rozwoju, ekspansji i generowania zysku. Taki efekt można uzyskać poprzez systemową pracę z kluczowymi dla organizacji decydentami, przeprowadzając coaching na poziomie zarządu (por. Czarkowska, 2012), oraz pracując z liderami, osobami mającymi szczególny wpływ na zachodzące w organizacji procesy, innowatorami oraz innymi osobami o wysokim potencjale (*high potential*). Istotą tego procesu staje się wówczas przełożenie firmowej wizji na strategię, pomysłów na działania oraz udzielanie wsparcia jednostkom i zespołom w bieżącej realizacji założonych celów.

W praktyce podmiotowe i przedmiotowe ujęcie celu procesu business coachingowego często splata się ze sobą, natomiast rezultaty zewnętrzne (mierzalne wyniki) uznawane są za efekt, skutek rozwoju kompetencji oraz doboru adekwatnych działań przez ludzi współzaangażowanych w funkcjonowanie firmy. Z tego względu w niniejszym rozdziale więcej miejsca poświęcono ujęciu podmiotowemu, czyli metodom coachingowego wspierania rozwoju przedsiębiorczości jednostek.

Przymiotnik „przedsiębiorczy” w języku potocznym jest najczęściej używany do opisu osoby charakteryzującej się także obrotnością, rzutkością, zaradnością i inicjatywą. Przedsiębiorczy człowiek jest pomysłowy, energiczny, odważny, skutecznie reaguje na rozmaite sytuacje, sprawnie podejmuje decyzje i działania, jest zdolny do podejmowania ryzyka oraz łatwo przystosowuje się do zmiennych okoliczności (za: Sudoł, 2008, s.10). W naukowej literaturze przedmiotu można wskazać więcej sposobów definiowania tego pojęcia. Przedsiębiorczość bywa rozumiana jako 1) zestaw **cech** osobowościowych, 2) szcze-

gólny rodzaj **postawy**, 3) określony rodzaj **zachowań** (działań), 4) **proces** (przedsięwzięcie) (Piecuch, 2010, s. 37), a także jako 5) typ pełnionych **funkcji** ekonomicznych, a nawet 6) **styl zarządzania** (Piasecki, 2001, s. 23).

W ramach toczonej przez badaczy dyskusji, czy przedsiębiorczość jest cechą wrodzoną, stałą, czy też można się jej nauczyć, nie ma powszechnej zgody, nawet pod względem specyficznego zestawu, który mógłby stanowić uniwersalny obraz **osobowości przedsiębiorczej** (Szewczuk, 1998, s. 468). Mimo to wyniki badań empirycznych skłaniają autorów do tworzenia list cech znamionujących przedsiębiorców. Przykładowa lista charakterystyk przypisywanych przedsiębiorcom, wymienionych według kolejności wskazań respondentów, zawiera m.in.: kreatywność (pomysłowość), konsekwencję w dążeniu do celu, odpowiedzialność, wiedzę fachową (kompetencje), łatwość podejmowania decyzji, odwagę, asertywność, odpowiednią prezencję, silny charakter, opanowanie, komunikatywność, zaradność, operatywność, skłonność do podejmowania ryzyka, dyscyplinę pracy, pewność siebie i aktywność (Piecuch, 2009, s. 23). Karlöf, wśród cech przedsiębiorcy, podkreśla znaczenie sześciu wyróżników: a) samodzielności decyzyjnej, b) chęci dominacji, c) nastawienia na zysk, d) silnej potrzeby osiągnięć, e) przejawiania inicjatywy oraz f) stawiania wysokich wymagań wobec siebie i innych (Karlöf, 1992, s. 76).

W business coachingu, ze względu na skuteczność całego procesu, szczególnie istotną funkcję rozwojową spełnia systematyczne poszerzanie u klienta zakresu samoświadomości. Można to realizować poprzez ukierunkowaną obserwację nawykowych zachowań, analizę podejmowanych działań i osiągniętych rezultatów oraz przez otwartość na przyjmowanie informacji zwrotnej, dlatego użyteczne może być odniesienie się do listy **cech** (abstrahując już od tego, czy są to cechy stałe, czy zmienne), które mogą sprzyjać lub przeszkadzać jednostce w podejmowaniu działań przedsiębiorczych (tabela 1).

Lista zamieszczona w tabeli 1 – jak każda tego typu próba syntetycznego ujęcia wyników wielu badań podejmowanych na podstawie odmiennych założeń teoretycznych i przeprowadzanych na nieporównywalnych próbach empirycznych – może naturalnie zostać uznana za arbitralną i uproszczoną. Z tego względu nie należy jej stosować w oderwaniu od kontekstu sytuacyjnego, w jakim działa dany podmiot i z całą pewnością nie należy uznawać jej za narzędzie diagnostyczne do oceny osobistego potencjału przedsiębiorcy. Może być ona natomiast wykorzystana podczas coachingu, jako spis charakterystyk stanowiących punkt odniesienia do samodzielnej, pogłębionej autorefleksji nad przejawianymi strategiami behawioralnymi i ich adekwatnością wobec postawionych sobie celów.

W ramach business coachingu poza autorefleksją przedsiębiorcy nad zestawem przejawianych cech niezwykle istotną będzie też identyfikacja osobistych **czynników motywacyjnych** warunkujących jego gotowość do tworzenia i rozwoju firmy. Przeprowadzono wiele badań nad motywacjami przedsiębiorców, uzyskując szerokie spektrum czynników motywujących ludzi do podejmowania się roli przedsiębiorcy. Zgodnie z klasycznym modelem źródeł motywacji należy poszukiwać wśród niezaspokojonych potrzeb jednostki (Maslow, 1986).

Tabela 1. Cechy utrudniające i cechy ułatwiające podejmowanie działań przedsiębiorczych

Cechy utrudniające	Kategorie	Cechy ułatwiające
Zewnątrsterowność Uległość, submisja Liczenie na opiekę i wsparcie	Potrzeby psychiczne	Wewnątrsterowność Dominacja Dążenie do autonomii
Motywacja „od” – unikanie Lęki i obawy Chęć utrzymania stanu posiadania Niska potrzeba osiągnięć	Motywacja	Motywacja „do” – dążenie Orientacja na osiągnięcia i sukces Chęć pomnażania stanu posiadania Wysoka potrzeba osiągnięć
Brak zdecydowania Chwiejność Reaktywność „Wyuczona bezradność”	Decyzje	Zdecydowanie Konsekwencja Proaktywność Zaradność
Traktowanie ryzykownych sytuacji jako zagrożenia Unikanie sytuacji i decyzji obciążonych ryzykiem	Ryzyko	Traktowanie ryzykownych sytuacji jako wyzwania lub szansy Podejmowanie okazji i decyzji obciążonych ryzykiem
Brak odporności psychicznej Niski próg stresu i frustracji Wycofanie i odrzucenie w sytuacjach trudnych	Sukces i niepowodzenie	Odporność psychiczna Wysoki próg stresu i frustracji Aktywność i działanie w sytuacjach trudnych
Postawa zachowawcza Konserwatyzm Konformizm Brak zdolności twórczych	Innowacyjność i twórczość	Postawa pioniera Proinnowacyjność Nonkonformizm Kreatywność
Izolacja Brak zaufania u ludzi Brak zdolności przywódczych Brak kompetencji negocjacyjnych i mobilizacyjnych	Współpraca	Kooperacja i konkurencja Zaufanie u ludzi Zdolności przywódcze Umiejętności negocjowania i mobilizowania innych
Pesymizm, Sztywność poznawcza Bierność, lenistwo Lęki, obawy, wycofanie	Reagowanie na bariery	Optymizm Elastyczność poznawcza Aktywność, pracowitość Nadzieja i wytrwałość
Melancholiczny/flegmatyczny Introwersja Niska energia Wrażliwy system nerwowy	Temperament	Sangwiniczny/choleryczny Ekstrawersja Wysoka energia Odporny system nerwowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wiatrak (2003., s. 31); Piecuch (2010, s. 62) i Sudol (2008, s. 18).

W analizie czynników **materialnych**, uruchamiających gotowość jednostki do założenia firmy, interesujące jest, że motyw dążenia do maksymalizacji zysku nie odgrywa aż tak wielkiego znaczenia. Naturalnie zysk jako podstawowy wyznacznik efektywności działania przedsiębiorstwa jest istotny, ale, jak podkreśla Peter Drucker: „problemem każdego biznesu nie jest maksymalizacja zysku, lecz osiągnięcie dostatecznego zysku, który pokrywałby ryzyko działalności ekonomicznej” (Drucker, 1998, s. 51). Postawienie sobie maksymalizacji zysku za podstawowy cel funkcjonowania firmy może być wręcz niebezpieczne, ponieważ może utrudniać inwestowanie w jej rozwój i adaptację do szybko zmieniających się warunków rynkowych.

W polskich badaniach pośród czynników materialnych dosyć często – jako motyw założenia własnej firmy – respondenci podają życiową konieczność wynikającą z braku pracy lub chęć dorobienia do niewystarczającej pensji czy emerytury (Piecuch, 2005, s. 43; Kulawiak, 2013, s. 124). Takich przedsiębiorców określa się mianem „przedsiębiorców z przymusu”, natomiast „przedsiębiorców z chęci wykorzystania szansy” identyfikuje się ze względu na podjęcie działalności spowodowane zauważoną okazją, np. szczególnym pomysłem, posiadaniem odpowiedniego lokalu, brakiem konkurencji w danym sektorze produktów czy usług lub możliwością uzyskania dofinansowania z funduszy unijnych (Koczerga, 2010, s. 90).

Naturalnie bardzo istotne są też czynniki **pozamaterialne**, które uruchamiają gotowość do stania się przedsiębiorcą. Są to między innymi: 1) chęć uzyskania niezależności, samodzielności i autonomii w podejmowaniu decyzji, 2) potrzeba dominacji, chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej, przewodzenia w danym obszarze, wywierania wpływu, 3) potrzeba uznania, czyli zyskania w danym środowisku szacunku i prestiżu społecznego, wspomniana już 4) potrzeba osiągnięć, a także 5) potrzeba samorealizacji, a nawet 6) potrzeby transpersonalne – służenia danej społeczności czy realizacji szczytnej idei. Ciekawe jest także zanalizowanie, według jakich kryteriów dany przedsiębiorca definiuje swój sukces (zob. Glinka i Gudkova, 2008). Podczas business coachingu warto zapytać przedsiębiorcę, co oznacza dla niego „osiągnięcie sukcesu” i jak jest to doprecyzowane w kategoriach materialnych i niematerialnych, subiektywnych (poczucia spełnienia i satysfakcji) i obiektywnych (mierzalnych wskaźników), wewnętrznych (odniesienie do siebie) i zewnętrznych (w porównaniu do innych).

Szczególny wpływ na uruchamianie działań przedsiębiorczych ma silna potrzeba osiągnięć, tak często podkreślana przez wielu teoretyków i badaczy jako jedna z kluczowych charakterystyk przedsiębiorcy. Łączy się ona nie tylko z opisaną już **motywacją hubrystyczną**, ale też **motywacją poznawczą** – skłaniającą do uczenia się i eksplorowania nowych obszarów i **motywacją kratyczną (władczą)** – popychającą jednostkę do uzyskiwania wpływu oraz zaspokajania potrzeby władzy i dominacji poprzez osiąganie coraz to wyższych pozycji i stanowisk. Te trzy typy motywacji stanowią główną siłę napędową ekspansywnych **działań transgresyjnych**, które polegają na przełamywaniu granic dotychczasowych osiągnięć i tworzeniu nowych wartości. Autor koncepcji psychotransgresjonizmu, Józef Kozielecki, uwzględniając rozmaite

kryteria, wyróżnia wiele rodzajów transgresji: „Pierwszą z nich jest transgresja indywidualna (jednostkowa): występuje ona w sytuacjach, w których jednostka intencjonalnie wychodzi poza to, czym jest i co posiada, rozszerza własne terytorium, dokonuje wynalazków i tworzy siebie według własnego projektu” (Kozielecki, 1987, s. 11). Drugim rodzajem jest transgresja zbiorowa, która przejawia się w działaniach kolektywnie podejmowanych przez grupy pragnące poszerzać spektrum swoich możliwości i wpływów, a czasem odbywa się na skalę globalną i jest przejawem postępu cywilizacyjnego.

Działania przedsiębiorcze bardzo często stają się **aktami transgresji**, wśród których, ze względu na ukierunkowanie, można wskazać:

- 1) **transgresje materialne**, skierowane „ku rzeczom” – polegające na zdobywaniu nowych zasobów, zwiększaniu produkcji i rozwoju technologii;
- 2) **transgresje społeczne**, „ku ludziom” – obejmujące m.in. działania prospołeczne, altruizm, a także zwiększanie zakresu wpływu na innych lub uzyskiwanie nad nimi władzy, rozwiązywanie problemów społecznych, modyfikacje społecznego ładu;
- 3) **transgresje symboliczne**, „ku symbolom” – do których można zaliczyć tworzenie nowych idei, poszerzanie zakresu wiedzy, rozwój sztuki i
- 4) **transgresje osobiste**, „ku sobie” – zawierające samorozwój, przekraczanie granic własnych możliwości i autokreację (Kozielecki, 1987; Ślaski, 2010).

Ponadto można jeszcze wyróżnić **transgresje ekspansywne** – np. zwiększanie terytorium oraz stopnia kontroli nad naturą, **transgresje emancypacyjne** – poszerzanie zakresu praw i wolności, **transgresje temporalne** – przyspieszenie procesów, czy próby przedłużenia życia. Z kolei ze względu na kryterium „dobra” można transgresje podzielić na **konstruktywne**, które służą jednostce lub określonej grupie społecznej i **transgresje destrukcyjne**, które polegają na niszczeniu np. konkurentów, wrogów, zastanego porządku czy środowiska (Kozielecki, 2004; Ślaski, 2010).

Swoistego połączenia skłonności do działań transgresyjnych z profilem przedsiębiorcy dokonał jeden z nielicznych głosicieli tezy, że przedsiębiorczość to cecha wrodzona, Lesław H. Haber (1997), który uznał, że idealnym modelem osobowościowym przedsiębiorcy jest właśnie **homo hubris**, wyróżniający się pięcioma charakterystykami pod względem: potrzeby osiągnięć, tolerancji ryzyka, nonkonformizmu wobec obowiązujących reguł, poczucia własnej wartości i działań transgresyjnych (rysunek 1).

W jego ujęciu transgresja przedsiębiorcza polega na „stałym poszerzaniu obszaru własnych możliwości fizycznych, intelektualnych, manualnych czy umysłowych, przesuwaniu granic poznania, przełamywaniu barier i dotychczasowych stereotypów, powoływaniu coraz to nowych firm i podejmowaniu nowego typu działań przedsiębiorczych” (Haber, 1997, s. 16).

Zdecydowana większość badaczy stoi na stanowisku, że przedsiębiorczość nie jest uwarunkowana niezmiennymi cechami, ale że można się jej nauczyć. Uważają, że przedsiębiorczość to szczególna postawa lub specyficzny rodzaj działań, które da się wyćwiczyć i które można kształtować w procesie socja-

lizacji (Kraśnicka, 2000, s. 592). Przedsiębiorczość rozumiana jako postawa człowieka wobec otoczenia wyraża się w twórczym i aktywnym dążeniu do ulepszania istniejących stanów rzeczy, w gotowości do podejmowania nowych działań, modyfikowania stosowanych dotąd strategii i dążenia do osiągnięcia korzyści materialnych (Wiatrak, 2003). Badacze określili nawet wewnętrzne czynniki sprzyjające uczeniu się przedsiębiorczości i przechodzeniu z roli robotnika najemnego do roli przedsiębiorcy, co samo w sobie jest przykładem transgresji osobistej w wymiarze społecznym. Czynniki sprzyjające takiej transgresji to: motywacja, radość pracy, osobiste zaangażowanie, inicjatywa, swoboda decyzji, gotowość do ryzyka, orientacja na klienta, dążenie do wysokiej jakości pracy, świadomość kosztów i orientacja na konkurencję (Maderthaner, za: Piecuch, 2010, s. 63). Także Peter Drucker dobitnie stwierdza, że przedsiębiorczość nie jest cechą osobowości, ponieważ wśród skutecznych przedsiębiorców można spotkać osoby o wręcz przeciwnych typach temperamentów, natomiast sztuki radzenia sobie z niepewnością, poszukiwania i wdrażania innowacji, maksymalizowania okazji oraz stosowania strategii i praktyk adekwatnych do realizacji zamierzonych celów można się nauczyć (Drucker, 2004).



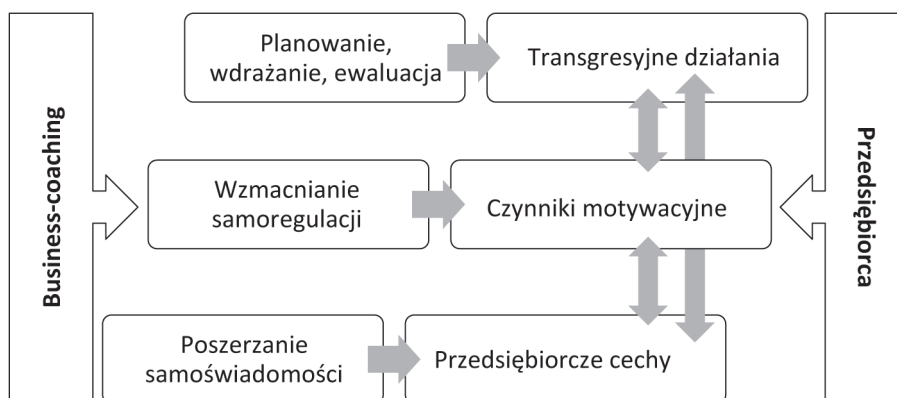
HOMO HUBRIS:

1. wysoka potrzeba osiągnięć
2. stała skłonność do ryzyka
3. nonkonformizm
4. świadomość własnej wartości
5. skłonność do działań transgresyjnych

Rysunek 1. Homo Hubris jako model osobowościowy idealnego przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Haber (1997).

W coachingu fundamentalne znaczenie ma generatywne podejście do człowieka, które przyjmuje *sine qua non* jego potencjał rozwojowy oraz możliwość zmiany zachowań i działań. Z tego względu **przedsiębiorczość w business coachingu** nie będzie traktowana jako pakiet stałych cech, ale jako **zestaw umiejętności i strategii ułatwiających podejmowanie transgresyjnych działań, który można sobie przyswoić, nauczyć i wytrenować na drodze świadomej, ukierunkowanej i systematycznej pracy nad sobą.**



Rysunek 2. Funkcje business coachingu

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując rozważania nad zakresem podmiotowego business coachingu adresowanego do przedsiębiorców, można stwierdzić, że proces ten ułatwia klientom dokonywanie kluczowych wyborów oraz podejmowanie strategicznych decyzji dzięki spełnianiu trzech zasadniczych funkcji: 1) poszerzaniu ich samoświadomości, 2) wzmacnianiu zdolności do samoregulacji oraz 3) wspieraniu planowania, wdrażania i weryfikowania podejmowanych przez przedsiębiorców działań (rysunek 2).

NARZĘDZIA COACHINGOWE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW W PROCESIE BUSINESS COACHINGU

Od stycznia do czerwca 2013 r. poprowadziłam dla 41 przedsiębiorców będących założycielami mikrofirm proces coachingu grupowego (10 spotkań po 4 godziny każde), w ramach realizacji projektu *Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych*. Opis przebiegu całego procesu oraz efekty badań action-research przeprowadzonych przez mnie przy tej okazji zostały przedstawione już w innych publikacjach (zob. Czarkowska, 2014a; Czarkowska, 2015). W niniejszym rozdziale zostaną zaprezentowane trzy zaprojektowane przeze mnie coachingowe narzędzia, które można wykorzystać podczas business coachingu w trakcie indywidualnych lub grupowych sesji z przedsiębiorcami.

Pierwsze z narzędzi jest oparte na autorskim modelu „czterech filarów zrównoważonej mocy sprawczej”, który został stworzony, wspólnie z Arturem Rzepeckim, do pracy coachingowej z przywódcami, jednak ze względu na duży zakres samodzielności decyzyjnej nadaje się również dla przedsiębiorców. Sam model (opisany szczegółowo w artykule: Czarkowska, 2014b) zakłada istnienie funkcjonalnej równowagi między dwoma aspektami w każdym z czterech obszarów rozwojowych: 1) między wyobraźnią i rozsądkiem w obszarze **myślenia**; 2) pobudzeniem i hamowaniem oraz pozytywnymi i negatywnymi stanami w obszarze **emocji**; 3) szacunkiem wobec innych a szacunkiem

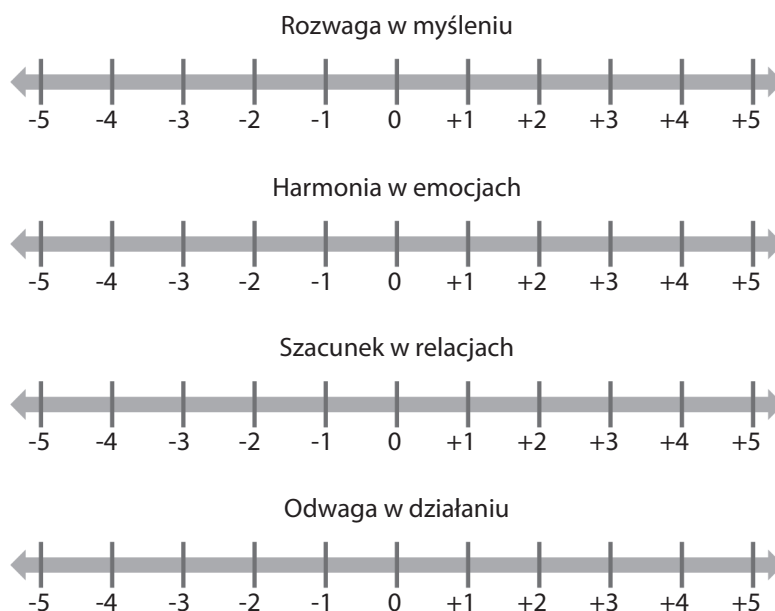
wobec siebie w obszarze **relacji** i 4) otwartością na informacje zwrotne a gotowością do obrony własnych praw i wartości w obszarze **działania**. Efekty takiej harmonii oraz możliwe skutki braku równowagi, dominacji jednego z dwóch aspektów zawiera tabela 2.

Tabela 2. Model czterech filarów zrównoważonej mocy sprawczej
– efekty harmonii oraz dysharmonii

Obszar/ Wartość	Zdrowa harmonia między aspektem 1 i 2	Efekty harmonii (dobre owoce)	<i>Karykatura</i> ⇨ możliwe efekty przy dominacji 1 aspektu	<i>Karykatura</i> ⇨ możliwe efekty przy dominacji 2 aspektu
Myślenie/ Rozwaga	1. Wyobraźnią i 2. Rozsądkiem	Inspiracja i logika (tworzenie tego, co zarazem i nowe i cenne)	<i>Szaleniec</i> ⇨ obłąd, odrealnienie	<i>Wyrobnik</i> ⇨ rutyna, stagnacja
Emocje/ Harmonia	1a. Pobudzeniem i 2a. Hamowaniem 1b. Negatywnymi emocjami i 2b. Pozytywnymi emocjami	Pasja i skuteczność (zaangażowanie i wytrwałość w realizacji celów)	<i>Nadwrażliwiec</i> ⇨ załamanie nervowe, albo: <i>Depresja</i> ⇨ marazm	<i>Cyborg</i> ⇨ odwrażliwienie, brak empatii i przyjemności albo: <i>Mania</i> ⇨ chaos
Relacje/ Szacunek	1. Szacunek wobec innych i 2. Szacunek wobec siebie	Partnerstwo i zaufanie (klarowność relacji i podział zakresów odpo- wiedzialności)	Submisja: <i>Słabeusz</i> ⇨ uległość, niemoc albo: <i>Kunktator</i> ⇨ utrata twarzy	Agresja: <i>Despota</i> ⇨ brak realnego autorytetu albo: <i>Manipulant</i> ⇨ utrata wiarygodności
Działanie/ Odwaga	1. Otwartość na prawdy innych ludzi i 2. Życie w zgodzie z własną prawdą	Wierność sobie i otwartość na informacje zwrotne (przekraczanie wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń)	<i>Tchórz</i> ⇨ wycofanie, ucieczka albo: <i>Mięczak</i> ⇨ poddanie, rezygnacja z siebie	<i>Bufon</i> ⇨ brawura albo: <i>Taran</i> ⇨ głupota

Źródło: opracowanie własne; por. Czarkowska (2014b).

Pierwsze narzędzie coachingowe składa się z zestawu skal do dokonania przez przedsiębiorcę pogłębionej autorefleksji oraz oceny poziomu satysfakcji z posiadanych kompetencji w 4 obszarach: mentalnym, emocjonalnym, relacyjnym i działaniowym (rysunek 3) oraz z arkusza do planowania działań rozwojowych w każdym z tych obszarów (tabela 3).



Rysunek 3. Model czterech filarów zrównoważonej mocy sprawczej
– skale do autorefleksji

Źródło: opracowanie własne.

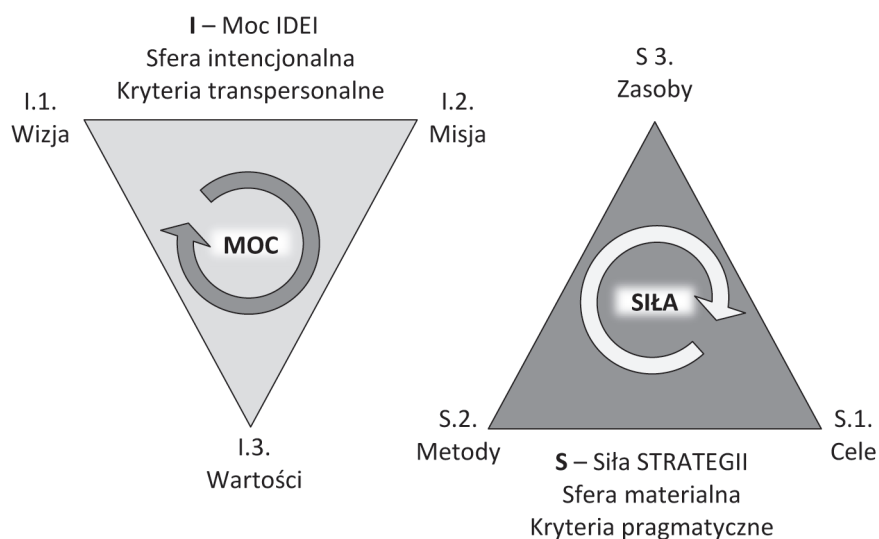
Tabela 3. Arkusz: Cele rozwojowe w modelu czterech filarów zrównoważonej
mocy sprawczej

Obszar rozwoju	Stan obecny: sytuacja wyjściowa	Stan pożądany CEL	Dowody: wskaźniki realizacji	Plan działania KROKI	Zasoby	Czas
Rozwaga w myśleniu						
Harmonia w emocjach						
Szacunek w relacjach						
Odwaga w działaniu						

Źródło: opracowanie własne.

Drugie proponowane przeze mnie narzędzie to diagram „Moc idei i siła strategii”, umożliwiający przedsiębiorcom refleksję nad stopniem spójności pomiędzy wizją, misją i wartościami prowadzonej przez nich firmy a realizowaną

aktualnie strategią (celami, metodami i zasobami/wynikami). Jego pierwowzorem był „pierścień transformacji”, narzędzie do zintegrowanego zarządzania, stosowane podczas coachingu na poziomie zarządu dużych firm (Czarkowska, 2012). Zastosowanie tego narzędzia wobec przedsiębiorcy może być szczególnie użyteczne właśnie przy planowaniu działań transgresyjnych, wykraczających poza znane obszary lub stosowane dotychczas metody, aby uzyskać jakościową zmianę osiąganych rezultatów. Integracja sfery intencjonalnej ze sferą materialną pozwala właścicielowi firmy na połączenie jego głębokiej motywacji, płynącej z uznawanych wartości uwzględniających kryteria transpersonalne z poszukiwaniem skutecznych strategii i taktyk respektujących kryteria pragmatyczne (rysunek 4).



Rysunek 4. Moc idei i Siła strategii

Źródło: opracowanie własne.

Aby podczas tej eksploracji połączyć obie sfery, warto zadać właścicielowi firmy pakiet pytań, rozpoczynając od sfery idei, w tym: 1) wizji – *Jaką przyszłość chcę kreować?* 2) misji – *Co moja firma może zrobić, aby tę przyszłość współtworzyć?* 3) wartości – *Co jest dla mnie najważniejsze?*, a następnie przechodząc do sfery strategicznej, czyli 4) celów – *Co dokładnie chcę osiągnąć?* 5) metod: *W jaki sposób mogę to osiągnąć? Jak będę działał?* i 6) zasobów: *Co jest mi potrzebne? Jakie rodzaje zasobów materialnych i niematerialnych posiadam, a jakie i skąd mogę zdobyć?*

Jeżeli nałożymy na siebie obydwie sfery i uwzględnimy ponadto zewnętrzne względem firmy uwarunkowania strukturalne (makroekonomiczne, technologiczne, demograficzne czy prawne) oraz kulturowe i instytucjonalne (społeczne normy, wartości i reguły gry), wówczas diagram pozwoli zadać pytania o szanse i zagrożenia płynące z transgresji poza zakładane dotychczas bariery (rysunek 5).



Rysunek 5. Diagram synergia idei i strategii

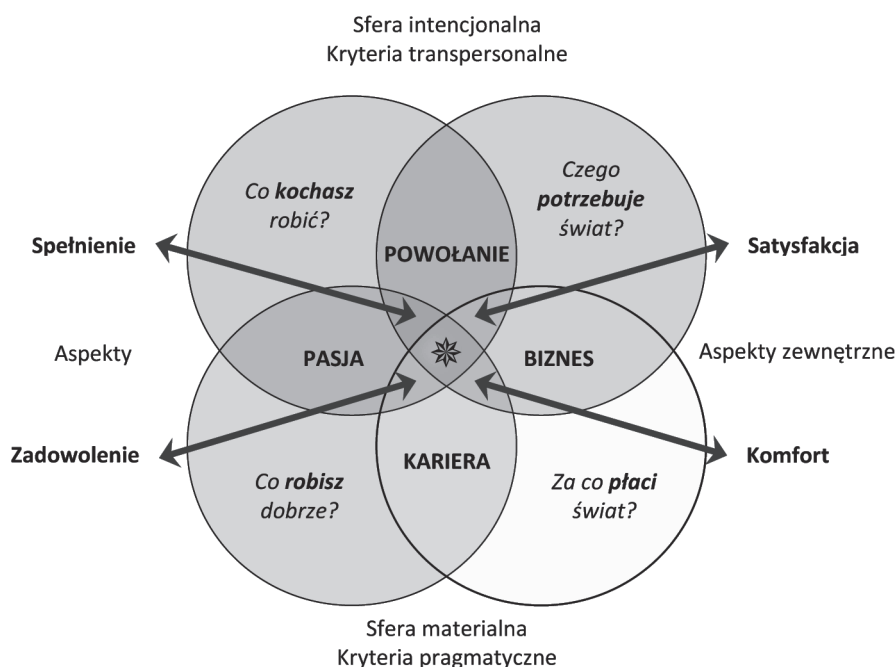
Źródło: opracowanie własne.

Świadomość warstwy intencjonalnej, wizji tego, co dla przedsiębiorcy jest najistotniejsze, może spajać jego działania i wspierać go w sytuacjach dokonywania kluczowych wyborów i podejmowania strategicznych decyzji. Gwiazdka w środku diagramu oznacza synergię płynącą ze spójności.

Trzecie narzędzie powstało na potrzeby tego artykułu i może być stosowane w szczególnych sytuacjach – kiedy człowiek jest w punkcie zwrotnym swojej kariery i myśli o podjęciu roli przedsiębiorcy lub samozatrudnionego, albo kiedy rozważa radykalną zmianę profilu swojej dotychczasowej działalności. Inspiracją do tego modelu były znalezione w Internecie rysunki (Internet – źródło 1 i 2), a także książka Grega McKeowna, zatytułowana *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (2014). Nie jest to wprawdzie pozycja naukowa, jednakże autor, obserwując uważnie zmieniające się warunki i rosnące tempo życia, czyni kilka wnikliwych obserwacji, dzieli się własnymi przemyśleniami (jedno z nich stanowi motto do tego artykułu) oraz radami. McKeown stwierdza, że przyczyną wielkich porażek jest odniesienie uprzednio „sukcesu” – ponieważ ludzie, którzy są niezwykle skuteczni i wyjątkowo dobrzy w tym, co robią, otrzymują coraz więcej propozycji i okazji do działania, aż do przeciążenia ich systemu. Ten samonapędzający się mechanizm może doprowadzić do wyczerpania psychicznego i fizycznego, po całkowity paraliż funkcjonalny – opisany schemat przypomina efekty nadmiernej motywacji hubrystycznej. Podstawową ideą autora jest „sztuka eliminacji”, tak aby robić mniej, ale za to mądrzej, poprzez skupienie na tym co ma dla nas najistotniejsze, *esencjonalne* znaczenie. McKeown proponuje, aby wybrać swoją niszę działania

zawodowego, opierając się na bardzo ostrych kryteriach selekcyjnych, tak aby praca znalazła się w centralnym punkcie przecięcia trzech obszarów: tego, co czynimy z pasją, tego, do czego mamy szczególne talenty oraz tego, na co jest największe zapotrzebowanie rynkowe. Ten punkt jest nazywany przez autora szczytowym punktem wkładu (*the highest point of contribution*). Jeżeli znajdziemy sposób, aby nasza działalność ogniskowała się właśnie w nim, przyniesie to, zdaniem McKeowna, zarówno największą satysfakcję, jak i najwyższą opłacalność.

Narzędzie do pracy coachingowej, przedstawione na rysunku 6, które proponuję nazwać „kompasem esencji” zostało rozbudowane tak, aby uwzględnić aspekty wewnętrzne (osobiste) i zewnętrzne (rynkowe) oraz sferę intencjonalną (kryteria transpersonalne) i materialną (kryteria pragmatyczne).



* synergia, esencja, pełnia

Rysunek 6. Kompas esencji – kryteria decyzyjne

Źródło: opracowanie własne.

Prowadząc sesję coachingową z klientem, który stoi przed decyzją o transgresji osobistej w postaci założenia firmy lub zmiany kierunku swojej kariery zawodowej, warto uwzględnić w pytaniach wszystkie składowe diagramu, aby w jego świadomości powstała kompletna mapa dostępnych możliwości oraz jasne kryteria wyboru najlepszych spośród istniejących opcji. Rozwiązaniem optymalnym byłoby opracowanie planu prowadzącego do podjęcia „esencjonalnej” działalności, mieszczącej się w samym centrum, jednak już aktywność

pozwalająca na połączenie trzech obszarów może dać jednostce cenne owoce, poczynwszy od poczucia komfortu, przez zadowolenie, po satysfakcję, a nawet spełnienie. W tym miejscu ponownie pojawia się chęć zadawania otwartych pytań pomagających klientowi w eksplorowaniu własnych potrzeb i dążeń oraz badaniu hierarchii wyznawanych wartości.

REFLEKSJA KOŃCOWA – KIEDY MNIEJ ZNACZY LEPIEJ?

W świecie, który wraz z procesami globalizacyjnymi jednocześnie otwiera się i dezorganizuje, następuje rosnące zwiększenie zakresu i tempa zmian społecznych oraz destabilizacja dotychczasowego ładu, któremu towarzyszy rozpad wielu instytucji (Lash i Urry, 1985). Z jednej strony „można wszystko” – z drugiej zaś „nic nie jest pewne”. Można zaryzykować tezę, że w takich właśnie warunkach zdolność do dokonywania aktów transgresji w jeszcze większym stopniu zależy od świadomej i ukierunkowanej aktywności jednostek. Z tego względu pomocne może okazać się zastosowanie podmiotowego business coachingu, którego celem jest wspieranie przedsiębiorcy w poszerzaniu samoświadomości, wzmacnianiu samoregulacji, a przede wszystkim w planowaniu działań na bazie uświadomionych wartości. A kiedy wiemy, co jest dla nas ważne, to wówczas wszechobecny nadmiar opcji może zostać poddany selekcji poprzez wyłonione kryteria. Wtedy dokonywanie wyborów i podejmowanie decyzji będzie się odwoływało nie do naszej błyskotliwej inteligencji, tylko do głębokiej mądrości.

BIBLIOGRAFIA

- Czarkowska, L.D. (2010). Professionalism and process of professionalization in coaching. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching as a method of developing human potential*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Czarkowska, L.D. (2012). Zarządzanie zintegrowane i coachingowy pierścień transformacji jako narzędzie rozwoju świadomości. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatu w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Czarkowska, L.D. (2014a). Model Homo Creator i coaching grupowy – Jak wspierać rozwój przedsiębiorców w sektorach kreatywnych? W: P. Kaczmarek-Kurczak i K. Dąbrowska (red.), *Oblicza kreatywności. Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych dla początkujących i zaawansowanych*. Warszawa: wydanie internetowe http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kozminski.edu.pl%2Ffileadmin%2Fwspolne_elementy%2FFoto%2FOferta_Edukacyjna%2FCE%2FOblicza_kreatywnosci.pdf&ei=qQQBVfXLO4HKaK_YgnA&usg=AFQjCNHOarpL4xbu5kTG0R-x26aDdQLEdA&sig2=p-5mXhFaG4GjIvI_ewDetwQ&bvm=bv.87920726,d.d2s.

- Czarkowska, L.D. (2014b). Leadership-Coaching jako metoda wzmacniania świadomości i mocy sprawczej przywódców. W: I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*. Warszawa: Difin.
- Czarkowska, L.D. (2015). Coaching grupowy jako metoda wspierania rozwoju inteligencji emocjonalnej i prokatywności przedsiębiorców w sektorach kreatywnych. W: P. Górski (red.), *Zmiany demograficzne i społeczne w Polsce i Europie wyzwaniem dla nauki i praktyki zarządzania*. Kraków: Wydawnictwa AGH.
- Drucker, P.F. (1998). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Czytelnik.
- Drucker, P.F. (2004). *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Studio Emka.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2008). Sukces w działaniu przedsiębiorców: percepcja, wymiary, implikacje. *Problemy Zarządzania*, 2/2008(20): 101–114.
- Haber, L.H. (1997). Przedsiębiorczość rynkowa parametrem produktywności człowieka w procesach pracy. *Humanizacja Pracy*, 4(178): 14–23.
<http://forshay.com/blog/> (11.02.2015).
<https://betheloveoflife.wordpress.com/2013/09/23/how-to-find-your-life-purpose-and-live-in-bliss/> (11.02.2015).
- Kamińska-Szmaj, I. (red.) (2001). *Słownik wyrazów obcych*. Wrocław: Wydawnictwo Europa.
- Karlöf, B. (1992). *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik*. Warszawa: Biblioteka Menedżera i Bankowca.
- Koczerga, M. (2014). Motywacja przedsiębiorcza a identyfikacja okazji. *Problemy Zarządzania*, 12(47): 88–108.
- Kozielecki, J. (1987). *Koncepcja transgresyjna człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozielecki, J. (1988). *O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozielecki, J. (2004). *Spółczeństwo transgresyjne. Szansa i ryzyko*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydawnictwo AE.
- Kulawiak, A. (2013). Społeczne uwarunkowania rozwoju sektora usług w małych miastach. Przykład Uniejowa. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Geographica Socio-oeconomica*, 15: 115–126.
- Lash, S. i Urry, J. (1985). *The end of organized capitalism*. Wisconsin: The University of Wisconsin Press.
- Maslow, A.H. (1986). *W stronę psychologii istnienia*. Warszawa: PAX.
- McKeown, G. (2014) *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*. Crown Business, the Crown Publishing Group, Penguin Random House Company.
- Piasecki, B. (red.) (2001). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piecuch, T. (2009). Cechy przedsiębiorcy. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, 2(708).
- Piecuch, T. (2010). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

- Piłat-Borcuch, M. (2013). Homo hubris i jego kapitał kulturowy a nowoczesna organizacja. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 65(1897): 307–315.
- Śląski, S. (2010). Zachowania transgresyjne – próba psychologicznego pomiaru. *Przegląd Psychologiczny*, 53(4): 401–416.
- Sudoł, S. (2008). Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące. *Problemy Zarządzania*, 2/2008(20): 9–26.
- Szewczuk, W. (red.) (1998). *Encyklopedia psychologii*. Warszawa: Fundacja Innowacja.
- Wiatrak, A.P. (2003). Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje. W: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*. Tarnobrzeg: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
- Wujec, B. i Stajszczak, A. (2011). Pomiar efektywności rozwoju kadr w przedsiębiorstwach. Perspektywa finansowa. Kiedy coaching i szkolenia są kosztem a kiedy inwestycją? *Coaching Review*, 1(3).

Anna Werner-Maliszewska, Agnieszka Zawadzka

Rola regulacji emocji i emocji pozytywnych w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorców oraz firm

ABSTRAKT

Celem artykułu jest ukazanie kluczowej roli emocji pozytywnych oraz regulacji emocji dla efektywnego funkcjonowania firmy na poziomie jednostki oraz całego przedsiębiorstwa. Właściwa proporcja emocji pozytywnych względem emocji negatywnych sprzyja zwiększaniu możliwości umysłowych, psychicznych, społecznych i fizycznych, co może mieć bezpośrednie przełożenie na rozwój oraz sukces przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tych efektów jest kwestią umiejętności skutecznej regulacji emocji. W rozdziale przedstawiono pięć grup strategii regulacji emocji, wyróżnionych w Procesualnym modelu regulacji emocji Jamesa Grossa. Dyskutowane są konsekwencje stosowania strategii tłumienia oraz ponownej oceny w kontekście adaptacyjnego funkcjonowania pracowników oraz firmy.

Słowa kluczowe: efektywne funkcjonowanie, emocje pozytywne, firma, przedsiębiorcy, regulacja emocji

Anna Werner-Maliszewska, Agnieszka Zawadzka

The Role of Emotion Regulation and Positive Emotions in Effective Functioning of Employers and Companies

ABSTRACT

The purpose of this paper is to show the crucial role of positive emotions and emotion regulation in the effective functioning of the company at the individual and global level. The proper proportion of positive emotions in relation to negative emotions might improve mental, psychological, social and physical skills, which can have a direct impact on the further development and success of the company. Those results can be achieved by the effective use of emotional regulation skills. The article outlines five groups of emotion regulation strategies highlighted in the *Process model of emotion regulation*, proposed by James Gross. Furthermore, the consequences of suppression and reappraisal in the context of adaptive functioning of employees and company are also evaluated.

Keywords: effective functioning, positive emotions, company, employers, emotion regulation

Efektywna regulacja emocji jest koniecznym składnikiem adaptacyjnego funkcjonowania. Z tego powodu coraz więcej naukowców wykazuje praktyczne zainteresowanie tym polem badawczym, w tym w kontekście dobrostanu, satysfakcji z pracy i funkcjonowania w środowisku zawodowym (np. Côté i Morgan, 2002; Côté, Miners i Moon, 2006, Gross i Munoz, 1995; Kafetsios, Nezlek i Vassilakou, 2012; Mikołajczak i in., 2009; Van der Kolk, McFarlane i Weisath, 1996). Istnieją liczne wyniki potwierdzające związki efektywnej regulacji emocji z dobrostanem (np. Gross i John, 2004), zdrowiem psychicznym (np. Gross i John, 2004; Bloch, Moran i Kring, 2010), fizycznym (np. Middelentrop i in., 2005), sukcesem akademickim i zawodowym (np. Graziano i in., 2007; Newman, Joseph i McCann, 2010) oraz lepszym funkcjonowaniem społecznym (np. English i John, 2013; English, John i Gross, 2013; Gross i John, 2004; Srivastava i in. 2009).

W świecie biznesu temat regulacji emocji staje się coraz bardziej istotny w kontekście efektywności pracownika, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, stresujących. Pracownicy, którzy chcą regulować swoje emocje, mają do wyboru całą paletę rozmaitych strategii. Poczynając od wyboru sytuacji, w jakie się angażują, poprzez modyfikowanie różnych elementów tych sytuacji, zarządzanie swoją uwagą, kończąc na zmianach własnych reakcji emocjonalnych. Regulacja emocji jest kluczową zdolnością umożliwiającą adaptacyjne radzenie sobie z wymaganiami środowiska zawodowego. Pozwala kształtować odpowiednią proporcję emocji pozytywnych do negatywnych w kontekście rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej oraz na poziomie firmy. Dla efektywności w biznesie kluczowe jest także to, na ile środowisko pracy jest źródłem emocji pozytywnych dla swojego pracownika.

POZYTYWNE EMOCJE W BIZNESIE

Do tej pory w biznesie nie przywiązywano tak dużej wagi do emocji pozytywnych, jak w rzeczywistości na nią zasługują. Model twardego przywódcy menedżera zakładał, że przejawem profesjonalizmu jest niewyrażanie emocji (niezależnie od ich znaku). Obecnie od menedżera oczekuje się nie tylko zarządzania ludźmi w realizacji celów postawionych przed zespołem, lecz także przewodzenia im (bycia przywódcą), co oznacza m.in. ich inspirowanie, rozwijanie, poszerzanie możliwości. Inspiracja, podziw, dumy, radość, to tylko niektóre emocje, które tak jak wszystkie emocje pozytywne, sprzyjają eksploracji i rozwojowi (Fredrickson i Lasoda, 2005). Zgodnie z teorią poszerzania umysłu i budowy zasobów osobistych Barbary Fredrickson (*Broaden and build*

theory) emocjom pozytywnym towarzyszy bowiem nie tylko przyjemne samopoczucie, lecz również wiele korzystnych zmian w możliwościach umysłowych, psychicznych i społecznych człowieka (Fredrickson, 2002). Zyski na poziomie funkcjonowania umysłu pracownika to przede wszystkim zwiększanie u niego plastyczności myślenia. Emocje pozytywne sprzyjają wychwytywaniu różnorodnych, mniej typowych skojarzeń. Zwiększają kreatywność i niestandardowe myślenie. Poszerzają zakres uwagi, intuicję oraz repertuar dostępnych myśli i rozwiązań, co wydaje się wysoce korzystne w świecie współczesnych firm, dynamicznych zmian, adaptacji do nowych sytuacji. Pod wpływem emocji pozytywnych ludzie zauważają więcej możliwych rozwiązań problemu oraz różne sposoby dotarcia do celu.

Ponadto emocje pozytywne pozwalają na budowanie zasobów społecznych. Mają korzystny wpływ na jakość relacji oraz postrzeganą bliskość relacji (Fredrickson, 2003). Przełożony, przejawiając emocje pozytywne, może liczyć na ich działanie w postaci mobilizacji ludzi wokół siebie, stawania się dla nich bardziej atrakcyjnym, zwiększania ich zaangażowania i efektywnej współpracy w zespole. W kontekście roli menedżera w inspirowaniu i rozwijaniu pracowników istotne są również efekty emocji pozytywnych dla chęci rozwoju. Okazuje się, że częste odczuwanie emocji pozytywnych pociąga za sobą preferencję różnorodności, rozwój psychologiczny, czego nie dają emocje negatywne (Fredrickson i Lasoda, 2005). Dzięki uruchamianiu reakcji dążenia i eksploatacji emocje pozytywne pozwalają na uczenie się przez doświadczanie i, na tej podstawie, potwierdzanie swoich pierwotnych zachowań lub poszerzanie ich o nowe, bardziej adaptacyjne zachowania.

Dla pracowników i przełożonych istotne są również efekty emocji pozytywnych w kontekście zmian reakcji organizmu i ich konsekwencji dla zdrowia. Emocje pozytywne sprzyjają lepszemu radzeniu sobie ze stresem, ponieważ odgrywają istotną rolę w niwelowaniu negatywnych skutków fizjologicznych doświadczania emocji negatywnych, stresu (*undoing effect*: Fredrickson, 2009). Częste ich odczuwanie sprzyja gromadzeniu zasobów energetycznych, które pozwolą lepiej radzić sobie w obliczu przyszłych, trudnych sytuacji. Przyspieszają powrót wskaźników fizjologicznych (np. ciśnienie krwi, tętno) do stanu spoczynku po wcześniejszym ich podwyższeniu w wyniku negatywnych wydarzeń. Polepszają funkcje odpornościowe, co może przynosić korzyści dla firmy w postaci wyższej frekwencji w pracy.

W kontekście długofalowych korzyści dla przedsiębiorców i firm emocje pozytywne przyczyniają się do bardziej efektywnego funkcjonowania, w przypadku, gdy występują w odpowiedniej proporcji względem emocji negatywnych. Chodzi nie tylko o to, by odczuwać jedynie emocje pozytywne, ponieważ zarówno emocje pozytywne, jak i negatywne stanowią naturalną część repertuaru ludzkich zachowań. Zgodnie z teorią poszerzania umysłu i budowy zasobów osobistych Barbary Fredrickson (Fredrickson, 1998) właściwa proporcja emocji pozytywnych do negatywnych, odpowiadająca za opisane powyżej korzystne efekty dla zasobów (umysłowych, psychicznych, społecznych i fizycznych), wynosi 3:1. Osiągnięcie tych efektów jest kwestią umiejętności skutecznej regulacji emocji i w jej wyniku zwiększanie okazywania i doświad-

czania emocji pożądaných oraz minimalizowania doświadczania emocji niepożądanych.

REGULACJA EMOCJI A EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA PRACOWNIKA

Zdaniem Maruszewskiego, Dolińskiego, Łukaszewskiego, Marszał-Wiśniewskiej i Błaszczaka (2008) regulacja emocji stanowi: „proces inicjujący, modelujący i podtrzymujący doświadczanie emocji oraz operacji poznawczych i zachowań związanych z tym doświadczaniem” (s. 564). Doliński (2011) podkreśla również, że może ona przebiegać na poziomie świadomym i nieświadomym. Jedną z najczęściej cytowanych definicji regulacji emocji jest definicja Grossa (1998), która określa ją jako: „procesy, za pomocą których jednostki wpływają na to, jakie emocje się u nich pojawiają, kiedy się pojawiają oraz w jaki sposób te emocje doświadczają i wyrażają” (s. 275).

Regulacja emocji stanowi czynnik, który poprzez wpływ na emocjonalne reakcje oraz zachowania, ma duże znaczenie dla wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorców oraz firm. Istnieje wiele badań potwierdzających istotne związki między regulacją emocji wśród liderów i pracowników firmy, a jej znaczeniem dla satysfakcji z pracy oraz funkcjonowania w pracy (np. Cote i Morgan, 2002; Sy, Tram i O'Hara, 2006; Kafetsios, Nezlek i Vassilakou, 2012). Z przeprowadzonych badań wynika, że czynniki subiektywne (np. identyfikacja pracownika z firmą, przekonanie, że firma zaspokoi potrzeby samorealizacji, przywiązanie do firmy i motywacja do pracy) są silniejszymi predyktorami satysfakcji z pracy niż czynniki obiektywne (por. Matczak i Knopp, 2013). Umiejętność wykorzystywania emocji w procesach regulacji emocji oraz procesach poznawczych może też przyczyniać się do wzrostu subiektywnych czynników wpływających na zadowolenie z pracy. Zgodnie z wynikami badań satysfakcja z pracy wiąże się m.in. z zaangażowaniem pracowników (np. Kope-rytyńska, 2008), poziomem rotacji pracowników w firmie (np. Bretz, Boudreau i Judge, 1994) czy ich frekwencją w pracy (Schultz i Schultz, 2008).

PROCESUALNY MODEL REGULACJI EMOCJI

Zgodnie z Procesualnym modelem regulacji emocji (*A process model of emotion regulation*) James Gross wyróżnia pięć strategii regulacji emocji: selekcja sytuacji, modyfikacja sytuacji, kierowanie uwagą, zmiana poznawcza, zmiana reakcji (Gross i Thompson, 2007). Cztery pierwsze zachodzą, zanim jeszcze emocja się pojawi. W tym przypadku mówi się o regulacji emocji skoncentrowanej na czynnikach poprzedzających. Ostatnia ze strategii regulacji jest wykorzystywana już po zaistnieniu emocji. Tu zaś mówimy o regulacji emocji skoncentrowanej na reakcjach emocjonalnych (Gross, 1998). Model ten zakłada, że kolejne strategie stosowane są w kolejności chronologicznej zgodnie z przebiegiem procesu powstawania emocji.

Selekcja sytuacji, jako pierwsza ze strategii wyróżnionych w powyższym modelu, wymaga znajomości własnych doświadczeń emocjonalnych, czyli świadomości tego, jakie sytuacje wywołują u mnie emocje pozytywne, a jakie negatywne. Selekcja sytuacji polega na angażowaniu się, jeśli tylko jest to możliwe, w działania, które są dla nas źródłem emocji pożądanych i niepodejmowanie działań, które są dla nas źródłem emocji niepożądanych (np. jeśli wiesz, że stresują Cię wystąpienia publiczne, to jeśli to możliwe, nie angażujesz się w nie, tylko wybierasz zadania, w których czujesz się najlepiej).

Kolejną ze strategii jest modyfikacja sytuacji, która polega na zmianie pewnych jej elementów (lub skrajnie całej sytuacji), tak aby odczuwać emocje, które będą dla nas korzystne z punktu widzenia naszych celów (np. z Klientem możemy spotkać się w kawiarni, zamiast w biurze, dzięki czemu uczynimy tę sytuację mniej stresującą i formalną).

Kierowanie uwagą to kolejna strategia, której celem jest przekierowanie uwagi na inne bodźce niż te, które pierwotnie wywołały emocje. Przekierowywać uwagę można na inne bodźce w ramach zaistniałej sytuacji lub na bodźce z nią niezwiązane (np. kiedy kolega z zespołu bezpodstawnie krzyczy na Ciebie, możesz skupić się na smaku dobrej kawy, którą podał Ci na początku spotkania lub pomyśleć o miłych planach na dzisiejszy wieczór).

Czwartą strategią wymienioną w modelu Grossa jest zmiana poznawcza. Jest to zmiana oceny poszczególnych składników sytuacji lub całej sytuacji. W efekcie prowadzi to do zmiany jej ogólnego emocjonalnego wydźwięku. Jedną z form tej strategii jest ponowna ocena sytuacji. Pozwala ona zmniejszyć odczuwanie niepożądanych emocji lub może prowadzić do zastąpienia pierwotnie odczuwanych emocji innymi, bardziej korzystnymi (np. słysząc trudną informację zwrotną od swojego przełożonego, możesz ocenić to jako chęć sprawienia Ci przykrości lub jako dbałość o Twój rozwój).

Ostatnią ze strategii jest zmiana reakcji. Może ona być stosowana w momencie, gdy emocja już powstała i możliwa jest tylko modyfikacja jej behawioralnych, fizjologicznych lub doświadczeniowych elementów (np. po stresującym dniu możesz pójść do SPA lub wykonać ćwiczenia relaksacyjne w celu obniżenia odczuwanego napięcia). Jedną z często stosowanych form tej strategii jest tłumienie, które polega na obniżeniu lub zahamowaniu ekspresji niepożądanych emocji.

Badania nad poszczególnymi strategiami regulacji emocji w kontekście ich skuteczności najczęściej dotyczą strategii ponownej oceny oraz tłumienia emocji. Istnieją dane wskazujące, że osoby cechujące się wyższym poziomem inteligencji emocjonalnej częściej stosują strategię ponownej oceny, natomiast z mniejszą częstotliwością korzystają ze strategii tłumienia (Śmieja, Mrozowicz i Kobylińska, 2011). Wykazano także istnienie wielu różnic w zakresie konsekwencji stosowania powyższych strategii dla dobrostanu jednostki i firmy. Udowodniono, że nawykowe i częste stosowanie strategii ponownej oceny wiąże się m.in. z wyższym poziomem ogólnego dobrostanu człowieka, większym optymizmem, wyższym poziomem emocji pozytywnych i efektywnymi strategiami radzenia sobie ze stresem (np. Gross, 2003; Gross i John, 2004;

Zawadzka, 2013). Co więcej, ponowna ocena wiąże się z wyższą jakością relacji interpersonalnych, które są szczególnie ważne w kontekście biznesowym. Strategia ponownej oceny angażuje także procesy poznawcze (Richards i Gross, 2000), przez co może wpływać na obniżenie wykonania zadań, ale kwestia ta wymaga dalszej weryfikacji w badaniach.

Tendencja do stosowania strategii tłumienia wiąże się natomiast z częstszym przeżywaniem emocji negatywnych, gorszym radzeniem sobie ze stresem oraz symptomami depresji (Gross i John, 2003). Tłumienie powoduje spadek ekspresji emocji przy jednoczesnym wzmaganiu reakcji fizjologicznych. Istnieją dane wskazujące, że stosowanie strategii tłumienia koreluje negatywnie z wykonywaniem zadań związanych z obsługą klienta (Grandey i in., 2005). Wykazano również negatywne związki tłumienia z wizerunkiem firmy i satysfakcją klientów. Tłumienie wpływa też niekorzystnie na zdolności poznawcze (Richards i Gross, 2000) oraz funkcjonowanie społeczne (np. English i John, 2013). Co ciekawe, tłumienie emocji negatywnych nie przyczynia się do spadku ich doświadczania, ale osłabia doświadczanie emocji pozytywnych. Ponowna ocena zwiększa doświadczanie emocji pozytywnych i obniża doświadczanie emocji negatywnych. Istnieją również bardzo ciekawe dane wskazujące, że w przypadku podwładnych większa skłonność do stosowania strategii tłumienia wiąże się z niższym poziomem ich satysfakcji z pracy oraz wyższym poziomem emocji negatywnych i wyczerpaniem emocjonalnym (Kafetsios, Nezlek i Vasilakou, 2012). Wyższa tendencja do stosowania strategii ponownej oceny u dyrektorów wiąże się natomiast z niższym poziomem satysfakcji z pracy ich pracowników, podczas gdy wyższa tendencja do tłumienia emocji wiąże się z wyższym poziomem emocji pozytywnych ich pracowników.

PODSUMOWANIE

Emocje pozytywne i ich zwiększanie mają duże znaczenie w kontekście efektywności przedsiębiorców oraz firm. Emocje pozytywne przyczyniają się do budowania i rozwoju zasobów umysłowych, psychicznych, społecznych i fizycznych. Mają związek z innowacyjnym i niestandardowym podejściem do rozwiązywania problemów i osiągania celów. Sprzyjają stosowaniu efektywnych strategii radzenia sobie ze stresem i trudnymi sytuacjami, mają też korzystny wpływ na jakość relacji interpersonalnych. Korzyści z przeżywania emocji pozytywnych odnotowuje się również w odniesieniu do zdrowia fizycznego i odporności organizmu, co może przekładać się na frekwencję w pracy. Z tej perspektywy ważną rolę odgrywa adaptacyjna regulacja emocji i stosowanie korzystnych dla jednostki i firmy strategii regulacji emocji, tak aby zwiększać doświadczanie emocji pozytywnych w środowisku pracy. Dotychczasowe badania wskazują na znaczącą rolę w tym zakresie m.in. strategii ponownej oceny. Temat emocji pozytywnych i regulacji emocji jest kluczowy nie tylko dla dobrostanu samych pracowników, lecz także dla całej firmy. Świadomość przedsiębiorców i menedżerów w tym zakresie może przyczynić się do

tworzenia warunków pracy sprzyjających większemu zaangażowaniu pracowników i ich satysfakcji z pracy. Stąd w biznesie widoczna jest wzrastająca potrzeba treningów regulacji emocji i zwiększania emocji pozytywnych.

BIBLIOGRAFIA

- Bloch, L., Moran, E.K. i Kring, A.M. (2010). On the need for conceptual and definitional clarity in emotion regulation research on psychopathology. W: A.M. Kring i D.M. Sloan (red.), *Emotion regulation and psychopathology. A transdiagnostic approach to etiology and treatment* New York: Guilford.
- Bretz, R.D., Boudreau, J.W. i Judge, T.A. (1994). Job Search Behavior of Employed Managers. *Personnel Psychology*, 47(2): 275–301.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30: 509–530.
- Côté, S., Miners, C.T.H. i Moon, S. (2006). *Emotional intelligence and wise emotion regulation in the workplace*. W: W.J. Zerbe, N. Ashkanasy i C.E.J. Härtel (red.), *Research on emotions in organizations*, Vol. 2 (s. 1–24). Oxford: Elsevier.
- Côté, S. i Morgan, L.M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 947–962.
- Doliński, D. (2011). Regulacja emocji. W: D. Doliński i W. Błaszczak (red.), *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- English, T. i John, O.P. (2013). Understanding the social effects of emotion regulation: The mediating role of authenticity for individual differences in suppression. *Emotion*, 13(2): 314–329.
- English, T., John, O.P. i Gross, J.J. (2013). Emotion regulation in relationships. W: J.A. Simpson i L. Campbell (red.), *Handbook of close relationships*. Oxford: University Press.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2: 300–319.
- Fredrickson, B.L. (2002). Positive emotions. W: C.R. Snyder i S.J. Lopez (red.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Fredrickson, B.L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, 91(4): 330–335.
- Fredrickson, B.L. (2009). *Pozytywność. Naukowe podejście do emocji, które pomaga zmienić jakość życia*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Fredrickson, B.L. i Losada, M.F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7): 678–686.
- Grandey, A.A., Fisk, G.M., Mattila, A.S., Jansen, K.J. i Sideman, L.A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96: 38–55.
- Gross, J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2: 271–299.

- Gross, J.J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39: 281–291.
- Gross, J.J. i John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85: 348–362.
- Gross, J.J. i John, O.P. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and lifespan development. *Journal of Personality*, 72: 1301–1334.
- Gross, J.J. i Munoz, R.F. (1995). Emotion regulation and mental health. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 2: 151–164.
- Gross, J.J. i Thompson R.A. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations. W: J.J. Gross (red.), *Handbook of emotion regulation*. New York: Guilford Press.
- Graziano, P.A., Reavis, R.D., Keane, S.P i Calkins, S.D. (2007). The Role of Emotion Regulation and Children’s Early Academic Success. *Journal of School Psychology*, 45(1): 3–19.
- Kafetsios, K., Nezlek, J.B. i Vassilakou, Th. (2012). Relationship between leaders’ and subordinates emotion regulation, satisfaction and affect at work. *The Journal of Social Psychology*, 152(4): 436–457.
- Kopertyńska, M.W. (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Maruszewski, T., Doliński, D., Łukaszewski, W. i Marszał-Wiśniewska, M. (2008). Emocje i motywacja. W: J. Strelau i D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 1). Gdańsk: GWP.
- Matczak, A i Knopp, K. (2013). *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Warszawa: LiberiLibri.
- Middendrop, H., Greenen, R., Sorbi, M.J., Hox, J.J., Vingerhoets, A.J. van Doornen, L.J. i Bijlsma, J.W. (2005). Styles of emotion regulation and their associations with perceived health in patients with rheumatoid arthritis. *Annual Behavioral Medicine*, 30(1): 44–53.
- Mikolajczak, M., Tran, V., Brotheridge, C. i Gross, J.J. (2009). Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labour. W: C.E.J. Härtel, N.M. Ashkanasy i W.J. Zerbe (red.), *Research on Emotion in organizations: Emotions in groups, organizations and cultures* (s. 245–273). Bingley, UK: Emerald.
- Newman, D., Joseph, D. i McCann, C. (2010). Emotional intelligence and job performance: The importance of emotion regulation and Emotional labor Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3: 1–6.
- Richards, J.M i Gross, J.J. (2000). Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one’s cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79: 410–424.
- Schultz, D.P i Schultz, S.E. (2008). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Srivastava, S., Tamir, M., McGonigal, K.M., John, O.P i Gross, J.J. (2009). The social costs of emotional suppression: a prospective study of the transition to college. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4), 883–897.

- Sy, T., Tram S. i O'hara, L.A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *J. Vocat. Behav.*, 68: 461–473.
- Śmieja, M., Mrozowicz, M. i Kobylińska D. (2011). Emotional intelligence and emotion regulation strategies. *Studia Psychologiczne*, 49(5), 55–64.
- Van der Kolk, B.A., McFarlane, A. i Weisath, L. (1996). *Traumatic stress*. New York: Guilford Press.
- Zawadzka, A. (2013). *Regulacja emocji a odczuwane emocje i satysfakcja z życia*. Niepublikowana praca magisterska. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

PODMIOT BUSINESS COACHINGU: ROZWÓJ FIRMY

BUSINESS COACHING FOR FIRM GROWTH

Mirosława Huflejt-Łukasik, Grzegorz Zawilowski, Maciej Budkowski

Co powinien wiedzieć i potrafić profesjonalny coach: jak wybierać coachów do organizacji

ABSTRAKT

Profesjonalizm w pracy coacha oznacza posługiwanie się odpowiednią wiedzą leżącą u podstaw coachingu, jako metody oddziaływań psychologicznych, także wiedzą o coachingu jako metodzie oraz jej obszarach wspólnych, i granicach, z pracą konsultanta biznesu, trenera, doradcy zawodowego, psycho-terapeuty czy mentora. Konieczna jest znajomość zasad etycznych pracy coacha oraz świadomość ich znaczenia dla przebiegu coachingu, stworzenia odpowiednich podstaw pracy, m.in. atmosfery zaufania, podjęcia odpowiedzialności za efekty coachingu przez klienta. Coach musi posiadać wiedzę o całości procesu coachingu w organizacji: planowaniu, komunikowaniu, organizowaniu i raportowaniu projektu coachingu. Powinien być w tym obszarze partnerem i wsparciem dla organizacji. Wiedza, którą dysponuje coach, musi mieć powiązanie z umiejętnym jej stosowaniem. Kontrakt w coachingu i umowa z organizacją są zwieńczeniem dobrego procesu przygotowania projektu coachingu. Pozwalają one na efektywną realizację coachingu, a tu ważne stają się bogate umiejętności, różnorodny warsztat pracy coacha, a także rozumienie procesu coachingu, tak by adekwatnie odpowiadać na oczekiwania klienta.

Słowa kluczowe: coaching, coach, organizacja, standardy

Mirosława Huflejt-Łukasik, Grzegorz Zawilowski, Maciej Budkowski

A Professional Coach – What Should He Know and What Are His Skills: How to Choose Organizations' Coaches

ABSTRACT

Coach's professionalism means the adequate knowledge employment that is a base of coaching as a method of psychological influence also the knowledge of coaching as a method and the mutual fields and limits of business consultant, trainee, careers officer, recruiter, psychotherapist or a mentor. There is a necessity of: the knowledge of coach work ethics and the awareness of their meaning in the course of coaching also the creation of an adequate base of work that is an atmosphere of trust, providing the undertaking of responsibility for the effects of coaching by the client. Coach must possess the knowledge of organization's complete coaching process: the planning, communicating, organizing and reporting of coaching project. The coach should be the partner and a support for the organization. The knowledge which is in a possession of a coach must have a connection with its skillful implementing. A coaching contract and an agreement with an organization are the copestones of good coaching projects' preparation. They enable the effective coaching realization, where very important is the richness of coaches' skills, the plurality of coaches workshop and also the coaching process understanding so as to adequately fulfill the client's needs.

Keywords: coaching, coach, organization, standards

WSTĘP

Celem tego artykułu jest uporządkowanie wiedzy o coachingu i kompetencjach profesjonalnego coacha, a także opisanie aspektów, na które należy zwrócić uwagę podczas podejmowania decyzji o rozpoczęciu współpracy w ramach projektu coachingu. Tekst jest podzielony na dwie części. W pierwszej opisano metodę, kompetencje coacha oraz czynniki ważne dla skutecznego coachingu w organizacji. W drugiej części zebrano wskazówki pomocne w wyborze coacha do organizacji oraz w zapewnieniu dobrej i efektywnej realizacji projektu coachingu.

I. Profesjonalny coaching i profesjonalny coach

COACHING JAKO METODA

Rozważania o tym, co powinien potrafić profesjonalny coach, warto rozpocząć od określenia, czym jest coaching. Metoda ta jest obecna w Polsce od ponad 20 lat, a środowisko polskich coachów współpracę nad jej określeniem rozpoczęło w 2007 r., tworząc Komisję Coachingu przy Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych. Zaowocowało to stworzeniem w 2009 r. Izby Coachingu, a następnie w 2012 r. *Systemu Akredytacji Izby Coachingu* (2012). Ciągłe jednak w praktyce spotkać się można z różnym rozumieniem tego, czym jest coaching. Część osób myli coaching ze szkoleniem czy z konsultacjami (por. Huflejt-Łukasik i Turkowski, 2011; Huflejt-Łukasik i Peczeko, 2012).

Coaching, najogólniej rzecz ujmując, to metoda zmiany, która koncentruje się na określaniu i osiąganiu konkretnych zawodowych i osobistych celów (Huflejt-Łukasik i Peczeko, 2012). Coaching jest formą pomocy ludziom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie jak najbardziej skuteczny sposób (Dilts, 2006).

Coaching szybko zdobył dużą popularność, przede wszystkim dlatego, że jest skuteczną, szybką i ekonomicznie opłacalną formą wsparcia dla organizacji, skupiającą się na celach i rozwiązaniach, co przyspiesza wprowadzanie realnych zmian (por. np. Feggetter, 2007; Grant, Curtayne i Burto, 2009; Kombarakarn i in., 2008; McGovern i in., 2001; Olivero, Bane i Kopleman, 2001; Orenstain, 2006; Passmore i Gibbes, 2007). Jest też jedyną dostępną w biznesie

formą rozwoju pracowników, która umożliwia kompleksową pracę z przekonaniami, wartościami i tożsamością klienta (por. Huflejt-Łukasik i Turkowski, 2011; Evers, Brouwers i Tomic, 2006).

Coaching, który znamy dzisiaj, pojawił się najpierw w biznesie, w naturalny sposób stał się potrzebny, kiedy zauważono, że menedżer powinien nie tylko wyznaczać, delegować, egzekwować zadania, szkolić pracowników, ale również pomagać im w wykorzystywaniu swojego potencjału, tak, żeby wykonywali swoją pracę w sposób możliwie efektywny (Huflejt-Łukasik, Turkowski i Zawilowski, 2014; Ladyshevsky, 2009). Kompetencje coachingu w roli menedżera polegają m.in. na zadawaniu przez menedżera pytań, które inspirują i stymulują pracowników do szukania rozwiązań podnoszących ich skuteczność i motywują ich do lepszego wykonywania obowiązków (zob. np. Rogers, 2015). Taka forma wykorzystania coachingu jest jednak ograniczona rolą i relacją zawodową menedżera względem pracownika, a zatem i środkami z zakresu coachingu, po które menedżer może sięgać. Rozdziela się zatem kompetencje coachingowe menedżera od kompetencji coacha jako odrębnej roli zawodowej. Coaching, jako metoda, opiera się na partnerskiej relacji, co wyklucza hierarchiczną zależność. Zamiast o menedżerach-coachach poprawniej jest zatem mówić o coachingowym sposobie zarządzania bądź zarządzaniu wykorzystującym metody czy kompetencje z zakresu coachingu (por. Gabalewicz-Paul i Maciejewska, 2011; Huflejt-Łukasik, Turkowski i Zawilowski, 2014).

Partnerstwo we współpracy w ramach coachingu jest pomocne w wytworzeniu atmosfery zaufania, a nieodzowne, by klient szukał najlepszych, najbardziej dopasowanych rozwiązań dla siebie i swojego otoczenia, czuł się odpowiedzialny za ich znalezienie i wprowadzanie w życie. W coachingu szuka się najlepiej dopasowanych, indywidualnych rozwiązań, a te może wygenerować jedynie klient, przy technicznym wsparciu coacha. Coach – oprócz wiedzy i pytań – wykorzystuje cały zestaw narzędzi psychologicznych, które umożliwiają wprowadzanie zmian na różnych poziomach funkcjonowania osób czy systemów (zespołów, organizacji). Badania wskazują, że wykorzystywanie wielu różnorodnych narzędzi w coachingu przyczynia się do jego sukcesu (Sperry, 1993). Klienci w coachingu mierzą się bowiem (a przez to i coach) z tematami, które wykraczają daleko poza strategię działania, często obejmując kwestie emocji, przekonań, wartości i tożsamości.

Podsumowując: coaching charakteryzują trzy opisane niżej istotne cechy:

1. Wspieranie rozwoju osoby czy zespołu, pomoc w osiągnięciu celów, a zatem zadaniowe podejście, osiąganie celów w możliwie najkrótszym czasie.
2. Partnerska relacja między klientem coachingu i coachem. Dzielenie odpowiedzialności za rezultaty oraz kreatywna współpraca. Atmosfera poufności i zaufania – żeby móc skutecznie wspierać klienta z jego dążeniami, coach powinien zapewnić mu warunki do tego, żeby mógł skorzystać z pełni swojego potencjału.
3. Rozwiązania wygenerowane przez klienta. Coaching służy wzmocnieniu zasobów klienta, w tym uruchomieniu jego kreatywności, tak by osiągał zaplanowane rezultaty (Huflejt-Łukasik i Turkowski, 2011).

Coaching jest metodą, która najlepiej odpowiada na takie potrzeby w organizacji jak:

1. Rozwój kompetencji zawodowych, w tym przede wszystkim menedżerskich.
2. Usprawnienia w działaniu na danym stanowisku pracy.
3. Przygotowanie do awansu i/lub wsparcie we wdrażaniu się w nową rolę zawodową.
4. Wsparcie w planowaniu, komunikowaniu i wdrażaniu zmiany w organizacji.
5. Rozwiązywanie problemów i trudności (w tym konfliktów w zespole).

Coaching może być też wsparciem w:

1. Tworzeniu czy sprawdzaniu kierunku dla organizacji, jej wizji i misji oraz w kreowaniu strategii; planowaniu i realizacji celów strategicznych.
2. Budowaniu zespołów czy poprawianiu ich efektywności funkcjonowania.

OSOBA COACHA

Ze względu na brak regulacji prawnych coachem praktycznie może się nazwać każdy. Odbyna się to ze szkodą dla jakości coachingu jako metody, gdyż osobom niezwiązanym ze środowiskiem ciężko odróżnić profesjonalistę od hochsztaplera. Co więcej, nawet wyszkoleni coachowie nie zawsze mają całą potrzebną wiedzę i umiejętności. Jest to konsekwencją tego, że coaching jako metoda rozwijał się szybciej niż wypracowanie standardów w zakresie szkolenia coachów. Dodatkowo, na fali popularności coachingu, część osób, podając się za coachów, a nie mając w tej dziedzinie odpowiedniego wykształcenia i doświadczenia, pod nazwą coachingu prowadzi np. terapię czy konsultacje. Niektórzy pozyskują klientów na swoje usługi, tworząc nazwy, będące ciekawym hasłem marketingowym, lecz pozostające w niezgodzie z ideą coachingu jako metody (np. sex coaching). Zjawiska takie dobrze oddają stan zamieszania wokół tego, czym jest coaching jako metoda i jakim celom służy. Remedium na to są mechanizmy regulujące standardy coachingu i szkolenia w coachingu w samym środowisku oraz dzielenie się szeroko z potencjalnymi klientami wiedzą o coachingu i obowiązujących w nim standardach. Odpowiedzialni coachowie dbają zatem o profesjonalny wizerunek coachingu, zrzeszając się, tworząc systemy akredytacji i wydarzenia propagujące wysokie standardy pracy (jak ma to miejsce w przypadku Izby Coachingu).

Pierwszym, podstawowym elementem profesjonalizmu coacha, jest jego znajomość metody, którą pracuje, zarówno jej charakterystyki, jak i ograniczeń, a także punktów wspólnych i granic z takimi metodami rozwoju osób czy organizacji jak szkolenia, doradztwo personalne, konsultacje biznesowe, psychoterapia (por. Huflejt-Łukasik i Turkowski, 2011). Profesjonalny coach nie tylko wie, czym jest, a czym nie jest coaching, ale również wie, kiedy i w jaki sposób korzystać w ramach coachingu z innych metod wsparcia, takich jak mentoring, konsulting czy trening. Profesjonalny coach nie ucieka od łączenia tych metod, ale robi to świadomie i umiejętnie, włączając je odpowiednio w ramy i proces coachingu, działając na korzyść klienta. Przykładem może

być coaching zmierzający do zwiększenia umiejętności wystąpień publicznych. Coach pomaga klientowi sprecyzować dokładnie cel, przeanalizować obszary do pracy w ramach coachingu, konteksty potrzebnych umiejętności czy ewentualne występowanie ograniczających przekonań. Jeśli coach posiada stosowne kompetencje, może wejść w rolę trenera i konsultanta, wypracowując nowe schematy zachowań i wprowadzając umiejętności klienta na nowy poziom, po czym wracając do metod *stricte* coachingowych, pomaga zadbać o wprowadzenie zmiany do codziennego funkcjonowania klienta. Trzymając się powyższego przykładu, można stwierdzić, że rolą coacha będzie pomoc klientowi w wyznaczeniu celu, odkrycie, co jest potrzebne do jego osiągnięcia, zadbanie o kwestie adekwatności emocji, przekonań i spójności we wdrażaniu nowych rozwiązań do życia. W roli trenera leży wyszkolenie klienta w zakresie pożądanых umiejętności, a w roli trenera i konsultanta przekazanie konkretnej wiedzy z zakresu efektywnego komunikowania się i autoprezentacji oraz dopasowanie tego do potrzeb klienta. Warto przy tym zaznaczyć, że coach, łącząc różne metody, nadal pozostaje coachem i ta rola pozostaje nadrzędną „metarolą” w procesie pracy z klientem. Oznacza to, że niezależnie od tego, czy coach korzysta z kompetencji i metod właściwych dla innych form wsparcia, cały czas obowiązują go zasady właściwe dla coachingu. Jest to istotne także z punktu widzenia kontraktu z klientem, który został zawarty na usługę coachingu, a nie treningu czy konsultacji.

Kolejną metodą, której świadomość podobieństw i granic z coachingiem powinien mieć coach, jest psychoterapia (por. Huflejt-Łukasik, 2012). Ze względu na charakter pracy coacha, w rozumieniu programowania zmiany – w tym pracę z emocjami, doświadczeniami, czy elementami osobowości – porównywanie coachingu do terapii jest raczej nieuniknione. Coaching zmienia się w terapię, kiedy coach nie zna różnic między tymi metodami, lub kiedy nie dostrzega, że klient potrzebuje psychoterapii, nie panując tym samym nad prowadzonym przez siebie procesem coachingu¹.

Coaching jako metoda interdyscyplinarna wymaga szerokiej wiedzy zarówno z zakresu psychologii, funkcjonowania systemów, jak i z zarządzania czy funkcjonowania organizacji (por. Kombarakarn i in., 2008; Wasylhyn, 2003). Szkolenie w coachingu powinno zawierać nie tylko aspekty czysto techniczne rozwijające warsztat coacha: kompetencje w obszarze komunikowania się, analizy i zbierania informacji oraz umiejętności wprowadzania zmiany. Powinno również kształtować postawy i zrozumienie całego procesu, a ponadto obejmować też kwestie związane z formalnym prowadzeniem projektu coachingu w organizacji, zawieraniem kontraktu z klientem, umowy z firmą. Kluczowe jest również stałe podnoszenie kwalifikacji i nauka poprzez doświadczenie, w tym za pomocą superwizji, czyli specjalnego spotkania coacha

¹ Problem ten będzie dotyczył coachingu osobistego (tzw. life coachingu), gdyż osoba z problemem psychicznym, w przypadku którego wskazana byłaby psychoterapia, w ramach coachingu w organizacji nie będzie w stanie z niego w pełni skorzystać, będzie mieć małą motywację do pracy w tej formie.

z innym, bardziej doświadczonym coachem (zob. więcej dalej w tekście – część *Supervizje*).

Ważnym aspektem jest zatem gruntowne wykształcenie coacha. Rynek oferuje wiele szkoleń dla coachów, w bardzo różnej formie i trybie. Rośnie również oferta studiów podyplomowych dotyczących tematyki coachingu. Tylko część z tych szkoleń prezentuje jednak poziom pozwalający uczestnikom zyskać kompleksowe kompetencje potrzebne do samodzielnego prowadzenia coachingu.

ETYKA W COACHINGU

Coaching jako metoda psychologiczna opiera swoją skuteczność także na zasadach etycznych. Ich przestrzeganie zapewnia zadbanie o istotne dla coachingu czynniki (por. Wasylyhyn, 2003). Etyka zawodu wskazuje coachowi drogę, jak zbudować i utrzymać niezbędne elementy podczas przygotowań do coachingu, ustaleń z firmą – sponsorem, czyli przedstawicielem organizacji, i klientem coachingu – pracownikiem, podczas prowadzenia procesu czy radzenia sobie z sytuacjami niejednoznacznymi bądź trudnymi.

Etyka związana jest z tym, że coach ma na względzie dobro klienta i organizacji, w której realizowany jest projekt coachingu. Niektóre nieetyczne zachowania nie wynikają ze złej woli, lecz z braku wiedzy czy świadomości – jeśli nie samych zasad stosowania metody coachingu, to mechanizmów psychologicznych. Dlatego dobre szkoły i stowarzyszenia coachingowe tworzą kodeksy etyczne, których poznanie i wdrażanie w życie jest elementem szkolenia czy akredytacji.

Poniżej przedstawione są treści z *Kodeksu Etycznego Coacha* Izby Coachingu (2012), sformułowane jako wskazówki dla coacha. Opatrzone zostały komentarzem autorów niniejszego artykułu.

- **Zawsze pamiętaj o tym, co jest celem twojej pracy z Klientem, trzymaj się granic tego, na co się z nim umówiłeś.** Jednym z błędów popełnianych przez niedostatecznie wyedukowanych coachów, jest nietrzymanie się celów ustalonych z klientem, zbytnie pogłębianie procesu (w kierunku psychoterapii) czy wchodzenie w rolę konsultanta zamiast coacha (łączenie roli coacha i konsultanta w biznesie jest wskazane, lecz musi przebiegać na bazie wiedzy na temat tych dwóch metod, kompetencji ich stosowania oraz odpowiednich ustaleń z organizacją i kontrakcie z klientem). Klient, rozpoczynając coaching, wierzy, że coach wie, co robi i jest ekspertem w swojej dziedzinie. Klient może nie mieć świadomości, że coach wychodzi z roli bądź przekracza swoje kompetencje, przez co też nie zareaguje na takie sytuacje. Innym aspektem niedotrzymywania kontraktu może być niepotrzebne wydłużanie procesu na skutek nieprowadzenia procesu coachingu ściśle w kierunku celu.
- **Twoim sukcesem jest sukces Klienta. Trzymaj się w cieniu.** Profesjonalny coach to osoba, która wspiera potencjał klienta, tak że klient ma większą świadomość swoich mocnych stron i możliwości korzystania

z nich, a ponadto świadomość własnej sprawczości. Coach wspiera klienta w drodze do celu, lecz to klient, a nie coach, ma ten cel osiągnąć.

- **Nigdy nie obiecuj Klientowi tego, co nie jest możliwe do osiągnięcia.** Na etapie ustalania kontraktu coach z jednej strony określa, czy coaching wesprze klienta w realizacji konkretnych celów, z drugiej strony coach powinien się podjąć coachingu tylko jeśli klient jest zmotywowany do udziału w coachingu, pracy nad danymi celami i jest to jego wyborem.
- **Zachowaj respekt dla autonomii Klienta i własnej.** W pracy coacha ważne jest pamiętanie, że zarówno klient, jak i sam coach, mają prawo do swoich poglądów, przekonań i wartości, ale że w coachingu to perspektywa klienta jest drogowskazem. Klient wybiera swoją drogę do celu, a poglądy coacha czy przekonania nie są tu istotne. Oczywiście coach może i powinien się dzielić ogólną wiedzą z danego obszaru, jest to element szkoleniowy, edukacyjny w ramach coachingu. Doświadczenia coacha mogą być jednak najwyżej jedną z wielu inspiracji w coachingu, z których klient może skorzystać lub nie przy szukaniu swojej drogi do celu.
- **Bądź rzetelny w udzielaniu informacji zwrotnej. Twoje opinie i komentarze mają zawsze wspierać klienta w znajdowaniu rozwiązań.** Zadaniem coacha jest udzielenie pełnej i rzetelnej informacji zwrotnej, także w sposób, który spełnia profesjonalne wymogi.
- **Bądź dyskretny w sprawach dotyczących Klienta.** Ze względu na charakter coachingu i treści, które w trakcie procesu klient przekazuje coachowi, jednym z niezbędnych czynników, które muszą zaistnieć w profesjonalnym coachingu, jest atmosfera dyskrecji i zaufania. Stosowanie tej zasady w kontekście coachingu w organizacji, kiedy coaching jest omawiany ze sponsorem, wymaga wyczucia i profesjonalizmu, tak by udzielić rzetelnej informacji, nie łamiąc zasady dyskrecji.
- **Podejmuj się tylko takich zadań, do których czujesz się przygotowany.** Ten punkt znajduje zastosowanie zwłaszcza w sytuacjach, w których w trakcie procesu klient wymaga wsparcia innego specjalisty – mentora czy konsultanta z danego obszaru biznesu. Coach ma obowiązek poinformować klienta o takim spostrzeżeniu.
- **Pamiętaj o stałym pogłębianiu wiedzy i rozwijaniu swoich umiejętności.** Coaching to dziedzina oparta na wiedzy psychologicznej i w organizacji – z zakresu zarządzania. Wiedza stale się powiększa i zmienia, a co za tym idzie – wymaga aktualizacji. Żadne, nawet najdoskonalsze szkolenie nie przygotowuje coacha do wszystkich możliwych sytuacji i potrzeb klienta dotyczących coachingu. Ciągłe poszerzanie wiedzy i doskonalenie umiejętności jest kluczowe dla skuteczności coacha, podobnie jak szukanie nowych sposobów pracy, narzędzi, które mogą być pomocne w coachingu dla danego klienta. Jednym ze sposobów na doskonalenie umiejętności są superwizje coachingu. Pozwalają uczyć się na konkretnych przypadkach i korzystać z doświadczenia innych coachów. Coach niepoddający się superwizji pozbawia się dodatkowej perspektywy, która zarówno pozwala wzbogacić proces, własny warsztat, jak i zachować czujność, chociażby w aspekcie etyczności swoich poczynań.

- **Być przyzwoity, działać na rynku uczciwie, nie podważaj kompetencji innych coachów.** Profesjonalizm coacha można postrzegać również przez pryzmat zdolności współpracy wewnątrz środowiska czy etyczne działania marketingowe. Nie należy przy tym mylić „podważania kompetencji innych coachów” z piętnowaniem patologii w środowisku czy informowaniem o profesjonalnych wymaganiach dotyczących warsztatu pracy coacha.
- **W sprawach materialnych zachowaj przyzwoitość i zdrowy rozsądek. Zachowaj równowagę między tym, co dajesz i tym, co bierzesz.** Zadaniem coacha jest zaproponowanie najbardziej efektywnego sposobu pracy oraz osiągnięcia celu klienta w możliwie jak najkrótszym okresie czasu. Ponadto kwestie finansowe są wtórne do merytorycznych i nie mogą mieć wpływu na jakość działań w coachingu.

COACHING JAKO PROCES

Proces w coachingu to całokształt doświadczeń wewnętrznych i zmian, które występują u klienta w czasie coachingu. Profesjonalny coach posiada zdolność zauważania postępującego procesu u klienta i wpływania na niego. Coach uczy się rozumienia procesu w coachingu i kierowania nim podczas poznawania i trenowania warsztatu pracy coacha oraz podczas praktyki w roli coacha pod superwizją. Istotnym aspektem procesu w coachingu jest jego niepowtarzalność. Każdy klient jest inny, wnosi do coachingu niepowtarzalne połączenie doświadczenia, osobowości, przekonań i wartości, przez co nawet tak popularny temat pracy jak zarządzanie czasem, z każdym klientem wygląda inaczej. Coaching w tym temacie może być skupiony na tworzeniu tygodniowego planu pracy bądź szukaniu najlepszej konfiguracji planu dnia odpowiednio do aktywności i poziomu koncentracji u klienta, może polegać na zmianie przekonań na temat zarządzania czasem albo postawieniu granic między pracą zawodową a życiem prywatnym.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na proces coachingu jest sam coach, który jest ważnym ogniwem jego dynamiki. U tego samego klienta z tym samym tematem pracy, ale innym coachem proces może wyglądać inaczej, a cel za każdym razem będzie osiągnięty. Profesjonalny coach przede wszystkim powinien mieć świadomość procesu, obserwować to, w jaki sposób przebiega i w odpowiednich momentach wywierać na niego wpływ, tak, żeby klient generował rozwiązania zbliżającego go do osiągnięcia celu. Żeby było to możliwe, coach musi rozumieć, co w danym momencie dzieje się w procesie, jakie mechanizmy działają, co wywołuje określone emocje i jaki ma to wpływ na klienta oraz jego pracę w coachingu. Bez tego elementu interwencje coacha stają się przypadkowe, co znacząco obniża skuteczność coachingu jako metody efektywnego wspierania rozwoju osobistego.

Za przykład może posłużyć sytuacja, w której coach zadaje kolejne pytania dotyczące tezy, którą zbudował, i nie modernizuje ich (ani tezy) w zależności od odpowiedzi, jakie otrzymuje od klienta. Czekając na taką, która spełni jego

oczekiwania, a rosnącą frustrację klienta, zamiast odczytać jako przesłankę do zmiany swojej hipotezy i kierunku zadawania pytań, odbiera jako oznakę, że trafił na ważny temat, wywołujący emocje, czyli przybliżający klienta do znalezienia rozwiązania.

Innym przykładem niezrozumienia procesu i w związku z tym zmniejszenia swojej elastyczności jest sytuacja, w której coach nie modernizuje swoich zachowań pod kątem procesu, a korzysta z wypracowanego schematu, np. przyjmując strategię nierozmawiania o sprawach życia prywatnego klienta, ignoruje odwołania klienta do tego kontekstu, mimo iż z perspektywy procesu zasadne byłoby zatrzymanie się na chwilę i sprawdzenie, jakie znaczenie ma ten aspekt dla celu zawodowego, nad którym pracuje klient.

Podobny mechanizm zachodzi, kiedy coach nie zauważa, że klient potrzebuje zmiany na innym poziomie funkcjonowania niż pierwotnie definiowany. Na przykład klient zgłosił się z potrzebą podniesienia kompetencji menedżerskich, ale komunikuje problemy z poziomem tożsamości, odczuwa niespójność w roli zawodowej, jego nieskuteczność w roli menedżera jest związana z poczuciem nieadekwatności jego osoby na danym stanowisku, a coach kontynuuje pracę nad konkretnymi umiejętnościami, które – owszem – mogą być pomocne w nowej roli, ale w ostatecznym rozrachunku będą pełniły jedynie funkcję pomocniczą w osiągnięciu celu.

COACHING W ORGANIZACJI

Z jednej strony firmy, przedsiębiorstwa to naturalne środowisko coachingu, z drugiej zaś jest to środowisko bardzo specyficzne, wymagające od coacha dodatkowych umiejętności, wiedzy i doświadczenia, którymi nie muszą charakteryzować się osoby pracujące wyłącznie z klientem indywidualnym.

Praca z klientem biznesowym coacha nigdy nie ogranicza się jedynie do samego klienta; praca poszerzana jest o kontekst, w którym on pracuje. Aby skutecznie pomagać klientowi, coach powinien rozumieć środowisko, specyfikę firmy, na rzecz której pracuje, oraz to, że działa w ramach pewnego systemu (por. Wasylyhyn, 2003; Kombarakarn i in., 2008). Dla coacha kluczowe jest zatem myślenie systemowe, rozumienie złożoności „organizmu”, w jakim funkcjonuje klient. Zakłada to zarówno relacje poziome, pionowe, zależności między poszczególnymi osobami, zespołami czy nawet działami bądź całymi firmami. W tym już i tak dość skomplikowanym (nawet w małych firmach) układzie warto dodać czynniki pozazawodowe, wchodzące w skład równowagi życia prywatnego i zawodowego.

Bez umiejscowienia klienta i jego celów w szerszym kontekście praca może być dużo trudniejsza, a w niektórych przypadkach osiągnięcie zakładanych celów może być nawet niemożliwe. Wszystkie opisane elementy zwiększają swoje znaczenie, kiedy pracujemy z zespołem w organizacji. Wtedy kwestie relacji podzespołów, podgrup czy poszczególnych członków zespołu mogą być jeszcze bardziej kluczowe dla sukcesu projektu coachingu. Coach w organizacji musi wykazać się spostrzegawczością i zdolnością analitycznego myślenia zarówno

na poziomie mikro – czyli danej jednostki, jak i makro – czyli danej komórki, bądź całej organizacji. Dodatkowymi atutami coacha są oczywiście wiedza na temat funkcjonowania przedsiębiorstw, doświadczenie menedżerskie czy znajomość branży.

Coach, wdrażając coaching w firmie, pracuje na dwóch płaszczyznach:

- ze sponsorem, czyli przedstawicielem firmy zamawiającym i/ czy płacącym za coaching, spotykając się przed rozpoczęciem procesu, by omówić i zaplanować projekt coachingu oraz po jego zakończeniu w celu omówienia efektów, prognoz i proponowanych dalszych działań;
- bezpośrednio z klientem w trakcie sesji coachingu.

Chociaż właściwy coaching odbywa się w gabinecie z klientem, to na jego jakość i efekty bardzo duży wpływ ma właśnie odpowiednie przygotowanie coachingu ze sponsorem. W takich rozmowach ważne jest omówienie oczekiwań względem projektu coachingu – czy uda się poprzez projekt osiągnąć postawione cele, czy potencjalny wykonawca – coach – ma odpowiednie kompetencje. Należy też omówić mogące pojawić się kwestie etyczne. Zdarza się również, że firma – sięgając po zewnętrzne narzędzia wsparcia rozwoju pracowników – nie wybierze optymalnego rozwiązania. Rolą coacha jest wówczas pokazanie alternatywnych rozwiązań, np. zaproponowania coachingu połączonego ze szkoleniem, albo coachingu menedżera zamiast coachingu zespołu.

Od jakości ustaleń między coachem a sponsorem może zależeć również sam przebieg procesu. Rolą coacha jest wytłumaczenie zasad, jakie będą towarzyszyły coachingowi, takich jak zasada poufności oraz ustalenie wspólnie ze sponsorem sposobu, w jaki będą raportowane postępy. Stworzenie w organizacji odpowiedniej atmosfery i wsparcia dla coachingu jest jednym z czynników jego sukcesu (por. Kombarakarn i in., 2008; McGovern i in., 2001).

Wdrożenie i przeprowadzenie projektu coachingu w przedsiębiorstwie jest poważnym sprawdzianem dla profesjonalizmu coacha. Jest to proces złożony i wielopłaszczyznowy, w którym trzeba zadbać o wiele aspektów uwzględniających interesy zarówno sponsora, klienta, jak i coacha. Coach musi w trakcie projektu wykazać się nie tylko umiejętnościami organizacyjnymi, wiedzą z zakresu wsparcia organizacji, kompetencjami konsultacyjnymi, lecz także etycznością. Żeby przekonać się, jak nieoczywisty, a zarazem newralgiczny jest to element, wystarczy porozmawiać zarówno z coachami pracującymi w organizacjach, jak i z przedstawicielami samych organizacji. Przykładem może być sytuacja, w której coaching zamawia firma przechodząca duże zmiany strukturalne: zmienia się zarząd i struktura działów – niektóre są łączone, inne likwidowane, w związku z czym zachodzi wiele zmian personalnych. Dział HR chce wesprzeć dyrektorów poszczególnych działów poprzez coaching. W tym kontekście coach, żeby realnie wspomóc klienta, powinien zrozumieć i mieć na uwadze: obecny kształt firmy oraz kierunek zmian, interesy i działania zarówno obecnego zarządu, jak i osób, których dotychczasowe pozycje zawodowe, interesy poszczególnych działów, miejsce swojego klienta w obecnej strukturze i aspiracje względem pozycji po zmianach. Istotne też jest rozpoznanie motywacji poszczególnych osób, których obecność ma wpływ

na klienta i jest ważna z perspektywy jego funkcjonowania w firmie. Bez tych informacji i ich uwzględnienia, zarówno rozpoczęcie coachingu (np. sprzeczne interesy, albo brak perspektywy na przeprowadzenie całego procesu w obliczu zmian personalnych), jak i jego prowadzenie (zrozumienie, jak obecna sytuacja i jej dynamika wpływa na możliwości, motywacje i cele klienta) mogą być utrudnione bądź sprawić, że proces będzie nieskuteczny czy niemożliwy do wykonania.

II. Wybór coacha: jak sprawdzić kompetencje i profesjonalizm coacha

Jak dobrać coacha dla potrzeb przedsiębiorstwa, co sprawdzić, o co zapytać?

Po pierwsze, ważne są aspekty formalne kompetencji coacha, czyli: wykształcenie do roli coacha, akredytacje, superwizje, ekspercka wiedza czy doświadczenie konsultanta, a także referencje.

Po drugie, pomocna w doborze coacha jest wiedza o tym, o co powinien spytać i zadbać coach na etapie przygotowania coachingu oraz w trakcie jego realizacji. Im skrupulatniej coach podejdzie do przygotowania coachingu, tym większa jest szansa, że procesu coachingu nie będą zakłócały kwestie, które zostały nieustalone bądź niejasno sformułowane.

KOMPETENCJE COACHA

Wykształcenie coacha i certyfikat – potwierdzenie kompetencji do samodzielnego prowadzenia coachingu

Edukacja coacha jest podstawową informacją dotyczącą jego kompetencji. Ukończenie szkolenia i uzyskanie certyfikatu coacha jest teoretycznie informacją o tym, że dana osoba ma kompetencje, by samodzielnie prowadzić coaching (coach może pracować z klientami już w trakcie szkolenia, ale wtedy odbywać się to powinno pod systematyczną superwizją szkolącego, doświadczonego coacha i jednocześnie superwizora coachingu).

Ukończenie renomowanych kursów u dobrych coachów oraz trenerów może sugerować jego wysoki poziom wiedzy i umiejętności. Istnieją jednak na rynku certyfikaty, które przyznawane są nawet po 16 godzinach szkolenia. Stąd samo nazwanie się certyfikowanym coachem nie świadczy o wysokim poziomie kompetencji. Na poziom kształcenia szkoły coachingu składa się kilka czynników. W opisywaniu ich posłużymy się wymogami akredytacyjnymi Izby Coachingu, ponieważ powstały one w wyniku porozumienia przedstawicieli wiodących szkół coachingu w Polsce (*System Akredytacji Izby Coachingu*, 2012). Akredytacja IC ma jeden poziom; wymaga adekwatnego w treści (zob. *System Akredytacji Izby Coachingu*, 2012) i odpowiednio długiego kształcenia

– minimum 125 godzin, co odpowiada 18 dniom szkoleniowym. Standardy Izby Coachingu pokazują, że podczas szkolenia w coachingu nacisk powinien być położony przede wszystkim na sferę praktyczną. Akredytowany program szkolenia w minimum 70% składa się z zajęć praktycznych, pozostawiając maksymalnie 30% dla teorii. Minimalne 100 godzin szkolenia musi odbyć się w ramach bezpośredniej interakcji uczestnika z prowadzącym, do czego nie wlicza się kursów internetowych. Wielkość grupy lub liczba osób przypadających na jednego trenera nie może przekraczać 15. Dodatkowo program musi zawierać minimum dwie obserwowane przez prowadzących – doświadczonych coachów – sesje coachingu, a wynik obserwacji musi mieć formę pisemnej oceny poziomu biegłości coacha. W ramach szkolenia ma też mieć miejsce nauka poprzez doświadczenie w roli coacha oraz podleganie superwizji.

W ramach nauki coachingu, oprócz wiedzy o samej metodzie, uczenia warsztatu coacha w postaci kompetencji w obszarze komunikowania się i wpływu oraz interwencji umożliwiających wprowadzania zmiany, kształtuje się także postawy, ucząc m.in. zasad etycznych, a także reguł zawierania kontraktu z klientem. Poza wspomnianymi obszarami, które powinny być obecne w każdym programie szkoleniowym edukującym coachów, warto sprawdzić czy program szkolenia uwzględnia kontekst coachingu w organizacji, w tym kwestie związane z formalnym prowadzeniem projektu coachingu w firmie. Dostrzeganie specyfiki pracy coacha na rzecz firm pozwala coachowi profesjonalnie przygotować się do rozpoczęcia potencjalnej współpracy.

Aby zatem mieć pewność co do wykształcenia coacha, warto sprawdzić pod kątem merytorycznym ukończoną przez niego szkołę. Informacje na temat programu powinny być dostępne na stronie internetowej firmy organizującej kurs. Jeżeli nie możemy ich znaleźć, możemy poprosić coacha o przekazanie tych informacji.

Podsumowując: warto sprawdzić, czy coach posiada certyfikat, a także czy program szkolenia, które ukończył, jest akredytowany w Izbie Coachingu lub czy spełnia wymagania analogiczne do tych opisanych w akredytacji programu szkolenia coachów Izby Coachingu.

Akredytacja indywidualna coacha – potwierdzenie doświadczenia coacha w prowadzeniu coachingu

Akredytacja indywidualna coacha informuje o jego doświadczeniu w prowadzeniu coachingu. Jest kolejnym – po ukończonym certyfikatem szkoleniu – etapem potwierdzania kompetencji coacha, a zarazem dbania o rozwój w roli zawodowej. Coach ubiega się o akredytację już po pewnym doświadczeniu pracy w roli coacha. Na rynku jest w tej chwili co najmniej kilka dużych organizacji, które przydzielają swoją akredytację. Akredytacje czasem posiadają kilka poziomów zaawansowania, dlatego warto sprawdzić kryteria, według których są przyznawane. Przykładem tego, na co zwracać uwagę, są wymogi Izby Coachingu (*System Akredytacji Izby Coachingu*, 2012). Akredytacja Izby Coachingu ma jeden poziom, który wymaga po ukończeniu minimum 125 godzin szkolenia z zakresu coachingu, zebrania doświadczenia minimum 90 godzin

praktyki w roli coacha. Wymaga także odpowiedniego stażu zawodowego (ukończone studia magisterskie i 2 lata pracy, ukończone studia licencjackie i 4 lata pracy lub ukończona szkoła średnia i minimum 7 lat pracy w zarządzaniu ludźmi, edukacji, konsultingu czy trenerstwie). Bardzo istotnym wymaganiem jest podleganie superwizji w wymiarze minimum 20 godzin, z czego co najmniej 5 w ramach superwizji indywidualnej; ponadto udział we własnym coachingu w wymiarze minimum 6 godzin zegarowych. Wymagane są też rekomendacje od co najmniej dwóch superwizorów, a także zobowiązanie do korzystania z superwizji. Spełnienie wszystkich powyższych kryteriów jest dowodem na to, że coach jest już ukształtowany zarówno pod względem warsztatu, jak i profesjonalnego podejścia do pracy.

Superwizje

Superwizja jest specjalnym spotkaniem coacha z innym, bardziej doświadczonym coachem, który uzyskał status superwizora. Na spotkaniu coach konsultuje prowadzony proces coachingu. Czasami również odbywa treningową sesję, a superwizor obserwuje jego warsztat i udziela wskazówek. Ze względu na fakt, że coaching odbywa się w cztery oczy i w trakcie sesji nie ma osoby mogącej monitorować pracę coacha, tego rodzaju spotkania mają niebagatelny wpływ na jakość świadczonych przez niego usług. Już sama otwartość na superwizję świadczy o profesjonalnym podejściu do tego zawodu.

Dużym zasobem w przypadku coacha może być pozostawanie częścią większego zespołu. Pozwala to na tzw. interwizje, w których coachowie – z zachowaniem zasady poufności – rozmawiają o swojej pracy z klientami.

Jeżeli coach deklaruje korzystanie z superwizji, warto zapytać, czy były to spotkania indywidualne, czy grupowe, ile godzin na nie przeznaczył oraz kim byli jego superwizorzy.

Specjalistyczna wiedza i doświadczenie konsultanta

Posiadanie specjalistycznej wiedzy czy doświadczenia z obszaru pracy klienta nie jest warunkiem koniecznym w dostarczaniu profesjonalnego coachingu. Mimo to często stanowi czynnik budujący zaufanie między klientem a coachem. Tę samą funkcję pełni doświadczenie menedżerskie, w roli coacha i konsultanta w pracy z danym obszarem czy klientami, stopień naukowy, wiedza psychologiczna czy studia MBA (por. Wasylyhyn, 2003). Jeżeli coach posiada powyższe zasoby, może to być element, który przekona niektórych pracowników do skorzystania z coachingu.

Specjalistyczna wiedza, wykształcenie czy doświadczenie z danego obszaru mają znaczenie wtedy, kiedy coach ma też być konsultantem dla klienta, a takie przeważnie są wymagania dla coacha pracującego w obszarze biznesu, w organizacjach (zob. część *Coaching w organizacji*). Potrzebne są do tego wiedza i kompetencje ze strony coacha, dotyczące tego, jak z korzyścią dla klienta łączyć rolę coacha z rolą konsultanta.

Referencje

W coachingu wystawianie referencji jest aktualnie dość powszechną praktyką. Jednak nie każda firma to robi, ponieważ nie wszyscy chcą ujawniać korzystanie z usług coachingu, zwłaszcza kiedy coaching jest wykorzystywany jako narzędzie pomocne w rozwiązywaniu sytuacji problemowych. Jeżeli coach posiada referencje, warto się z nimi zapoznać. Możemy też skontaktować się z osobą wystawiającą list referencyjny. Część klientów udziela tylko telefonicznych referencji, zatem o takie możemy poprosić i każdy coach powinien dostarczyć kontakty do osób, które referencji mogą udzielić.

DZIAŁANIA COACHA W ORGANIZACJI, W TYM PRZYGOTOWANIE PROJEKTU COACHINGU

Przygotowanie coachingu w przypadku, kiedy firma zamawia coaching, którego celem jest rozwój zawodowy pracownika, wymaga szczególnej staranności. Klientem coachingu jest osoba, z którą pracuje coach, a podstawą tej pracy są cele ważne dla organizacji (firmy).

Analiza potrzeb

Profesjonalny coach zaczyna współpracę z przedsiębiorstwem od analizy potrzeb i dopasowania odpowiednich propozycji działań, w tym potwierdzenia, czy rzeczywiście coaching jest najlepszym wyborem, a jeśli tak, to jaki i dla kogo. Jest to bardzo ważny punkt, ponieważ czasami najlepszą drogą do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa jest zastosowanie innych metod pracy czy ich połączenie (np. uwzględnienie szkoleń czy konsultingu). Celem spotkania przedstawicieli organizacji (przełożeni, HR) z coachem jest przede wszystkim:

- a) ustalenie celów coachingu z perspektywy firmy – czego oczekuje, jakie cele stawia przed swoim pracownikami i jaka będzie rola coacha w ich realizacji;
- b) omówienie trybu realizacji coachingu – miejsca oraz liczby i długości sesji, ich częstotliwości, a także przepływu informacji;
- c) sposobu oceny efektów coachingu w postaci mierzalnych bądź obserwowalnych wskaźników osiągnięcia celów organizacji.

Ustalane są też kwestie formalne, ogólne warunki współpracy, uzgodnienia finansowe, jest też miejsce na doprecyzowanie, jaka jest definicja, rozumienie coachingu przez konkretnego coacha czy specyfika podejścia, w którym pracuje.

Wiedza dotycząca organizacji

Oprócz zrozumienia potrzeb przedsiębiorstwa ważne jest zrozumienie kontekstu, z jakiego wyszła potrzeba coachingu, a także kultury organizacyjnej firmy. Coach pracujący w organizacji działa w ramach pewnego systemu. Aby

skutecznie pomagać klientowi, powinien rozumieć środowisko, na rzecz którego pracuje, zatem profesjonalny coach będzie starał się pozyskać informacje o przedsiębiorstwie od jego przedstawicieli i pracowników. Najczęstszą formą są spotkania, ale też, o ile to możliwe, materiały pisemne.

Potencjalnie ważne, dla przebiegu procesu coachingu, są też takie informacje jak: w jakich okolicznościach została podjęta decyzja o projekcie coachingu; jakie podobne projekty były realizowane wcześniej. Wiedza na temat motywacji do realizacji coachingu przez przedsiębiorstwo czy klienta pomaga przygotować proces zgodnie z oczekiwaniami. Dodatkowo coach powinien mieć świadomość występowania ewentualnych konfliktów i sprzecznych interesów w otoczeniu klienta.

W przypadku coachingu zespołowego powinien przeprowadzić rozmowy zbierające potrzeby i oczekiwania z liderem zespołu i albo z wszystkimi członkami zespołu, albo częścią (zależnie od liczebności zespołu). Pozwoli to na możliwie pełny ogłód sytuacji i dopasowanie zawartości coachingu do potrzeb pracowników i organizacji.

Współpraca w ramach projekt coachingu

Profesjonalny coach jest współodpowiedzialnym partnerem w przygotowaniu, komunikowaniu pracownikom i realizacji projektu coachingu. W ramach projektu powinien dzielić się wiedzą i doświadczeniami, tak by projekt przebiegał dobrze i sprawnie.

Kiedy zarówno przedstawiciele firmy, jak i coach, zgadzają się co do zasadności i rodzaju coachingu, wybierani są wstępnie coachowie do określonego zadania w ramach coachingu. Dla potrzeb projektu coachingu w przedsiębiorstwie, zwłaszcza kiedy coaching ma być realizowany dla grupy pracowników, np. menedżerów, powinien pracować zespół coachów. Umożliwia to spójne merytorycznie, kompleksowe i sprawne zaplanowanie projektu i jego realizację. Unika się też w ten sposób pracy jednego coacha z osobami pozostającymi w bezpośrednich zależnościach służbowych, w przypadku których konflikt interesów czy kwestie poufności w coachingu mogłyby wpłynąć niekorzystnie na jego przebieg. Przyjmuje się, że jeden coach pracuje z kilkoma klientami (najczęściej 2–3, choć czasem jest ich nieco więcej), zależnie od wielkości firmy i liczebności grupy pracowników uczestniczących w projekcie.

Spotkanie zapoznawcze i wybór coacha

Pracownik – klient coachingu powinien móc wybrać konkretnego coacha, a zatem mieć ich pewną pulę do wyboru. Wyborowi coacha przez danego pracownika służą nieodpłatne spotkania zapoznawcze. Jest wtedy okazja odpowiedzi na pytania potencjalnego klienta, czy na temat coachingu czy coacha i jego sposobu pracy. Profesjonalny coach powinien zatem zaproponować tego rodzaju spotkanie.

Warto dowiedzieć się, jakie podejście prezentuje coach, pytając go, na przykład, co według niego wpływa na efektywność pracy, jakie metody stosuje itd.

Dzięki temu można określić, czy prezentowane przez coacha podejście umożliwia realizację celów.

Kontrakt

Kontrakt w coachingu to wypracowane ustalenia między coachem a klientem mające na celu przekazanie przez coacha zasad, według których odbywać się będzie coaching, oraz dopasowanie ich do indywidualnego przebiegu coachingu w przypadku danego klienta (por. Huflejt-Łukasik, 2010). Jest to okazja do zbudowania kontaktu, relacji współpracy, sprawdzenia zasadności skorzystania z coachingu, a także motywacji klienta. Funkcją kontraktu jest zatem – oprócz dostarczenia informacji, tak, by klient świadomie mógł podjąć decyzje o uczestnictwie w coachingu – zbudowanie podstaw dobrej relacji współpracy między coachem a klientem. Kontrakt jest okazją do zaprezentowania przez coacha metody, którą pracuje i do uspoźnienia definicji coachingu. Istotne jest, żeby sponsor i klient wiedzieli, w jaki sposób będzie prowadzony coaching, i świadomie zgodzili się na niego. Dotyczy to zarówno trybu pracy, długości sesji ich liczby i częstotliwości, jak i samej metody w ogóle. Odpowiednio sformułowany kontrakt z klientem i umowa z firmą (zob. podrozdział *Umowa*) są istotnymi czynnikami warunkującymi skuteczność pracy w coachingu.

Elementem dobrze sporządzonego kontraktu jest również osoba coacha. Podczas pierwszego spotkania klient winien wyrazić chęć dalszej pracy z danym coachem. Kiedy klient coachingu zaakceptuje coacha, zaczyna się proces coachingu i ustalane są konkretne treści kontraktu. Kontrakt dotyczy: a) potrzeb, celów klienta odnośnie coachingu i też uwzględnia indywidualne cele sformułowane przez np. przełożonych; b) trybu realizacji coachingu.

Kontrakt rozpoczyna się od weryfikacji, czy w procesie komunikacji między trzema stronami – (1) zamawiającą, (2) klientem i (3) coachem – wszystkie podmioty dobrze się zrozumiały. Coach sprawdza zbieżność celów klienta z celami organizacji, motywację klienta do pracy w ramach coachingu, omawia wstępny przebieg coachingu, ramy czasowe i miejsce spotkań (wybrane ze względu na cel coachingu).

W ramach kontraktu omawia się też zasady etyczne, w tym zasadę poufności oraz zakres i formę informacji na temat coachingu przekazywanych osobom trzecim; także to, kto jest tzw. autoryzowanym odbiorcą tych informacji (przełożeni i przedstawiciele działu HR) (więcej na ten temat zob. *Zasady etyczne, w tym zasada poufności*). Omawia się także kwestie dotyczące spóźnień, odwoływania sesji, czy warunki zmiany kontraktu – wydłużenia czy skrócenia coachingu, bądź zmianę celów.

Rozpoczyna się też pracę nad celem klienta, także określa wstępnie przebieg coachingu i czas potrzebny na osiągnięcie celów. Dopiero po analizie i omówieniu celów klienta możliwe jest określenie przez coacha liczby potrzebnych sesji oraz optymalnych odstępów między nimi. Oczywiście możliwe są zmiany w kontrakcie za zgodą obu stron, kiedy praca nad celami bądź mogłaby być skrócona bądź wydłużona, bądź wskazane byłyby inne odstępy

między sesjami. Coach i klient ustalają harmonogram spotkań, a przynajmniej termin kolejnego spotkania.

Liczba ustalonych sesji i ogólny czas trwania coachingu są aprobowane przez sponsora (przedstawiciela organizacji) czy też wcześniej z nim określone.

Umowa

Umowa z przedsiębiorstwem (część ustna i pisemna) i kontrakt z klientem coachingu zawierają analogiczne elementy. Z przedstawicielem firmy zawierana jest umowa, która wyjaśnia merytoryczne oraz formalne aspekty przyjęcia i realizacji przez coacha zamówienia. Omówione są zasady pracy w przypadku konkretnego coachingu, a część z nich zawarta jest w pisemnej umowie: liczba odbywanych sesji, ramy czasowe coachingu, wynagrodzenie, warunki dotyczące odwołania spotkań oraz zakres i forma informacji na temat coachingu przekazywanych do osób trzecich (por. Huflejt-Łukasik, 2010).

Zasady etyczne, w tym zasada poufności

Wiedza i zrozumienie zasad realizowania projektu coachingu są ważnymi czynnikami jego skuteczności. Dbanie o realizację zasad etycznych, w tym zasady poufności, jest kluczowa w przedsiębiorstwach (por. Wasylyhyn, 2003). Ważne jest ustalenie oczekiwań firmy dotyczących informacji, które chcieliby czy powinni pozyskać przedstawiciele organizacji. Dla wszystkich stron projektu coachingu musi być jasne, jakie są zasady i zakres przepływu informacji jego dotyczących. Umożliwi to dobrą współpracę wszystkich stron, zapewni odpowiednią atmosferę dla projektu. Dzięki temu klient coachingu może czuć się bezpiecznie, co pozwala na swobodną i skuteczną pracę, także nad osobistymi trudnościami.

To, w jakim zakresie udzielane są informacje na temat coachingu, wynika z rodzaju coachingu. Z przedstawicielami przedsiębiorstwa ustala się zatem:

- jakie informacje powinny i mogą być udostępnione przez coacha,
- komu mają być przekazywane, kto jest autoryzowanym odbiorcą tych informacji (przełożeni i przedstawiciele działu HR),
- kiedy (okresowo – w trakcie trwania coachingu, czy /i po jego ukończeniu),
- w jakiej formie (podczas rozmowy czy/i w pisemnej formie).

Wszelkie osobiste kwestie podlegają w coachingu zasadzie poufności. Ważne jest, że autoryzowanym odbiorcom nie mogą być przekazywane informacje, o których klient coachingu nie wiedziałby, że będą czy są przekazywane.

Zazwyczaj w organizacjach (zwłaszcza w projektach coachingu dla grupy pracowników) przyjmuje się przepływ informacji w postaci pisemnego planu i raportu z coachingu. Plan coachingu zawiera cele i ich wskaźniki realizacji wraz z harmonogramem spotkań. Daje też podstawy zarówno klientowi, jak i sponsorowi, do oceny rezultatów. Raport po coachingu zawiera informację na temat realizacji celów, także podsumowuje przebieg oraz pokazuje ewentualne dalsze obszary – w przypadku danego klienta – do rozwoju. Plan i raport

są wspólnym dziełem coacha i klienta. Raportowanie wymaga od coacha także profesjonalizmu, gdyż z jednej strony zawiera realne efekty coachingu i podsumowanie jego przebiegu, z drugiej zaś musi uszanować zasadę dyskrecji między coachem a klientem.

Coach powinien zatem ustalić z przedstawicielami firmy, kto w organizacji otrzymuje informacje na temat coachingu i jaki ma być ich zakres. Powinien ustalić to w ramach omówienia trybu coachingu, a następnie dokumenty, które będą służyć przepływowi informacji zawrzeć jako załączniki w pisemnej umowie. W ramach kontraktu z klientem ustalenie zasad i zakresu przepływu informacji dotyczących przebiegu coachingu jest kluczowe dla zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i umożliwienia otwartej pracy.

Zasada poufności, kluczowa i najbardziej widoczna dla klientów coachingu, jest jedną z zasad etycznych (*Kodeks Etyczny Coacha*, 2012; Huflejt-Łukasik, 2010; Huflejt-Łukasik, Peczeko, 2012). Istotną metazasadą jest odpowiedzialność w odgrywaniu roli coacha (Huflejt-Łukasik, 2010; Huflejt-Łukasik i Peczeko, 2012). Oznacza ona m.in., że w przypadku jakiegokolwiek konfliktu interesów (czy z pracodawcą, czy między klientem a coachem), potencjalnego czy mającego miejsce – coach otwarcie omawia to z klientem, i też zależnie od sytuacji – z przedstawicielami organizacji. Coach omawia także możliwe i optymalne rozwiązania danej sytuacji. Można zatem zapytać również coacha o to, co robi np. w sytuacji, gdy cele klienta są sprzeczne z celami organizacji. Dzięki temu wiemy, jak rozwiązuje dylematy etyczne i czy dba zarówno o klienta coachingu, jak też o interesy organizacji, która jest sponsorem coachingu.

* * *

Wybranie odpowiedniego coacha do pracy z organizacją jest wymagającym zadaniem. Rynek coachingu w Polsce przeżywa fazę rozkwitu, a co za tym idzie – coraz więcej coachów oferuje firmom swoje usługi. Pomimo istnienia akredytacji, wiedza o kryteriach pomagających wybrać kompetentnego i godnego zaufania coacha wciąż nie jest powszechna. A wybór odpowiedniego coacha jest niezwykle istotną decyzją z perspektywy przedsiębiorstwa, szczególnie jeżeli projekt coachingu jest realizowany po raz pierwszy. Nieefektywny i nieprofesjonalnie prowadzony coaching zniechęci pracowników do udziału w tego typu projektach wspierania rozwoju. A przecież w przypadku przeszkolonych i doświadczonych menedżerów jest to podstawowe narzędzie dalszego rozwoju kompetencji. Współpraca z profesjonalistą nie tylko pozwala osiągnąć świetne efekty w rezultacie coachingu, ale również pozytywnie wpływa na postawy pracowników wobec tej formy pracy. Dobre doświadczenia pracowników z korzystania z coachingu pozwalają poszerzyć zakres możliwych działań HR-u o dodatkowe narzędzie rozwoju oraz motywowania pracowników.

Nieefektywny i nieprofesjonalnie prowadzony coaching jest też błędną informacją dla organizacji o możliwościach tej metody dla wspierania rozwoju przedsiębiorstw i osiągania ich celów. Coaching jest nieocenionym narzędziem w planowaniu i wdrażaniu zmian, czy szukaniu rozwiązań dla szczególnych wyzwań i problemów. Beneficjentami w korzystaniu z coachingu są właściciele

i zarządzający przedsiębiorstwem, menedżerowie różnych szczebli oraz zespoły. Coaching, jako metoda, jest najbardziej powiązany z zadaniami i bieżącymi wyzwaniami w organizacjach.

BIBLIOGRAFIA

- Dilts, R. (2006). *Od przewodnika do inspiratora. Coaching przez duże „C”*. Warszawa: Wydawnictwo PINLP.
- Evers, W.J.G., Brouwers, A. i Tomic, W. (2006). A Quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3): 174–182.
- Feggetter, A. (2007). A preliminary evaluation of executive coaching: Does executive coaching work for candidates on high potential development scheme? *International Coaching Psychology Review*, 2(2): 129–142.
- Gabalewicz-Paul, M. i Maciejewska, M. (2011). Coachingowy styl zarządzania odpowiedzią na potrzeby organizacji i dylematy współczesnego menedżera. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Grant, A.M., Curtaigne, L. i Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5): 396–407.
- Huflejt-Łukasik, M. (2010). The practical meaning of a coaching contract. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching as a method of developing human potential*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Huflejt-Łukasik, M. (2010). Zasady etyczne w psychoterapii i w coachingu. W: W. Kaczyńska (red.), *Wokół etyki służb społecznych*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Huflejt-Łukasik, M. (2012). *Coaching a psychoterapia*, <http://www.treco.pl/kariera/porady-szczegoly/page/6/id/175/akademia-coacha-i-trenera-czesc-i> (20.04.2012).
- Huflejt-Łukasik, M. i Peczek, B. (2012). Coaching. W: L. Grzesiuk i H. Suszek (red.), *Psychoterapia. Pogranicza*. Warszawa: Eneteia.
- Huflejt-Łukasik, M. i Turkowski, P. (2011). Funkcje coachingu w organizacji i dobór coacha. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Huflejt-Łukasik, M., Turkowski, P. i Zawilowski, G. (2014). Coaching w organizacji: coaching a zarządzanie. W: L.D. Czarkowska *Coaching transformacyjny jako droga ku energii*. Warszawa: Poltext.
- Kodeks Etyczny Coacha (2010). Izba Coachingu, http://www.izbacoachingu.com/userfiles/files/Kodeks_Etyczny_Izby_Coachingu.pdf (15.08.2010).
- Kombarakran, F.A., Yang, J.A., Baker, M.N. i Fernandes, P.B. (2008). Executive coaching: it works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1): 78–90.

- Ladyshevsky, R.K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4): 292–306.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Baker, L. i Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1): 1–9.
- Olivero, G., Bane, K.D. i Kopelman, R. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4): 461–469.
- Orenstein, R. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2): 106–116.
- Passmore, J. i Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychology Review*, 2(2): 116–128.
- Rogers, J., Whittleworth, K. i Gilbert, A. (2014). *Menedżer jako coach*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Sperry, L. (1993). Working with executives: Konsulting, counseling and coaching. *Individual Psychology*, 49: 257–266.
- System Akredytacji Izby Coachingu (2012). Izba Coachingu. http://www.izba-coachingu.com/files/2012/11/22/ic_system_akredytacji_2211.pdf (27.09.2012).
- Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive coaching an outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2): 94–106.

Bożena Wujec, Arkadiusz Stajszczak

Dynamika interesów w kontraktowaniu coachingu w organizacjach

ABSTRAKT

Celem artykułu jest przedstawienie dynamiki nawiązywania kontraktów coachingowych w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem kontraktów wielostronnych. Na podstawie przeprowadzonych badań omówiono rodzaje takich umów oraz kluczowe warunki ich kontraktowania sprzyjające sukcesowi całej interwencji. Gdy wielopłaszczyznowe kontrakty coachingowe są umiejętnie przeprowadzone, mogą stać się swoistą dźwignią transformującą układy sprzecznych interesów w synergię i współpracę wszystkich interesariuszy.

Słowa kluczowe: umowa coachingowa, kontrakt coachingowy, kontraktowanie coachingu w organizacji

Bożena Wujec, Arkadiusz Stajszczak

The Dynamism of Stakeholders' Interest in Process of Coaching Contracting in Organizations

ABSTRACT

The aim of this paper is to present conducting the coaching process in organisations with paying special attention to multilevel contracts. Based on own research authors present main kinds of contracts and key preconditions supporting success of whole coaching process. They indicate that when multisides approach is implementing in professional way it can be significant mainspring transforming complex and contradiction interests of stakeholders into synergy and cooperation.

Keywords: coaching agreement, coaching contract, conduct coaching in organization

WPROWADZENIE

Relacja pomiędzy coachem a klientem coachingu jest dość złożona – nie tylko z powodu skomplikowanych merytorycznie zagadnień coachingowych klienta, lecz również z powodu obecności wielu różnych interesariuszy coachingu i ich wieloaspektowych interesów.

Coach, podejmując współpracę z organizacją, wchodzi na nieznany teren: nie zna jej procedur, specyficznych relacji i kodów komunikacji. Stopniowo poznaje jej kulturę. Wchodząc w kontekst klienta, odkrywa wcześniej ukryte, przemilczane lub pominięte informacje, które niekiedy mają zasadniczy wpływ na wyniki interwencji. Także klient wchodząc w relację z coachem, obcym dla siebie człowiekiem, jest pełen nie tylko nadziei i planów, lecz także obaw dotyczących do tego, jak potoczy się ta relacja i czy otrzyma wsparcie, którego potrzebuje.

Wielopłaszczyznowe kontrakty coachingowe, opisane w tym artykule, mają służyć nie tylko zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa obu stronom i wyklarowaniu wzajemnych oczekiwań. Mogą także, gdy są umiejętnie przeprowadzone, stać się swoistą dźwignią transformującą układy sprzecznych interesów w synergię, a ich formalna struktura może przyczynić się do łagodzenia nieporozumień poprzez objaśnianie niewypowiedzianych oczekiwań stron.

W pierwszej części niniejszego opracowania zostaną zaprezentowane podstawowe rodzaje i uwarunkowania kontraktów coachingowych. W drugiej części autorzy omówią dynamikę umów wielostronnych oraz kluczowe warunki kontraktowania sprzyjające sukcesowi całej interwencji. Podstawą merytoryczną artykułu są badania literatury oraz własne doświadczenia autorów opisane na podstawie 36 wielomiesięcznych procesów coachingowych. Chociaż przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy i wymagają dalszych analiz, to zaprezentowanie ich wstępnych wyników wydaje się wartościowe zarówno dla teorii, jak i praktyki coachingu.

HOLOGRAFIA KONTRAKTÓW COACHINGOWYCH

Każdy rodzaj formalnej interwencji relacji między ludźmi wymaga zastosowania kontraktu. Kontrakt jest umową między dwoma osobami (umowa dwustronna) lub większą grupą interesariuszy (umowa wielostronna). Jego celem jest wyklarowanie zasad współpracy tak, aby uniknąć nieporozumienia co do tego, czego ludzie mają od siebie oczekiwać i jaki cel chce osiągnąć każda ze stron.

Specyfika kontraktów coachingowych wynika z genezy coachingu, który, wywodząc się zarówno w konsultingu, jak i z poradnictwa psychologicznego (Wujec, 2012) przejął od nich nie tylko wiele metod i narzędzi, lecz także formalną strukturę kontraktowania. Umowa coachingowa jest swoistą syntezą tych dwóch podejść. Podejście doradcze zakłada wymierne określenie celów i wyników pracy konsultanta, którym jest zazwyczaj jakiś materialny produkt. W podejściu terapeutycznym, choć również określa się cele, efektem pracy jest złożony proces, np. zmiany osobistej, którego wyniki są zazwyczaj niewymierne i determinowane indywidualnie.

Ze względu na te dwa odrębne podejścia możemy mówić o dwóch rodzajach kontraktów coachingowych: kontrakcie biznesowym, który zawiera informacje prawne i administracyjne oraz kontrakcie rozwojowym, w którym klient określa specyficzną zmianę, którą chce osiągnąć.

Jeśli jednak bliżej przyjrzymy się praktyce biznesowej coachingu, możemy zauważyć wiele rodzajów powiązanych ze sobą kontraktów występujących pomiędzy interesariuszami. W literaturze istnieje kilka metafor opisujących te powiązania. Sills (2006) mówi o pięciu poziomach kontraktu, a Brigid Proctol porównuje powiązania pomiędzy nimi do rosyjskich matryoszek, z których mniejsza zawiera się w większej (Lapworth i Sills, 2011). Być może najtrafniejsza w tym przypadku jest metafora hologramu (Cardon, 2008), który wielowymiarowo mieści w sobie całych szereg zasadniczych i dodatkowych mini-kontraktów, między innymi takich jak:

- 1) Kontrakt Osobisty,
- 2) Kontrakt Prawny,
- 3) Kontrakt Rozwojowy,
- 4) Kontrakt na Sesję i inne.

Bez względu na szczegółowość zagadnienia należy zauważyć, że coaching – jako wyjątkowy rodzaj interwencji – posiada elementy, które muszą zostać określone PRZED rozpoczęciem relacji z konkretnym klientem. Zdaniem niektórych badaczy to właśnie formalne doprecyzowanie z klientem zasad, metod i narzędzi na wstępnym etapie współpracy odróżnia coaching od innych rodzajów interwencji (Wujec, 2012).

Kontrakt Osobisty

Kontrakt Osobisty polega na osobistym określeniu przez coacha rodzaju i poziomu osobistego zaangażowania wobec własnej praktyki zawodowej, wobec klienta, społeczeństwa i planety, stąd jest niekiedy w literaturze określany jako **kontrakt ze światem** (Sills, 2006). Chodzi tu o uświadomienie sobie kontekstu, w jakim funkcjonuje coach i własnego stosunku do świata.

Coach, ustalając swój Kontrakt Osobisty, może zastanowić się nad następującymi zagadnieniami:

- Co jest dla mnie ważne i jakie wartości chcę realizować poprzez moją pracę?

- Jakie zasady i warunki pracy są dla mnie optymalne dla mojego rozwoju zawodowego i służenia klientom?
- Jakie są moje granice współpracy z klientem?

Coachowie różnią się pomiędzy sobą wyznawanymi zasadami i wartościami, ale każdy z nich uznaje fundamentalne zasady i wartości, które mogą dotyczyć szacunku dla życia ludzi i planety, przestrzegania prawa, zachowania zasad kulturowych i etycznych itp. Kontrakt Osobisty jest zazwyczaj osobistym niekomunikowanym zobowiązaniem, choć niektórzy coachowie uważają za istotne, aby ich klienci zapoznali się z ich osobistym *credo* czy też misją i zaakceptowali jego warunki przed rozpoczęciem współpracy.

Kontrakt Prawny

Kontrakt coachingowy jest głównym kontraktem z klientem w coachingu i ustalany jest w celu określenia warunków potrzebnych do osiągnięcia celu klienta. Jest to najbardziej formalny z kontraktów i jego polskie uwarunkowania prawne zostały już w literaturze szczegółowo omówione (Cwalina i Biernatowski, 2012). Do jego głównych elementów należą:

1. Specyfikacja podmiotów, które biorą udział w kontrakcie.
2. Określenie rodzaju usługi coachingowej dostarczanej przez coacha (coaching grupowy/indywidualny, coaching osobisty/telefoniczny/online, coaching życiowy/biznesowy itd.).
3. Ogólne cele coachingu, niezbędne do rozpoczęcia procesu coachingu. Cele te często ewoluują wraz z postępem relacji coachingowej i rozwojem samoświadomości klienta. W tym przypadku formalny kontrakt nie musi być modyfikowany, wystarczy modyfikacje te umieścić w mniej formalnych mini-kontraktach, które powstają podczas kolejnych sesji z klientem.
4. Zakres cenowy coachingu, który jest uzależniony od klienta i coacha, jego pozycji na rynku, kompetencji, dojrzałości i warunków rynkowych.
5. Zasady przebiegu coachingu, które zarówno coach, jak i klient zobowiązują się przestrzegać, na przykład: ilość i częstotliwość spotkań, konkretne daty sesji, sposób fakturowania i warunki płatności, narzędzia diagnostyczne, ekspertyzy zewnętrzne.
6. Koszty dodatkowe, takie jak lokalizacja, wyżywienie, koszty podróży.
7. Zasady negocjowania zmian w kontrakcie.
8. Zasady etyczne i poufność informacji.

W coachingowej praktyce gospodarczej początkowy Kontrakt Prawny, który w dużym stopniu jest uzależniony od specyfiki i specjalizacji coacha, często ulega modyfikacji i dopasowaniu do kontekstu, celów i specyficznych wymagań organizacji klienta.

Kontrakt Prawny zazwyczaj przybiera w organizacji formę kontraktu wielostronnego, w który są zaangażowane, oprócz coacha i menedżera będącego klientem ostatecznym, inne osoby ze strony organizacji (HR, przełożony,

sponsor, podwładni i współpracownicy, pośrednik, płatnik i inni), które Fanita English nazywa Wielką Władzą (1975). W takiej sytuacji przed negocjacją Kontraktu Prawnego należy omówić następujące zagadnienia:

- **Jakie role odgrywa coach w tej relacji? Jaka jest rola klienta?**
Wyklarowanie ról polega na określeniu oczekiwań co do umiejętności i wiedzy potrzebnych do pełnienia danej funkcji i dotyczy obu stron, zarówno coacha, jak i klienta. Coach, którego klientem jest menedżer zajmujący wysokie stanowisko, potrzebuje określonej wiedzy i umiejętności, rozumienia dynamiki organizacyjnej i złożonych problemów biznesowych. Także rola klienta powinna być jasno określona. Coach może sprawdzić gotowość klienta na coaching, może też ustalić z klientem, w jaki sposób będzie przebiegała wspólna praca i sprecyzować, czego oczekuje od klienta. Międzykulturowe środowisko pracy wymaga niekiedy dość szczegółowego określenia zasad współpracy i podejścia coacha. Niektóre kultury preferują coacha w roli mądrego lidera doradcy, inne zaś – przewodnika duchowego a jeszcze inne – świadomego facylitatora.
- **Jakie są główne zasady administracyjne współpracy?**
Kontrakt Prawny wymaga określenia praktycznych zasad współpracy, takich jak: miejsce spotkań, czas spotkań i ich częstotliwość, opłaty za sesje i koszty dodatkowe, poufność – jej zasady i granice, zasady wprowadzania zmian w kontrakcie itp. W zależności od kultury organizacji zasady administracyjne mogą być bardziej lub mniej szczegółowo opisywane. Najczęściej zapisy te mają charakter czysto formalny, choć zdążają się organizacje przywiązujące znaczną wagę do procedur administracyjnych.
- **Jaka jest metodologia pracy?**
Metodologia zawiera w sobie sposób określenia celów coachingowych, zakres diagnozy wstępnej i ekspertyz dodatkowych, charakter raportowania bieżącego i zawartość raportu końcowego, sposób podsumowania i oceny pracy coacha, metody i narzędzia pracy i inne. Określenie tych zasad ma zasadnicze znaczenie dla dalszego procesu coachingowego.
- **Kim są główni interesariusze?**
Istotą tego etapu jest sprawdzenie, kto zainicjował pomysł coachingu – klient, sponsor czy dział kadr (HR). W każdym z tych przypadków jawny i ukryty cel może być inny i wyznaczać odmienny charakter pracy coachingowej. Bez względu jednak na to, czy coaching jako interwencja został wybrany, czy też narzucony menedżerowi, musi to zostać jasno określone tym etapie kontaktowania.
- **Jakie są granice współpracy?**
Formalny wymiar Kontraktu Prawnego zabezpiecza interesy każdej ze stron oraz określa ramy relacji poprzez określenie jej granic. W efekcie kontrakt określa nie tylko cele, lecz także granice które gwarantują zachowanie wzajemnego szacunku i które nie powinny być przekroczone.
- **Jakie są zasady kontraktu rozwojowego?**
Gdy kontrakt biznesowy jest już ustalony, strony powinny zastanowić się nad tym, co konkretnie będą robić razem w trakcie sesji coachingowych.

Kontrakt Rozwojowy

Kontrakt Rozwojowy stanowi zasadniczą część procesu coachingu. Jest osobistym zobowiązaniem klienta co do tego, co chce osiągnąć podczas pracy z coachem i jest bezpośrednio związany z celami coachingowymi klienta. Cele te powinny zostać, przy wsparciu coacha, precyzyjnie określone przez klienta (Wujec, 2011). Niektórzy klienci mają bardzo dokładne wyobrażenie na temat zmiany, której chcą doświadczyć, świadomie wybierają rodzaj coachingu, osobę coacha i metody pracy. Cele coachingowe formułują w sposób wymierny, behawioralny i dość szczegółowy, co wynika zazwyczaj ze znajomości metodologii określenia celów, z którą mają do czynienia w biznesie.

Dla większości menedżerów coaching jest jednak pierwszą formą rozwoju osobistego, początkowym etapem fascynującej podróży, na którym eksplorują dopiero jej możliwe kierunki. Rozpoczynają coaching z dość mglistą wizją zmian i celów, które chcą osiągnąć. W takim przypadku początkowe cele zazwyczaj ulegają kolejnym modyfikacjom lub też ich szczegółowe wyklarowanie zabiera kilka pierwszych sesji. Pomocny w wyklarowaniu potrzeb rozwojowych klienta może być diagram przedstawiony na rysunku 1. Horyzontalna linia określa poziom samoświadomości, poziom wiedzy i niewiedzy klienta na temat tego, czego oczekuje od coacha i procesu coachingu. Linia wertykalna określa stopień mierzalności efektów oczekiwanej przez klienta zmiany.

Rysunek 1. Odkreślanie potrzeb rozwojowych klienta

Niska samoświadomość klienta	Obserwowalne mierzalne cele		Wysoka samoświadomość klienta
	Klaryfikacja <i>Chcę komunikować się precyzyjniej, ale jak?</i>	Zmiana behawioralna <i>Chcę nauczyć się przemawiać publicznie</i>	
	Eksploracja <i>Chcę mieć więcej energii</i>	Rozwój <i>Chcę lepiej poznać siebie</i>	
	Subiektywne stany i odkrycia		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lapworth i Sills (2011).

Kontrakt na Sesję

Kontrakt na Sesję służy określeniu zasad osiągnięcia pewnego rezultatu w czasie jednej sesji coachingowej trwającej od kilkudziesięciu minut do kilku godzin. Znajduje on swoje zastosowanie, gdy w trakcie procesu coachingu wydarzają się okoliczności nieuregulowane wcześniej Kontraktem Prawnym. Mogą to być sytuacje wymagające uwagi menedżera czy priorytetowe sprawy bieżące.

Kontrakt na Sesję ma bardziej operacyjny i wykonawczy charakter niż Kontakt Prawny. Jego ustalenie następuje na początku sesji, zaraz po omówieniu z klientem jego postępów w rozwoju od poprzedniej sesji coachingowej oraz jego zadań domowych. Polega on na określeniu bieżących krótkoterminowych celów, które wpisują się w długoterminowe cele klienta. Główną kwestię stanowi tutaj określenie:

- Jaki cel chce osiągnąć dziś klient?
- Jakie zasadnicze tematy czy kwestie chce klient poruszyć dziś w trakcie rozmowy telefonicznej lub spotkania, w ciągu dwóch godzin?

Po wysłuchaniu tematów, które chce omówić klient, następuje wspólne stworzenie planu spotkania oraz określenie czasu potrzebnego na przedyskutowanie każdego z tych tematów. W konsekwencji Kontakt na Sesję powinien być spójny z Kontraktem Prawnym, a cele na sesję powinny wpisywać się w główne cele coachingu.

Czasami jednak, jako że rolą coacha jest poszerzanie perspektywy klienta, może nastąpić przededefiniowanie celów, które skieruje klienta na zupełnie nowe, bardziej dojrzałe tory myślenia. Dzieje się tak zazwyczaj wtedy, gdy klient odkryje tzw. warstwę głęboką celu, czyli prawdziwą istotę swoich pragnień (Czarkowska i Wujec, 2011). W takich przypadkach coach może skonfrontować klienta z jego nowymi odkryciami, np. poprzez zadanie następujących pytań:

- Czy dostrzegasz ewolucję myślenia o własnych celach?
- Jakie są teraz Twoje priorytety? Czy nastąpiła jakaś w nich jakaś zmiana?
- Czy widzisz potrzebę formalnego przededefiniowania początkowych celów?

DYNAMIKA INTERESÓW W WIELOSTRONNYM KONTRAKCIE COACHINGOWYM

W praktyce zawodowej coacha, zwłaszcza ze współpracy z organizacjami, instytucjami lub grupą osób, może dojść do sytuacji, w której istnieją więcej niż dwie strony kontraktu. Mamy wtedy do czynienia z umową wielostronną. W takiej sytuacji klient i coach biorą udział w procesie zainicjowanym przez osoby trzecie, którymi mogą być różni interesariusze, np.:

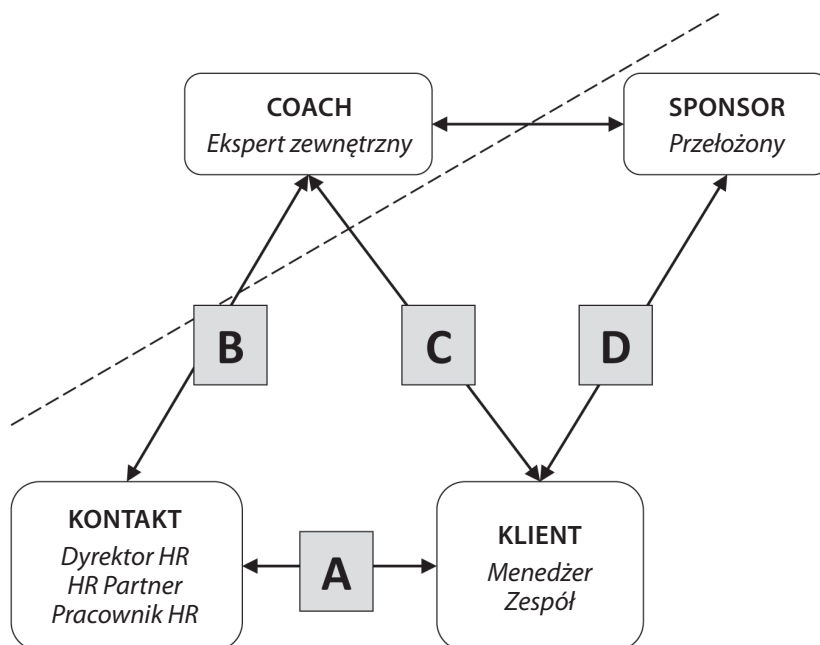
- przedstawiciel HR – dyrektor HR, specjalista lub HR Partner,
- sponsor – dyrektor zarządzający lub bezpośredni przełożony klienta,
- klienci wewnętrzni – współpracownicy, podwładni,

- interesariusze pośredniczący – dostawcy wewnętrzni usług (dział zakupów, dział finansów) lub zewnętrzni (firma konsultingowa, która negocjowała usługę).

Dynamika umów wielostronnych

Złożoność i dynamika kontraktu wielostronnego jest bardzo wysoka, gdyż zainteresowane strony angażują wysoki poziom energii osobistej lub zbiorowej. Dlatego też kwestią zasadniczą, od której zależy pomyślny przebieg procesu i osiągnięcie efektu synergii, jest określenie ról i stanowisk interesariuszy. Zadaniem coacha jest także rozpoznanie rozbieżnych interesów stron i ukrytych celów, jakimi są dążenia polityczne, strategie relacyjne czy oczekiwania osobiste, a następnie umiejętnie pracowanie nad ich transformacją. Stąd jedną z najistotniejszych umiejętności coacha, oprócz jego niekwestionowanego poziomu profesjonalnego, jest zdolność do rozumienia procesów zachodzących w złożonych systemach adaptacyjnych, którymi są organizacje wraz ze swoją dynamiką interesów i relacji biznesowych.

Zazwyczaj osobą inicjującą kontakt coacha z organizacją jest pracownik działu kadr, który poszukuje dostawcy usług coachingowych dla menedżera, przygotowując zapytanie ofertowe i przeprowadzając casting coachów. Powstaje jednak pytanie, kto w organizacji jest pomysłodawcą interwencji coachingowej dla menadżera. Jakie interesy reprezentuje?



Rysunek 2. Interesariusze kontraktu coachingowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie English (1975), Cardon (2008).

Rysunek 2 przedstawia relację między trzema różnymi podmiotami biorącymi udział w kontraktowaniu usługi coachingowej. COACH to zewnętrzny ekspert znajdujący się poza organizacją, co symbolizuje przerywana linia. Pozostałe dwa podmioty są ze sobą w jakiś sposób powiązane strukturą organizacyjną firmy. Boki trójkąta obrazują trzy odrębne relacje: KONTAKT znając potrzeby KLIENTA (relacja A) informuje o nich COACHA (relacja B), następnie COACH pracuje z KLIENTEM nad zaspokojeniem zdefiniowanych potrzeb (relacja C). Związek SPONSORA z KLIENTEM (relacja D) nie zdarza się często i ma zazwyczaj samodzielny charakter.

Relacja A zazwyczaj poprzedza pozostałe i opiera się na informacjach pozyskanych przed pojawieniem się coacha. Jej charakter jest spójny z kulturą organizacyjną i sytuacją zawodową klienta.

Relacja B może mieć już pewną historię współpracy lub też nawiązuje się podczas negocjacji między COACHEM a KONTAKTEM. W większości przypadków pracownik HR definiuje potrzeby KLIENTA, określa oczekiwania co do współpracy i pilotuje kwestie organizacyjne.

Relacja C jest kluczową relacją w umowie wielostronnej, gdzie COACH wykorzystuje swoje kompetencje w celu zrealizowania postawionych mu zadań, takich jak zdiagnozowanie potrzeb KLIENTA i pomoc w sformułowaniu jego celów, przeprowadzenie procesu coachingu, monitorowanie postępów rozwojowych KLIENTA oraz wsparcie w ostatecznym osiągnięciu wyznaczonych przez niego celów.

Relacja D zazwyczaj zachodzi wtedy, gdy nie istnieje w organizacji dział HR lub gdy jest on na tyle geograficznie lub strukturalnie oddalony (na przykład jest to inna lokalizacja), że SPONSOR nie ma z nim bezpośrednich powiązań. Rola SPONSORA może być jawna, kiedy bierze on aktywny udział w zawieraniu kontraktu, lub ukryta, gdy ten udział jest marginalny. Jego wsparcie może być czynne lub bierne, w zależności od kultury firmy i roli jaką odgrywa w stosunku do KLIENTA.

Przeprowadzone badania wskazują na istnienie trzech głównych powodów inicjowania interwencji coachingowej w organizacji, która może przybrać formę coachingu rozwojowego, interwencyjnego lub coachingu zmiany, co ilustruje tabela 1.

Najczęściej pomysłodawcą executive coachingu jest sam menedżer, który widzi własne potrzeby rozwojowe, chce przygotować się na nowe wyzwania biznesowe lub nowe stanowisko w przyszłości. To na jego prośbę przedstawiciel HR (na przykład HR Partner) pozyskuje potencjalnych coachów do współpracy, spośród których KLIENT wybiera najbardziej dla siebie odpowiedniego. Jest to więc typowy **coaching rozwojowy**. Nie bez znaczenia jest w takim przypadku wysoka pozycja menedżera w hierarchii firmy oraz możliwość dysponowania budżetem na własny rozwój. HR Partner pełni wtedy funkcje administracyjne, a sam menedżer może być dla siebie SPONSOREM. Inicjatywa coachingu rozwojowego może niekiedy wynikać z procedur organizacji, np. coaching akulturacyjny dla menedżera obejmującego stanowisko w innym kraju.

Tabela 1. Interesy stron umowy coachingowej

Inicjator coachingu	Interesy strony	Zadanie coacha	Rodzaj coachingu
KLIENT <i>menedżer</i>	Chęć własnego rozwoju, świadomość własnych barier, przygotowanie do nowej roli, stanowiska lub odpowiedzialności	Rozwijanie potencjału menedżera	Coaching rozwojowy
SPONSOR <i>przełożony</i>	Potrzeba wsparcia dla podwładnego, przygotowanie go do zmiany lub dalszych wyzwań rozwojowych	Przygotowanie do zmiany i rozwój menedżera.	Coaching zmiany
KONTAKT <i>Pracownik HR</i>	Konieczność rozwiązania problemu lub konfliktu, w który zaangażowany jest menedżer. Zmniejszenie luki kompetencyjnej.	Rozwój lub doskonalenie umiejętności.	Coaching interwencyjny
COACH	Udzielenie wsparcia Pozyskanie klienta	Stosownie do potrzeb	Stosownie do potrzeb

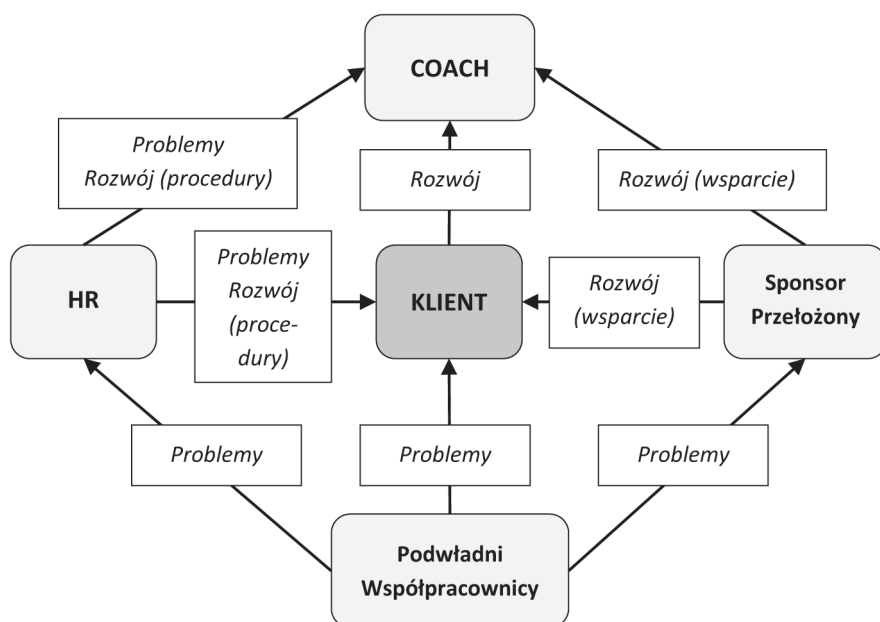
Źródło: opracowanie własne.

Możliwe są także inne konfiguracje. Inicjatorem coachingu może być także SPONSOR – osoba, która w jakiś sposób jest w organizacji przełożonym menedżera. Sponsor zazwyczaj inicjuje coaching w charakterze wsparcia, widząc możliwość awansu, zmiany stanowiska lub zakresu obowiązków podwładnego menadżera, niekiedy także kultury organizacyjnej lub kraju. Taki **coaching zmiany** może niekiedy dotyczyć zmiany miejsca zatrudnienia (outsourcing funkcji menedżera) lub przejścia na emeryturę (transition coaching).

Inicjatywa coachingu może także wyjść od współpracowników lub podwładnych menedżera i jest ona zazwyczaj spowodowana nieporozumieniami we współpracy. Interesariusze będący w takim przypadku w hierarchii podległości lub równorzędności w organizacji zgłaszają swoje problemy do działu HR lub bezpośredniego do przełożonego menedżera. Ci z kolei decydują się na zatrudnienie do pomocy coacha. W zależności od kraju, kultury firmy i pozycji menedżera sytuacja taka jest komunikowana otwarcie wszystkim interesariuszom lub też coach proszony jest o pomoc w delikatnym rozegraniu interwencji, z dbałością o poufność i zachowanie twarzy przez wszystkie strony. Takie wsparcie, zwane **coachingiem interwencyjnym**, dotyczy łagodzenia deficytów kompetencyjnych lub sytuacji, w której menedżer potrzebuje doraźnej pomocy w rozwiązaniu tymczasowych trudności.

Niekiedy sam COACH jest inicjatorem coachingu dla KLIENTA. Dzieje się tak zazwyczaj, gdy coach zna organizację i menedżera i widzi zasadność wsparcia.

Powyższe rozważania ilustruje rysunek 3.



Rysunek 3. Dynamika interesów w kontaktowaniu coachingu

Źródło: opracowanie własne.

Tym, co jest istotą dobrze zaplanowanej i przeprowadzonej interwencji coachingowej, jest umiejętne rozpoznanie wszystkich interesariuszy i przeprowadzenie ich od potencjalnego czy rzeczywistego konfliktu interesów do rzeczywistej synergii. Może się to wydarzyć jedynie poprzez ścisłą współpracę, klarowanie interesów i edukację zainteresowanych stron co do potencjalnych i realnych zagrożeń i iluzji.

Ślepe punkty umowy wielostronnej

W każdej złożonej relacji o tak wysokiej dynamice różnorodnych interesów istnieją zagrożenia, które dobrze jest przewidzieć, zanim się wydarzą. Do najczęściej spotykanych błędów należy utrzymanie binarności powyższych relacji (Cardon, 2008).

Gdy każda z relacji odbywa się pod nieobecność któregoś z podmiotów, to w jego umyśle może uformować się stan pewnego rodzaju niepewności lub zagrożenia wykluczeniem. Wszelkie ukryte relacje w umowie wielostronnej pozostawiają wiele miejsca na domysły o tworzonej za plecami, niebezpiecznej koalicji. Rysunek 4 ilustruje dynamikę czterech możliwych domysłów – iluzji.

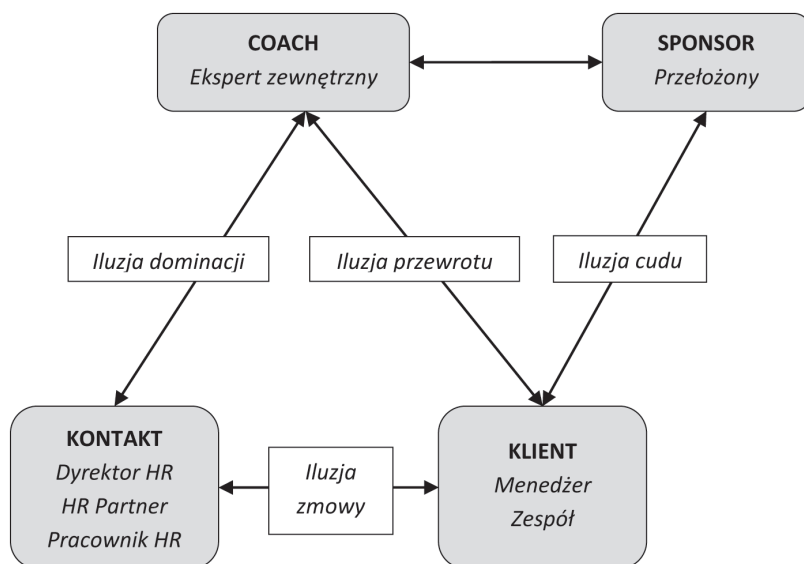
COACH nie zdaje sobie sprawy z dynamiki i charakteru relacji KLIENTA z interesariuszami przed wprowadzeniem go w sytuację i otoczenie firmowe. Różne organizacje tworzą różnorodne kultury relacji, kultury pracy, z których każda jest unikalna i nie zawsze łatwa do zrozumienia przez osoby z zewnątrz organizacji. COACH może zatem domniemywać, że istnieją różnorodne niewy-

powiedziane interesy i powiązania między interesariuszami, niemniej jednak potrzebuje czasu, aby zrozumieć kontekst w którym funkcjonuje KLIENT.

Niekiedy COACH może mieć wrażenie, że członkowie organizacji klienta chronią pewne informacje, które podczas rozmów wstępnych są pominięte, a które później okazują się kluczowe dla sukcesu zlecenia. Taki rodzaj wrażenia jest określany jako **iluzja zмовy**.

Gdy wstępne spotkania KONTAKTU z COACHEM odbywają się pod nieobecność KLIENTA, taka sytuacja może wywołać u niego nieufność i obawę o istnienie jakiegoś ukrytego scenariusza, który w konsekwencji może negatywnie wpłynąć na rozwój jego kariery lub sytuację zawodową. Taki brak zaufania i podejrzenie o istnienie ukrytych, manipulacyjnych celów organizacyjnych sprzecznych z interesem menedżera nazywa się **iluzją dominacji**.

Gdy COACH na etapie kontraktowania spotyka się głównie z KLIENTEM, KONTAKT zostaje usunięty z bieżących działań i traci bezpośrednią kontrolę nad relacją, co może sprowokować pewne pytania. Co się stanie, gdy współpraca COACHA i KLIENTA skieruje się na niewłaściwe dla organizacji tory? Co się stanie, gdy obydwie podmioty zechcą działać w kierunku niezgodnym z celami sponsora? Ta możliwość koalicji między COACHEM a KLIENTEM, którą wyobraża sobie KONTAKT, nazywa jest **iluzją przewrotu**.



Rysunek 4. Dynamika czterech iluzji w umowie wielostronnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cardon (2008).

Omówione powyżej domysły są określane jako trzy ślepe punkty w umowie wielostronnej (Cardon, 2008) i mogą pojawić się u wszystkich zainteresowanych podmiotów, wywołując całe spektrum emocji, w zależności od tego, czy nieobecny podmiot znajduje się w słabszym położeniu, czy też w lepszej, dominującej pozycji w porównaniu z pozostałymi podmiotami.

Niekiedy mamy do czynienia z jeszcze innym negatywnym zjawiskiem, niebędącym koalicją, będącym jednak fałszywym domniemaniem, który możemy określić jak **iluzja cudu**. Polega ona na wzajemnych nadmiernych oczekiwaniach SPONSORA i KLIENTA co do efektów coachingu. SPONSOR, wysyłając KLIENTA na sesje coachingowe, oczekuje wymiernych i szybkich efektów takiej inwestycji. O ile w coachingu rozwojowym istnieje z reguły pewien margines czasu na stopniowe wdrożenie zmian, o tyle w przypadku coachingu interwencyjnego takiego czasu nie ma. Każdy okres rozrachunkowy organizacji staje się zwierciadłem prawdy dla całego procesu.

Z kolei KLIENT, odkrywając po sesjach nowe pokłady energii, może mieć iluzję, że całe otoczenie, również jego przełożony, rozwija się razem z nim. Używanie nowych umiejętności i wiedzy oraz działanie według nowych paradygmatów, będące wynikiem pracy z coachem, prowokuje KLIENTA do następującej refleksji: „Skoro ja się rozwijam tak dynamicznie, to przecież on (sponsor, przełożony) też może”. Paradoks iluzji cudu polega na tym, że jakże często, jedyną osobą niebiorącą udziału w szkoleniach i sesjach rozwojowych jest kierownictwo wyższego szczebla.

Te trzy ślepe punkty i cztery iluzje wskazując obszary, które wymagają specjalnej uwagi podczas negocjacji i wdrożenia umów w złożonych kontekstach organizacyjnych. Jakie więc kontraktować umowy wielostronne, aby osiągnąć efekt organizacyjnej synergii? Oto niektóre wnioski z przeprowadzonych badań:

- Po pierwsze, dobrą praktyką jest zapewnienie przejrzystości sytuacji i transparentnej komunikacji między wszystkimi interesariuszami na etapie kontraktowania usługi. Może się to odbywać poprzez spotkania wielostronne lub też dostarczanie każdej ze stron pisemnych uzgodnień.
- Po drugie, w trakcie trwania procesu coachingowego, strony mogą unikać spotkań binarnych, dążąc do zachowania spotkań wielostronnych, a jeśli jest to niemożliwe, przysyłać raporty na temat ustaleń dotyczących stron trzecich.
- W celu osiągnięcia z sukcesem zamierzonych efektów, na początku współpracy strony mogą określić precyzyjne metody diagnozujące, narzędzia pomiaru sukcesu interwencji oraz oszacować czas jego osiągnięcia.
- Nie bez znaczenia jest także kwestia omówienia zasad poufności i określenia zakresu poufności poszczególnych grup informacji.

Te i inne standardowe procedury operacyjne pomocne w procesie coachingowym pozwolą utrzymać wszystkie trzy relacje w zdrowej i etycznej równowadze.

Kim jest KLIENT?

W złożonym kontekście organizacji podjęcie decyzji o tym, kto jest prawdziwym klientem coachingu, może być niekiedy trudne. Najczęściej, w praktyce, spotyka się dwa podejścia stosowane przez coachów. Pierwsze polega na uznaniu, że klientem jest organizacja, gdyż to zarząd jest płatnikiem usługi, więc

określa wizję, misję oraz cele rozwojowe dla menedżera. Drugie podejście zakłada, że to menedżer jest najbardziej kompetentny, aby określać realne cele rozwojowe, w związku z tym to on jest ostatecznym klientem coachingowym.

Każde z tych podejść zakłada potencjalny konflikt interesów, dlatego też bardziej odpowiednim wyborem dla coachów jest działanie w interesie całego systemu, a nie w interesie jego poszczególnych członków. Każdy z członków organizacji powinien być postrzegany przez coacha jako funkcjonalny przedstawiciel organizacji – systemu, bez względu na indywidualną wizję czy osobiste upodobania coacha.

Niemniej jednak już na etapie kontraktowania usługi, pytanie KTO JEST KLIENTEM? powinno pojawić się w agendzie spotkania. Pomaga ono wyklarować stanowiska i ukryte interesy stron. Jest ono także dobrym wstępem do kolejnego kroku – ustalenia celów w procesie coachingu i refleksji na temat pytania KTO JEST WŁAŚCICIELEM CELÓW W COACHINGU? Omówieniu tego zagadnienia zostanie poświęcone odrębne opracowanie.

ZAKOŃCZENIE

Wielopłaszczyznowe kontraktowanie umów pełni wiele funkcji w coachingu. Opisane w tym artykule wyniki badań wskazują na to, że służy ono nie tylko zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa zaangażowanym stronom, lecz także wyklarowaniu ich wzajemnych zobowiązań i oczekiwań. Kontrakty mogą także, poprzez swoją formalną strukturę, transformować sprzeczne dążenia interesariuszy i przyczynić się do łagodzenia nieporozumień poprzez klaryfikowanie niewypowiedzianych oczekiwań stron.

Zaprezentowane badania mają charakter pilotażowy i eksploracyjny. Wymagają także dalszej analizy i pogłębionej refleksji co do wniosków, dotyczących dynamiki umów wielostronnych, układów interesariuszy w różnych typach kultur organizacyjnych oraz odmiennych kontekstach międzykulturowych.

BIBLIOGRAFIA

- Cardon, A. (2008) *Coaching contracts and agreements*, <http://www.metasysteme-coaching.eu/english/toolbox-iii-client-agreement-skills-in-coaching/> (1.12.2013).
- Cwalina, K. i Biernatowski, P. (2012) Prawne uwarunkowania coachingu. Umowa coachingowa – aspekty prawne. *Coaching Review* 1/2012: 126–138.
- Czarkowska, L.D. i Wujec, B. (2011) Kiedy możliwa jest zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w coachingu, *Coaching Review* 1/2011: 53–74.
- English, F. (1975). The three-cornered contract, *Transactional Analysis Journal*, 4(4).
- Lapworth, P. i Sills, Ch. (2011) *An Introduction to Transactional Analysis : Helping People Change*. Sage.

- Sills, Ch. (2006). *Contracts in Counselling & Psychotherapy*. Pine Forge Press.
- Wujec, B. (2011). Harmonia wewnętrzna w realizacji celów. W: M. Kułakowski (red.), *Harmonia w życiu prywatnym i w biznesie*. Warszawa: Zacharek Dom Wydawniczy.
- Wujec, B. (2012). Geneza i definicje coachingu, *Coaching Review*, 1/2012: 4–28.

Anna Syrek-Kosowska

Coaching kadry zarządzającej wobec rosnącej złożoności biznesu

ABSTRAKT

Artykuł skierowany jest do coachów, właścicieli, kadry zarządzającej małych i średnich firm i ma na celu teoretyczne i praktyczne przybliżenie obszaru związanego z podejmowaniem adekwatnych decyzji biznesowych w odniesieniu do faz rozwoju firmy i coraz większej złożoności biznesu. W części teoretycznej artykułu prezentowana jest Startyfikacyjna Teoria Systemów Elliota Jaques'a oraz model „Macierzy stosunków (relacji) w pracy” Gilian Stamp, które otwierają perspektywę rozumienia złożonych organizacji biznesowych i związanej z tym roli menedżerów. W części praktycznej przedstawione są wskazówki związane z przygotowaniem coachów do efektywnej pracy z tymi wyzwaniami małych i średnich firm.

Słowa kluczowe: MSP, coaching w małych i średnich firmach, złożoność, podejmowanie decyzji

Anna Syrek-Kosowska

Business Coaching in the Context of Growing Complexity of Business

ABSTRACT

The article is directed at coaches, business owners, management teams of SMEs and it aims at theoretical and practical presentation of the area related to appropriate decision-making with respect to the stages of company development and growing complexity of business.

The theoretical part of the article presents Elliot Jacques' Stratified Systems Theory and Gillian Stamp's Matrix of Working Relationships model which open a new perspective on understanding complex business organisations and managers' role. The practical part gives an overview of the best practice for coaches who deal with such challenges faced by SMEs.

Keywords: stratified systems theory, matrix of working relationships, complexity, business coaching

Aby odegrać swoją rolę i pomóc klientom w ich podróży rozwojowej w coraz bardziej złożonych sytuacjach, coachowie muszą najpierw wyruszyć we własną podróż. Oznacza to obejmowanie coraz większej ilości tematów coachingowych i rozważanie nowych perspektyw (...)

Coachowie muszą być prawdziwie zaangażowani w naukę z wielu perspektyw, która trwa całe życie.

Philip Rosinski (2011, s. 200)

WPROWADZENIE

Każda firma, niezależnie od tego, czy zalicza się ją do małych, średnich, czy dużych przedsiębiorstw, przechodzi przez określone fazy rozwoju – zarówno w kontekście zmian wewnętrznych, jak i swojej pozycji na rynku. Z tymi zmianami wiążą się określone wyzwania, dylematy i problemy, których adekwatne rozumienie i przewyższanie może sprzyjać dynamicznemu rozwojowi organizacji i biznesowej ekspansji rynkowej. Niniejszy artykuł powstał na podstawie nie tylko literatury przedmiotu, lecz także praktycznych doświadczeń autorki, które obejmują pracę z kadrami zarządzającą w kontekście badania potencjału menedżerskiego, prowadzenia procesów coachingu, a także innych działań rozwojowych we współpracy z dużymi korporacjami i średnimi oraz małymi firmami.

Wieloletnie praktyczne doświadczenia w prowadzeniu coachingu kadry zarządzającej w korporacjach *vs* średnich i małych firmach nasuwają kilka, jak się wydaje, istotnych różnic, dotyczących problemów, wyzwań i celów, z jakimi mierzą się menedżerowie wyznaczeni do udziału w coachingu w zależności od wielkości i etapu rozwoju firmy. Z praktycznych obserwacji wynika jednak, że profesjonalni coachowie są coraz lepiej przygotowani do pracy w obszarze biznesu, w szczególności gdy coaching dedykowany jest rozwojowi kompetencji menedżerskich i liderskich. Obszarem, który wydaje się mniej zauważany i często niedoceniany – zarówno przez właścicieli średnich i małych firm, jak i przez coachów pracujących z tą kadrami – jest coraz większa złożoność świata i biznesu, z którą rozwijająca się firma, poprzez adekwatne decyzje kadry zarządzającej, powinna umieć się skutecznie zmierzyć. Znaczenie umiejętności zarządzania coraz większą złożonością biznesu i, co z tym ściśle powiązane, zdolność do podejmowania trafnych decyzji biznesowych w świecie dynamicznych zmian i niepewności, są kluczowe dla sukcesu i pozycji firmy. Kadra zarządzająca – zwłaszcza międzynarodowych korporacji – jest w większości świadoma wagi tego aspektu poprzez skalę biznesu, jaką na co dzień przychodzi jej zarządzać.

Na rynku polskim systematycznie rośnie liczba firm z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (pol. MSP¹, ang. SME), które wyraźnie zdominowały ogólną strukturę sektora przedsiębiorstw (PARP, 2010). Rozwój biznesowy tych firm w znacznym stopniu zależy od przygotowania właścicieli i kadry zarządzającej do radzenia sobie z coraz większą złożonością biznesu i zdolnością podejmowania adekwatnych decyzji w kontekście fazy rozwoju firmy i jej celów strategicznych w świecie dynamicznych zmian i rosnącej międzynarodowej konkurencji. Badania Oxford Economics and Towers Watson (2012) wskazują na wyzwania globalnego biznesu związane kapitałem ludzkim w firmach. Autorzy wyróżniają – oprócz umiejętności **globalnych**, związanych z kompetencjami zarządzania różnorodnością oraz rozumieniem rynków międzynarodowych, **technologicznych**, związanych z umiejętnością pracy wirtualnej i systemami IT, **budowania relacji** opartych na współpracy i kreatywnej pracy zespołowej – właśnie zdolności tzw. **zwinnego myślenia** (ang. *agile thinking*), które obejmuje radzenie sobie ze złożonością i niejednoznacznością, zdolność rozważania i przygotowywania wielu scenariuszy oraz zdolności widzenia tzw. szerszej perspektywy (ang. *bigger picture*). Coachowie prowadzący procesy rozwojowe dla właścicieli i kadry menedżerskiej powinni mieć świadomość, jak ważnym dla powodzenia biznesu obszarem jest umiejętna praca nad rozwojem zdolności podejmowania decyzji biznesowych adekwatnie do fazy rozwoju i zwiększającej się jego złożoności. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie wybranych, zdaniem autorki, istotnych kwestii mogących pomóc menedżerom i coachom w pracy nad tymi obszarami.

COACHING W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

W niniejszej publikacji z wielu istniejących definicji coachingu zdecydowano się wybrać tę odnoszącą się bezpośrednio do coachingu dla właścicieli, menedżerów małych i średnich firm (ang. *business coaching*), która definiuje coaching jako proces adresowany do właścicieli-menedżerów i dyrektorów zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami (pol. sektor MSP, ang. SME), którego celem może być założenie własnego biznesu, usprawnienie działania już istniejącej firmy, zwiększenie własnej efektywności menedżerskiej, wdrożenie innowacji, zwiększenie efektywności własnej pracy, zwiększenie zysków firmy. W tym przypadku w zakres działań coacha wchodzi m.in. elementy

¹ Według definicji przyjętej przez Ministerstwo Gospodarki za małe przedsiębiorstwo uważa się firmę, która zatrudnia mniej niż 50 pracowników oraz jej roczny obrót nie przekracza 10 milionów euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 mln euro. W przypadku średniego przedsiębiorstwa jest to zatrudnianie mniej niż 250 pracowników przy rocznym obrocie nieprzekraczającym 50 mln euro lub rocznej sumie bilansowej, która nie przekracza 43 mln euro (Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Polityki+przedsiębiorczosci+i+innowacyjnosci/Definicja+MSP>, stan na dzień 20.12.2014).

dotyczące zdefiniowania krótko- i długoterminowych celów firmy, analiza funkcjonowania organizacji i zachodzących w niej procesów. Coach w takim rozumieniu może modyfikować swoją rolę i stawać się, adekwatnie do potrzeb klienta, po trosze konsultantem czy mentorem. Równocześnie coaching ten jest powiązany z transformacją całego życia właściciela firmy (Vickers i Bavister, 2007; Feris, 2009, za Syrek-Kosowska, 2011, s. 317).

Praktyczne doświadczenia wskazują, że jedną z kluczowych determinant przedmiotu coachingu i jego celów wybieranych przez właścicieli-menedżerów małych i średnich firm jest etap rozwoju organizacji oraz powiązana z tym złożoność biznesowa i w konsekwencji rodzące się w tym kontekście wyzwania menedżerskie i rynkowe.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli cyklu życia organizacji, które obrazują kolejne etapy rozwoju firmy i stojących przed kadrą menedżerską wyzwań.

ETAPY I MODEL CYKLU ŻYCIA ORGANIZACJI

Cykl życia organizacji definiowany jest jako „naturalna sekwencja etapów, przez którą przechodzi większość organizacji w trakcie wzrostu i dojrzewania” (Griffin, 1996, s. 372).

U podstaw istniejących w teorii przedmiotu modeli cyklu życia organizacji leży zapewne chęć autorów do ujęcia w określony wzór procesu rozwoju i funkcjonowania organizacji na przestrzeni czasu. Okresy życia organizacji, w tym firm, są różne i mogą obejmować tysiące lat, a w niektórych przypadkach zniknąć równie szybko, jak się pojawiły. Autorzy opisują zazwyczaj kolejne etapy rozwoju organizacji, które odznaczają się następującymi cechami (Stoner i Wankel, 1992):

- mają one charakter sekwencyjny (następują jeden po drugim, zgodnie z logiką cyklu);
- etapy te pojawiają się w kolejności, którą trudno jest odwrócić (na ogół nie można powrócić do etapu wcześniejszego);
- poszczególne etapy wywierają różny wpływ na kształtowanie się wielu charakterystyk (strukturalnych, ekonomicznych i społecznych) organizacji.

Na podstawie badań naukowych opisano prawidłowości cyklu życia organizacji i jako główne wskaźniki rozwoju przyjmuje się najczęściej (Peszko, 2002, s. 97; za: Berezowska i Krzysiak, 2014, s. 3):

- wzrost ilościowy mierzony wielkością zatrudnienia,
- udział produktów firmy w rynku lokalnym, regionalnym, globalnym,
- wzrost obrotu kapitałem, zysków, rentowności,
- zaawansowanie technologiczne i nowoczesność wyrobów,
- zróżnicowanie produkcji,
- złożoność struktury organizacyjnej,
- złożoność problemów rozwiązywanych w organizacji.

W najprostszym ujęciu wyróżnia się cztery etapy życia organizacji: narodziny, młodość, dojrzałość oraz schyłek.

Na tle wielu modeli cyklu życia organizacji (m.in. autorstwa: G.L. Lippitta i W.N. Schmidta, R.L. Dafta, R.A. Webbera, L.E. Greinera) do najbardziej znanych koncepcji należy zintegrowany, ogólny **model cyklu życia organizacji R.E. Quinna i K. Camerona**.

W modelu tym autorzy wyróżniają cztery główne fazy i potencjalne kryzysy, które mogą pojawić się w każdej z faz (Stoner i Wankel, 1992; Gościński, 1989):

Faza przedsiębiorczości

Celem tej fazy jest najczęściej przetrwanie organizacji. Organizacja niejako „walczy” o osiągnięcie „bezpiecznej” pozycji w stosunku do innych organizacji. W tej fazie dominuje zorientowanie na otoczenie, na klientów, na rynek, na wolne zasoby. To także czas charakteryzujący się dużą przedsiębiorczością, wysoką aktywnością uczestników i innowacyjnością. Organizacja jest mała, a więc zazwyczaj bardzo elastyczna, dominują w niej stosunki nieformalne oraz wysoki poziom identyfikacji uczestników z organizacją (wspólnota norm, wartości i dążeń uczestników). Głównym instrumentem zarządzania staje się kultura organizacyjna; obserwuje się także częściowe wykorzystywanie niektórych elementów struktury organizacyjnej (procedur) oraz strategii.

Potencjalny kryzys: chaotyczność, improwizacja, konflikty i nieporozumienia między uczestnikami.

Faza kolektywności

Celem tej fazy jest doskonalenie umiejętności pracy w zespole i współdziałanie uczestników. W tym okresie w organizacji zazwyczaj dominują nieformalne kanały łączności; charakterystyczny jest także brak rygorystycznego (formalnego) określenia ról i pozycji organizacyjnych. Pracownicy zazwyczaj utrzymują ze sobą nieformalne, bliskie relacje, prezentują wysokie morale; silnie identyfikując się z organizacją i wspólnie realizując misję i cele strategiczne.

To etap, w którym powoli słabnie znaczenie kultury organizacji na rzecz struktury organizacyjnej, wciąż jednak bez widocznych oznak biurokracji.

Potencjalny kryzys: niechęć do współdziałania i brak przywództwa.

Faza formalizacji i kontroli

To zazwyczaj etap dużej zmiany dla pracowników przyzwyczajonych do familiarnych stosunków, w którym rolę norm i wartości przejmują struktura organizacyjna i procedury. Coraz większa część obszarów funkcjonowania firmy zostaje zinstytucjonalizowana i sformalizowana. Podstawowymi celami zarządzania stają się stabilność, przewidywalność, sterowność oraz wydajność. W tej fazie zarządzania organizacja zaczyna się opierać na wielu formalnych i standardowych sposobach działania.

Potencjalny kryzys: biurokratyzm.

Faza odnowy

W fazie odnowy organizacja ponownie „otwiera” się na zewnątrz; podstawowym celem organizacji staje się przyspieszenie rozwoju organizacji (poprzez zwiększenie zakresu ekspansji i zróżnicowanie działalności). Organizacja niejako „rozluźnia” się, stare sposoby zarządzania organizacją zostają odrzucone bądź zamienione nowymi, często na bazie nowej kultury organizacyjnej następuje odnowa organizacji. Fazę tę charakteryzuje poszukiwanie nowego wzorca równowagi organizacyjnej; zmianie ulegają struktura organizacyjna (zmiany w poziomie specjalizacji stanowisk, zakresu centralizacji, spłaszczenie struktury organizacyjnej itp.), procedury organizacyjne, a przede wszystkim redefinicji podlega strategia rozwoju organizacji.

Potencjalny kryzys: opór przeciw zmianom.

W kontekście rozwoju małych i średnich firm wyróżnia się z kolei trójstopniowy podział wzrostu przedsiębiorstwa, w którym wymienia się następujące fazy indywidualnego rozwoju przedsiębiorstwa (Targalski, 1999, s. 89):

- powstanie i wzrost (inicjacja rozwoju),
- stabilizację i dynamiczną równowagę,
- zmianę lub upadek i rozwiązanie.

Często ten trzyetapowy model bywa rozszerzony przez klasyfikację przedsiębiorstw na: pionierskie, wzrastające, dojrzałe, schyłkowe (Kaszuba-Perz, 2011).

G. De Sainte Marie podkreśla istnienie wielu związków między prowadzoną przez małe przedsiębiorstwo strategią a, co oczywiste, jego pozycją rynkową, stopniem jego rozwoju, a, w ślad za tym, strukturą organizacyjną (De Saint Marie, 1993, s. 37–47). Z kolei struktury organizacyjne małych i średnich przedsiębiorstw są dostosowane do fazy cyklu rozwoju takiego przedsiębiorstwa. Ciekawą charakterystykę czynników przedsiębiorczości i zarządzania w procesie rozwoju firmy prezentuje I. Janiuk (2004, s. 17), który podkreśla znaczenie operacyjnych zdolności właściciela oraz zasobów finansowych w pierwszych fazach życia przedsiębiorstwa, tj.: zaistnienie, przeżycie i sukces. Z kolei w następnych – fazie ekspansji i dojrzałości – dominują takie czynniki jak: planowanie strategiczne oraz umiejętności strategicznego zarządzania właściciela, a także jakość kadry.

Dla małej i średniej firmy kluczowe jest więc przejście przez kolejne fazy rozwoju przedsiębiorstwa, tak by uniknąć upadłości i w efekcie osiągnąć sukces rynkowy i dalej się rozwijać. Oprócz oczywistych uwarunkowań gospodarczo-rynkowych kluczem do sukcesu na tle innych kompetencji menedżerskich wydaje się zdolność do podejmowania adekwatnych do fazy rozwoju firmy decyzji biznesowych przez właścicieli i menedżerów. Podejmowanie decyzji wiąże się w tym kontekście bezpośrednio z właściwą oceną sytuacji i zdolnością do objęcia coraz większej złożoności biznesu. Ten obszar pracy z właścicielami i menedżerami małych i średnich firm pozostaje często niedoceniany przez coachów jako istotny w kontekście osiągania sukcesów biznesowych klientów.

PERSPEKTYWA ZŁOŻONOŚCI W ROZWOJU I ZARZĄDZANIU FIRMĄ

Kadra zarządzająca małymi i średnimi firmami wśród wielu wyzwań osobistych i biznesowych musi mierzyć się, wraz z rozwojem firmy, z coraz szybciej zmieniającą się rzeczywistością polityczno-społeczno-gospodarczą, w tym z ciągłą niepewnością, w której konieczne jest podejmowanie trafnych decyzji. Jak rozwijać firmę? W co inwestować? Kogo zatrudnić? Jaki model zarządzania przyjąć? Jakie cele krótko- i długoterminowe postawić? Jaka opracować strategię? To tylko nieliczne z wielu pytań, na które musi odpowiedzieć menedżer, który podejmuje nowe wyzwania. Bardzo często te pytania stają się motorem do podjęcia decyzji o rozwoju własnych kompetencji w procesie coachingu. Wybór drogi rozwoju firmy, wdrożenie procesów i standardów relacji z klientami, opracowanie strategii i podejmowanie właściwych decyzji na każdym z etapów tej drogi, wiąże się z umiejętnością radzenia sobie z coraz bardziej złożonymi sytuacjami. W kontekście biznesowym firmy, niezależnie od ich wielkości, możemy rozumieć jako złożone systemy społeczno-gospodarcze, które permanentnie ewoluują, coraz częściej są więc analizowane z perspektywy złożonościowej (ang. *complexity*), która tworzy nowe rozumienie różnorodnych aspektów związanych z zarządzaniem np.: tworzeniem strategii (Mason, 2007, Stacey, 2003), uczeniem się i zmianą organizacyjną (Chiva-Gomez, 2003; Burnes, 2005, Raidén i Dainty, 2006; Karp i Helgø, 2008), złożonościowymi teoriami przywództwa (Uhl-Bien, Marion i McKelvey, 2007; Surie i Hazy, 2006; Balcerek, 2011).

„Złożoność” (łac. *complexus*) jest rozumiana jako coś, co jest ze sobą splecione, konstrukcja nierozzerwalnie powiązanych ze sobą heterogenicznych elementów (Rosinski, 2011; za Syrek-Kosowska 2013, s. 34). Ze zjawiskiem złożoności w istocie spotkamy się codziennie, na gruncie różnorodnych nauk; przyrodniczych, technicznych, w chemii, biologii, a także w naukach społecznych i ekonomicznych. I choć pojęcie złożoności niełatwo jednoznacznie zdefiniować, oznacza bowiem coś bardzo skomplikowanego albo trudnego do zrozumienia, to skale występowania tego zjawiska są uniwersalne, począwszy od skal mikroświata do skal kosmologicznych (Szydłowski i Tambor, 2011, s. 1).

Chociaż pojęcie złożoności może wydawać się trudno uchwytne, to na co dzień doświadczamy konsekwencji złożoności świata, w postaci np. zmieniającej się pogody (zjawisko to ma jednocześnie deterministyczny charakter i nieprzewidywalność), ruchu ulicznego, zachowania giełdy i innych instytucji biznesowych, a także pewnych zachowań w układach społecznych. Z całego ogromu zjawisk w rzeczywistości, które można analizować z perspektywy złożoności, w niniejszej publikacji odnosimy tę perspektywę do rozumienia złożoności pracy oraz wpływających stąd konsekwencji dla organizacji, menedżerów i procesu coachingu.

Elliot Jaques, kanadyjski psychoanalityk i psycholog organizacji, proponował w Stratyfikacyjnej Teorii Systemów rozumienie pracy jako systemu hierarchicznego, w którym na kolejnych poziomach wzrasta złożoność rzeczywistości, którą należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji (Jaques, 1989;

Stamp, 2011). Teoria Jaques'a różni się od tradycyjnych teorii zarządzania, które skupiają się na zespołach, wkładzie pracowników i różnych stylach zarządzania. W opinii autora aspekty te mogą podważać skuteczność przywództwa, niekorzystnie wpływając na produktywność i wydajność pracowników. Autor proponuje skupić się na tym, żeby pozwolić ludziom zrozumieć to, czego się od nich oczekuje w organizacji, jakie są jej ostateczne cele związane z produktywnością, konkurencyjnością, zakresem kontroli i wielkością pracy (Grobler, 2005, s. 81).

W trafnym rozumieniu pojęcia złożoności pracy pomocne jest wyróżnienie kilku charakterystyk (Syrek-Kosowska, 2013):

- **Rozróżnienie złożoności od trudności pracy** – dobrym przykładem jest tutaj praca lekarzy w dwóch różnych specjalizacjach: chirurga i internisty. Ten pierwszy pracuje w warunkach stresujących, wiele godzin spędza przy stole operacyjnym, jednakże jego praca jest oparta na wykonaniu kolejnych procedur według określonych medycznych zasad. A zatem praca ta może być trudna i stresująca, będąc równocześnie pracą o mniejszej złożoności niż praca internisty. Internista musi zdiagnozować i leczyć pacjenta z wieloma niejednoznacznymi objawami, w kontekście historii życia pacjenta, a zatem rozpoznanie i ujęcie w ramy diagnozy i efektywnego leczenia wymaga od niego szerokiej wiedzy z różnych obszarów medycyny, wielokrotnie wychodzenia poza tę dyscyplinę (np. sięganie do wiedzy prawnej o procedurach leczenia w ramach NFZ, z psychologii czy dietetyki), i często podjęcia decyzji o strategii leczenia na bazie własnego osądu.
- **Określenie czasu swobody działania (ang. *time-span of discretion*), czyli horyzontu czasowego decyzji** – pracownik w różnym zakresie ma możliwość podejmowania samodzielnych decyzji w obszarze, za który odpowiada. Proces ten opiera się na własnej ocenie sytuacji i wiąże się ze znoszeniem towarzyszącego decyzji elementu niepewności. Czas swobody można określić jako najdłuższy okres, jaki może minąć, zanim zostanie zidentyfikowany popełniony przez pracownika błąd. Pracownicy wykonawczy, podlegający ścisłej kontroli, mogą mieć czas swobody działania krótszy niż jedna godzina. Czas swobody dyrektorów i zarządzających firmą to zazwyczaj kilka lat (Jaques, 1964). Praca mało złożona to zatem na przykład obliczanie podatku VAT przez specjalistę finansowego. Bardzo szybko da się określić, czy wykonanie zadania jest poprawne, czy zawiera błędy. Dużo większa będzie złożoność pracy Dyrektora Marketingu, który opracowuje i wdraża wieloletnią strategię produktową na danym rynku. Dopiero w perspektywie kilkuletniej możliwe będzie ocenienie trafności podjętej decyzji.
- **Określenie liczby interesariuszy, na których wpływa decyzja biznesowa** – im większa sieć osób (klientów wewnętrznych i zewnętrznych), tym większa złożoność pracy. I tak praca ochroniarza parkingowego ogranicza się do interakcji z klientami parkingu – jest więc dużo mniej złożona niż praca przedsiębiorcy Richarda Bransona (twórcy obejmującej ponad 400 firm Virgin Group) czy Billa Gates'a (twórcy potęgi firmy Microsoft), których decyzje biznesowe kreują korzystanie z linii lotniczych czy kompu-

terów dla milionów potencjalnych klientów, a ich działalność pozabiznesowa ma realny wpływ na zmianę funkcjonowania społecznego całych społeczeństw, a w ambitnych planach przedsiębiorców nawet ludzkości (poprzez prowadzone fundacje Virgin Unite czy Bill & Melinda Gates Foundation).

- **Opieranie decyzji na wiedzy i umiejętnościach *versus* własnym osądzie** – im wyższy poziom zarządzania w organizacji, tym mniejsza możliwość posiadania szczegółowej wiedzy i wszystkich koniecznych umiejętności do podejmowania decyzji ze względu na coraz większą skalę podejmowanych decyzji i ich potencjalnego wpływu na biznes i ludzi, która zawsze jest ściśle powiązana z wzrastającą niepewnością. Rośnie więc rola własnego osądu i zdolność do „objęcia” swoimi zdolnościami poznawczymi szerszego kontekstu sytuacji. Im więcej konieczności użycia własnego osądu przy podejmowaniu decyzji, tym większa złożoność pracy.

Tabela 1. „Złożoność” pracy – kluczowe kryteria

Mniejsza złożoność pracy	Większa złożoność pracy
■ niewielka niepewność ■ kilka stron współpracujących ■ krótki horyzont czasowy, w którym obserwowalne są wyniki decyzji ■ konkretne/określone/materialne środowisko pracy ■ kilka zmiennych istotnych dla podjęcia decyzji ■ dominujące znaczenie szczegółowej wiedzy, umiejętności, doświadczenia i procedury w podejmowaniu decyzji	■ znaczna niepewność ■ wiele różnorodnych stron współpracujących ■ długi horyzont czasowy, w którym obserwowalne są wyniki decyzji ■ abstrakcyjne środowisko pracy ■ wiele zmiennych istotnych dla podjęcia decyzji ■ dominujące znaczenie własnego osądu, wglądu w zebrane informacje w podejmowaniu decyzji

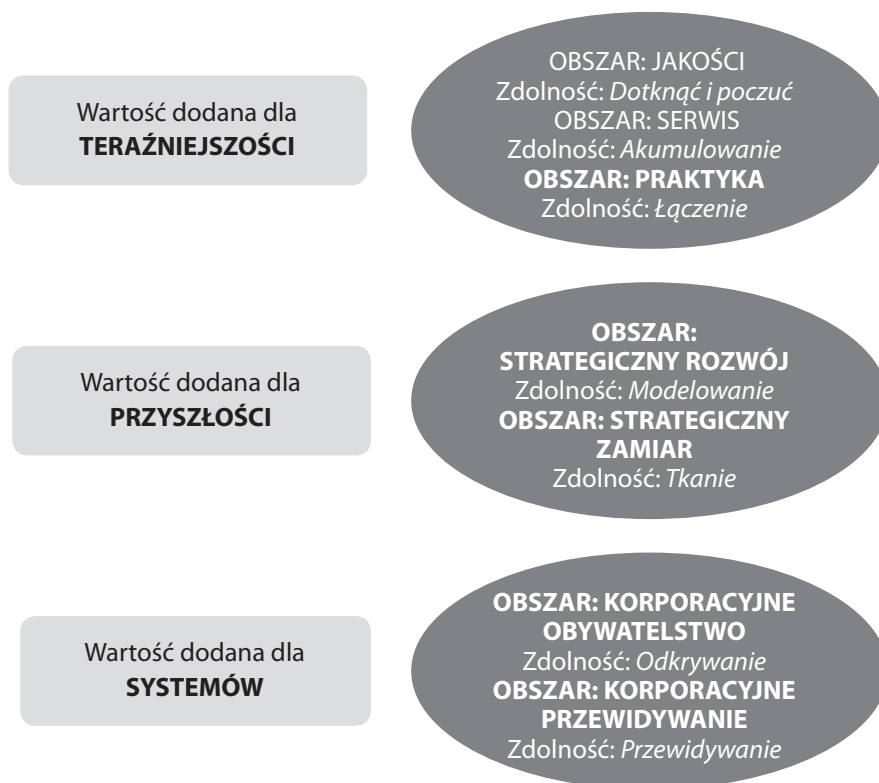
Źródło: opracowanie na podstawie BIOSS (2011).

Umiejętność efektywnego podejmowania decyzji w sytuacji permanentnej zmiany, przyswojenie nowej wiedzy i umiejętności opiera się na potencjalnych zdolnościach poznawczych menedżerów, obejmujących zdolności analitycznego, logicznego myślenia, właściwej analizy i syntezy myślowej, zdolności abstrahowania i tworzenia koncepcji, a im wyższy poziom złożoności stanowiska menedżerskiego, tym wyższe oczekiwania związane ze zdolnościami poznawczymi pracownika (Bass, 1990; Jaques i Cason, 1994; Stamp i Retief, 1996; Grobler, 2005; Syrek-Kosowska, 2013).

Złożoność poznawcza (ang. *cognitive complexity*) może zatem być definiowana jako rodzaj myślenia koncepcyjnego, zawierający możliwość wykorzystania wskaźników środowiskowych do rozróżniania, klasyfikowania rzeczy, identyfikacji złożonych relacji i opracowania kreatywnych rozwiązań problemów, określając stopień, w jakim osoba może rozróżniać i integrować informacje (Schroeder, Driver i Streufert, 1967; Yukl, 2002). Osoba z wyższym poziomem poznawczej złożoności lepiej radzi sobie z dwuznacznością i nie-

jasnością sytuacji, wykazuje tendencję do szukania i przetwarzania większego zakresu informacji (Harvey, Hunt i Schroeder, 1961). W konsekwencji osoba z wyższym poziomem poznawczej złożoności będzie w stanie efektywnie integrować informacje w procesie podejmowania decyzji, a także wykazywać większą zdolność do rekonceptualizacji problemów, co sprzyja lepszemu planowaniu i myśleniu strategicznemu (Schwenk, 1986; Streufert i Swazey, 1986).

Jaques (1970; 1996) identyfikuje siedem poziomów złożoności pracy; każdy z nich tworzy dodatkową wartość dla organizacji. Na bazie teorii poziomów pracy (ang. Levels of Work) w The Brunel Institute for Organisation and Social Studies rozwinięto model „Macierzy stosunków (relacji) w pracy”, który określa ogólne ramy pozwalające diagnozować poziomy złożoności pracy w organizacji oraz skutecznie zarządzać interwencjami, dzięki czemu organizacja może osiągać cele biznesowe lub przekształcać się, adekwatnie do sytuacji rynkowej (zob. Stamp, 2003; BIOS, 2011). Na rysunku 1 i w tabeli 2 przedstawiono szczegółowy opis każdego z poziomów złożoności pracy.



Rysunek 1. Macierz stosunków (relacji) w pracy

Źródło: Syrek-Kosowska (2013, s. 38) na podstawie Matrix of Working Relationships, <http://www.bioss.co.za/pages/whatwedo.htm> (22.08.2011).

Tabela 2. Opis poziomów złożoności pracy w organizacji

Poziom złożoności pracy	Charakterystyka	Typowe role
I Jakość (ang. <i>Quality</i>)	Cel pracy: wytwarzanie dóbr i usług. Główna odpowiedzialność: zarządzanie sobą, użycie wiedzy w praktycznej ocenie jak wykorzystać zasoby (czas, umiejętności, sprzęt, materiały), aby uzyskać określony efekt. Zdolność: „dotknąć i poczuć” – podejmowanie decyzji opiera się na kilku konkretnych, namacalnych wymiarach, przy zdolności do koncentrowania się w danym momencie tylko na jednej rzeczy, zaangażowanie bezpośrednio w pracę z fizycznymi przedmiotami. Horyzont czasowy decyzji: do 3 miesięcy	Pracownicy linii produkcyjnej, urzędnicy, asystenci, księgowi
II Usługa (ang. <i>Service</i>)	Cel pracy: adekwatne odpowiadanie na potrzeby konsumentów/klientów/sytuacji. Główna odpowiedzialność: przydzielanie pracy, interpretowanie polityki firmy, tłumaczenie/demonstrowanie wykonania zadań Zdolność: „akumulowanie” – podejmowanie decyzji opiera się na zbieraniu informacji o sytuacji, kreowaniu nowej percepcji sytuacji poprzez tworzenie alternatywnych podejść do rozwiązywania problemów. Horyzont czasowy decyzji: do 1 roku	Menedżerowie liniowi, superwizorzy, specjaliści, np. inżynierowie, liderzy zespołu
III Praktyka (ang. <i>Practice</i>)	Cel pracy: utrzymanie praktyk, procesów i systemów dla wytwarzania dóbr, dostarczania usług z zachowaniem budżetu, aby zostały osiągnięte ogólne cele organizacji, a jej reputacja była wzmocniona. Główna odpowiedzialność: wraz z zespołem, rozważenie wszystkich możliwych praktyk i systemów, które mogą być użyte i wybranie tych, które mieszcząc się w budżecie, są adekwatne do lokalnych warunków. Zdolność: „łącznie” – decyzja podejmowana jest na bazie użycia zasad i reguł jako punktu wyjścia to ustanowienia systemów, rozwinięcia logicznego i intuicyjnego sekwencyjnego podejścia do tego co musi być wykonane. Tworzenie nowych powiązań między określonymi systemami. Horyzont czasowy decyzji: do 3 lat	Pierwszy poziom, na którym menedżerowie zarządzają menedżerami, np. Główny Księgowy, Menedżer HR
IV Strategiczny rozwój (ang. <i>Strategic development</i>)	Cel pracy: Tworzenie fundamentu przyszłości organizacji poprzez osiągnięcie strategicznego zamiaru (poziom V) w wyznaczonym sektorze rynku oraz określonego miejsca na tle konkurencji i zmieniającego się środowiska społecznego.	Dyrektor Generalny, Badacze, Analitycy

	Główna odpowiedzialność: ustalanie celów dla jednostek operacyjnych, dostarczanie i koordynowanie zasobów dla systemów i praktyk, które już funkcjonują, rozwijanie nowych systemów w odpowiedzi na potrzeby poziomu V, zarządzania zasobami materialnymi, np. budynkami, oraz niematerialnymi, np. lojalnością. Całościowa odpowiedzialność za pozycjonowanie firmy na rynku. Zdolność: „modelowanie” – w podejmowaniu decyzji używanie abstrakcyjnych idei i koncepcji do konstruowania i testowania zupełnie nowych możliwości i innowacji. Horyzont czasowy decyzji: do 5 lat	
V Strategiczny Zamiar (ang. <i>Strategic Intent</i>)	Cel pracy: zapewnienie finansowego i społecznego kierunku rozwoju oraz rentowności przedsiębiorstwa; odpowiadając na pytania „Dokąd nasz biznes zmierza?”, „Dlaczego prowadzimy nasz biznes?” Główna odpowiedzialność: reprezentowanie organizacji w zewnętrznym społeczno-ekonomicznym kontekście, zarówno przed akcjonariuszami, jak i Zarządem korporacyjnym, oraz przed innymi interesariuszami (np. konsumentami, dostawcami, społecznościami lokalnymi), dawanie przykładu misji i zrównoważonej kultury organizacyjnej, ustanawianie ogólnych kierunków i celów biznesowych. Zdolność: „tkanie” – decyzja podejmowana jest na bazie poczucia współzależności pozornie niezwiązanych kwestii i wydarzeń, tworzenie odnośników, ewentualnych powiązań i wielowymiarowego ich krzyżowania. Tworzenie niepewności w celu otwierania nowych szans biznesowych. Horyzont czasowy decyzji: do 10 lat	Dyrektor Zarządzający, CEO
VI Korporacyjne obywatelstwo (ang. <i>Corporate Citizenship</i>)	Cel pracy: budowanie silnej lokalnej, krajowej, regionalnej i globalnej obecności firmy wewnątrz i poza krajem pochodzenia poprzez wrażliwość i reagowanie na kulturowe różnice. Główna odpowiedzialność: ustalanie polityki całej korporacji, ocena korporacyjnych priorytetów inwestycyjnych, zarządzanie różnorodnym wpływem czynników ekonomicznych, społecznych, politycznych i religijnych, aby zapewnić stabilizację i rozwój firmy. Tworzenie „opcji” dla rozwoju biznesu w przyszłości przez badania i rozwój ukierunkowany na kreowanie nowych technologii. Zdolność: „odkrywanie” – podejmowanie decyzji opiera się na szukaniu nieznanych i nieoczekiwanych rzeczy w nieprawdopodobnych miejscach. Globalne trendy są antycypowane i wiedza jest zbierana w celu	Zarządy na poziomie globalnym

cd. tabeli 2

Poziom złożoności pracy	Charakterystyka	Typowe role
	kreowania międzynarodowych sieci (intelektualnych, politycznych, ekonomicznych i społecznych). Informacje są przetwarzane w uniwersalne koncepcje, jak np. idea globalizacji Horyzont czasowy decyzji: do 20 lat	
VII Korporacyjne przewidywanie (ang. <i>Corporate Prescience</i>)	Na tym poziomie chodzi o korporacyjne przewidywania, jak kreować społeczne zmiany w odpowiedzi na globalne potrzeby. Zdolność: „przewidywanie” – wymaga takiego poziomu myślenia abstrakcyjnego, które daleko wykracza poza indywidualną kulturę czy język, pozwala kreować opcjonalne ścieżki rozwoju i nowe globalne trendy. Horyzont czasowy decyzji: ponad 20 lat	Kreatorzy nowych idei i trendów globalnych na płaszczyźnie społecznej, ekonomicznej, politycznej czy religijnej

Źródło: Syrek-Kosowska (2013, s. 39–41) na podstawie Stamp (1993), Grobler (2005), GilianStamp.com (2011).

W praktycznym stosowaniu rozumienia poziomów złożoności istotne jest wzięcie pod uwagę kilku podstawowych założeń, na których opiera się omawiana koncepcja:

- żaden z poziomów złożoności nie jest ważniejszy od innego, każdy wnosi specyficzną, dodatkową wartość dla organizacji oraz osoby, która pracuje w danym obszarze złożoności;
- dla optymalnego funkcjonowania równocześnie biznesu i pracowników kluczowe jest dopasowanie pracownika, który w danym momencie swojej kariery posiada zdolności do objęcia poznawczo danego obszaru złożoności do roli biznesowej, która pozwoli mu podejmować w takiej złożoności decyzje. Dzięki temu pracownik może doświadczyć poczucia tzw. **flow**² („przepływu, uskrzydlenia, zaangażowania”) i podejmować trafne decyzje. Organizacja, dzięki adekwatnemu dopasowaniu pracownika do złożoności roli biznesowej, zapewnia sobie natomiast możliwość efektywnych decyzji biznesowych.
- zrozumienie złożoności pracy danej osoby nie może się opierać wyłącznie na prostym przyłożeniu jej formalnego stanowiska do konkretnego poziomu opisanego w prezentowanym modelu, ponieważ to samo stanowisko może, w zależności od organizacji lub zakresu działań, charakteryzować się innym poziomem złożoności.

² Flow (ang.) – „przepływ”, pojęcie wprowadzone przez Mihaly Csikszentmihalyi (2005) opisujące stan optymalnego doświadczenia, uniesienia, pogrążenia się bez reszty w jakimś zajęciu, które daje człowiekowi poczucie panowania, świadomość uczestnictwa w decydowaniu o treści własnego życia, co jest najbliższe szczęściu w jego konwencjonalnym znaczeniu. W artykule pozostawiono angielską nazwę „flow” z uwagi na znajomość i praktyczne stosowanie terminu w języku polskim (przyt. autorki).

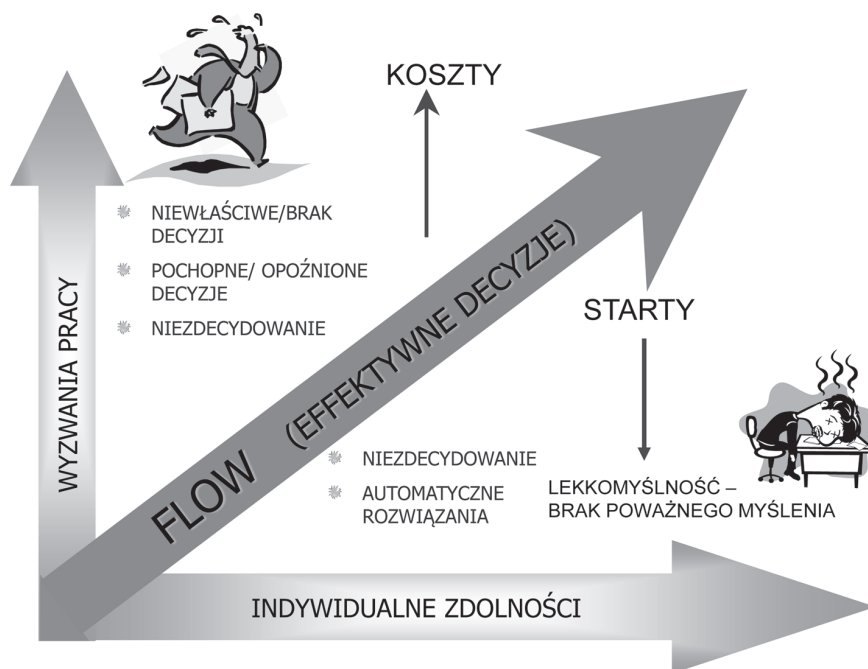
Przykład

Marcin jest sprzedawcą jednej z największych na świecie sieci fast food; jego praca polega na realizowaniu konkretnych procedur obsługi klienta oraz stosowania skryptów rozmów z klientami kupującymi jedzenie.

Maria jest sprzedawcą usług finansowych, jej praca polega na analizie potrzeb klienta i każdorazowo wybieraniu, modyfikowaniu i dopasowywaniu oferty produktu finansowego z szerokiej oferty banku do potrzeb klientów biznesowych z obszaru średnich i dużych firm.

Chociaż Marcin i Maria pracują na stanowisku sprzedawcy, ich role biznesowe różnią się stopniem złożoności. Stanowisko Marcina jest funkcją o mniejszej złożoności (Jakość) niż funkcja Mari, która wymaga szerszej złożoności w obsłudze klientów (Serwis).

Sukces firmy zależy w największym stopniu od właściwych decyzji, podejmowanych na kolejnych poziomach zarządzania, zarówno adekwatnych do wyzwań, jak i złożoności rzeczywistości, której dotyczą. Jeśli wyzwania (zakres odpowiedzialności) roli biznesowej przewyższają zdolności złożoności poznawczej menedżera, koszty finansowe i ludzkie rosną. I odwrotnie: kiedy zdolności menedżera są większe niż zakres decyzji, które ma możliwość podejmować, zasoby również są tracone. Zależności te ilustruje rysunek 2 (Stamp, 2011, za Syrek-Kosowska, 2013, s. 44).



Rysunek 2. Zdolność podejmowania decyzji a dobrostan organizacji

Źródło: Syrek-Kosowska na podstawie BIOS; Stamp i Stamp, *The Individual, the Organisation and the Path to Mutual Appreciation*, dostępny na: GilianStamp.com (17.08.2011).

Z perspektywy organizacyjnej dopasowanie poziomu wyzwań (zakresu odpowiedzialności) do poziomu złożoności poznawczej pracowników otwiera możliwość podejmowania efektywnych decyzji, a tym samym optymalnego funkcjonowania firmy (Stamp i Stamp, 2011). Warto również dodać, że poziom złożoności zadań, w których czujemy się najbardziej komfortowo, zmienia się wraz z wiekiem, doświadczeniem i rozwija się na przestrzeni całego życia (Stamp i Stamp, 2011).

W kontekście pracy coachingowej z kadrami zarządzającą warto zwrócić uwagę na podkreślane przez w teorii Elliota Jaques'a konsekwencje niedopasowania poziomów złożoności stanowiska i pracownika, w efekcie prowadzące do obojętnej frustracji, w której koszty ponoszą obie strony, a czynnik ten może w istotny sposób determinować powodzenie decyzji biznesowych i w konsekwencji całych organizacji biznesowych, a także powodować rosnącą frustrację pracownika.

Aby małe i średnie firmy mogły się dynamicznie rozwijać, ich właściciele i kadra zarządzająca powinni być świadomi znaczenia zdolności do podejmowania decyzji w sytuacji niepewności, a także umieć adekwatnie zarządzać coraz większą złożonością biznesu. Coach pracujący w sektorze MSP powinien również być świadomy, z czym wiąże się rozwój biznesu i przed jakimi wyzwaniami stają klienci w świetle rosnącej złożoności biznesowej. Gotowość do pracy coacha w tym obszarze wymaga zarówno dobrego przygotowania merytorycznego, jak i indywidualnej zdolności do pracy z coraz większą złożonością biznesową. W chwili obecnej istnieją na rynku różne metody badań psychometrycznych, które pozwalają określić zdolności obejmowania złożoności przez człowieka na przestrzeni całej kariery zawodowej (zob. BIOS). Użycie tych narzędzi wymaga międzynarodowych certyfikacji i na świecie jest zaledwie niewielka grupa profesjonalistów przygotowanych do posługiwania się tymi narzędziami.

Niezależnie od dostępności do profesjonalnych narzędzi badających zdolności podejmowania decyzji w coraz większej złożoności coachowie mogą uwzględniać ten obszar w swojej pracy z klientami i odnosić się do niego jako kluczowego elementu w procesie rozwoju małej i średniej organizacji. W tym obszarze pracy z kadrami zarządzającą warto stosować kilka pomocnych praktycznych wskazówek i technik.

PERSPEKTYWA „ZŁOŻONOŚCI” W COACHINGU

– PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

W praktyce istnieje wiele metod i sposobów pracy coacha z klientem nad rozwojem biznesu z uwzględnieniem złożoności organizacji i kontekstu, w którym funkcjonuje. W niniejszym opracowaniu skupiono się na kilku wybranych, w subiektywnej ocenie autorki najistotniejszych w pracy z kadrami zarządzającą małymi i średnimi firmami. Dla jaśniejszej prezentacji omawianych zagadnień odniesione zostały do kolejnych etapów procesu coachingowego:

Przygotowanie coacha do procesu coachingu

Na tym etapie, rozważania podjęcia się prowadzenia procesu coachingu z kadrą zarządzającą małych lub średnich firm, warto dokonać autoanalizy własnych kompetencji coachingowych, uwzględniając tematykę złożoności jako potencjalny element do pracy z klientem. W tym celu warto poznać i wdrażać – oprócz klasycznych i popularnych modeli coachingowych (np. GROW, R. Diltsa, SCORE) – modele i techniki zaczerpnięte z podejść coachingowych uwzględniających szerszy kontekst na przykład:

- **coachingu systemowego** – w którym organizacje są rozumiane jako złożony system społeczny, funkcjonujący w ramach przyjętej kultury, którego zadaniem jest osiągnięcie celów biznesowych, a zachowanie jednostki postrzegane jest jako funkcja dynamiki organizacji. Sama firma uważana jest za teren badań i interwencji. Klient ma możliwość nauczenia się, jak wykorzystać obserwacje procesowe i zasady systemowe, co prowadzi do lepszego rozumienia organizacji i zmiany własnych zachowań, aby produktywnie wpłynąć na system organizacji (Peltier, 2005; Ramirez-Cyzio, 2013).
- **coachingu integratywnego** – który próbuje zintegrować obie perspektywy; indywidualną i systemową, opierając się na różnorodnych modelach i technikach z np. podejścia behawioralno-poznawczego, psychodynamicznego, wywiadu motywacyjnego oraz pracując z klientem nad rozumieniem szerszego kontekstu środowiskowego i kulturowego, w którym coaching jest osadzony (np. członkowie zespołu, dostawcy, organizacje konsumenckie, otoczenie rynkowe) (Passmore, 2011).
- **coachingu globalnego** – definiowanego jako holistyczne podejście, które opiera się na wielu połączonych ze sobą perspektywach (od fizycznej do duchowej), ułatwiające rozwój ludzkiego potencjału w celu osiągnięcia ważnych celów (Rosinski, 2011).

Poznanie potrzeb klienta procesu coachingu w kontekście zarządzania złożonością

Na tym etapie ważne jest poznanie oczekiwań klienta, szczególnie w obszarze obecnej fazy rozwoju firmy, jej miejsca na rynku, istniejących procedur, procesów, a szczególnie planów strategicznych co do dalszego rozwoju i przyszłości firmy. Pomocne może być zadawanie pytań pozwalających zdiagnozować obszar złożoności całej organizacji i zdolności menedżera do jej objęcia w procesie podejmowania decyzji.

Przykładowo coach, w określeniu złożoności stanowiska pracy/roli menedżera czy całej firmy może (Syrek-Kosowska, 2013):

- pytać właściciela/menedżera o „wizję” firmy za rok, trzy, pięć, dziesięć lat (branża, pozycja rynkowa, struktura organizacyjna itp.),
- analizować z kadrą zarządzającą fazę rozwoju firmy poprzez poznanie jej obecnej sytuacji biznesowej, organizacyjnej i rynkowej,

- poznać obszary, które dla kadry zarządzającej są problemami o największej złożoności i jaki obszar decyzji jest największym wyzwaniem,
- poznać uwarunkowania rynkowe w danej branży (np. skala biznesu liderów rynkowych w branży, porównanie z bezpośrednią konkurencją, wyzwania branży, źródła przewagi konkurencyjnej oraz niepewności),
- poznać formalne dokumenty, tj. opisy stanowisk pracy, a w małych firmach, jeśli brak takich dokumentów, nieformalne oczekiwania wobec kompetencji pracowników,
- poznać zakres odpowiedzialności menedżera (np. horyzont czasowy decyzji, liczbę interesariuszy, na których bezpośrednio lub pośrednio wpływa decyzja, stopień wykorzystania własnej wiedzy i umiejętności do stopnia własnego osądu, stopień sformalizowania kroków decyzyjnych np. w formie procedur *vs* swoboda w kreowaniu decyzji). Pomocny będzie tutaj „Opis poziomów złożoności pracy w organizacji” z tabeli 2.
- dookreślenie celów właściciela/menedżera na proces coachingu w kontekście faz rozwoju firmy i związanej z tym złożoności biznesu,
- poznanie sposobu podejmowania decyzji biznesowych (szczególnie w sytuacji niepewności, niejednoznaczności, perspektywie długoterminowej),
- poznanie obszarów „flow” i obszarów powodujących stres, napięcie, wyjście „z strefy komfortu” w podejmowaniu decyzji.

Przykład. Diagnozowanie celów organizacji bez uwzględnienia kontekstu złożoności

Właściciel firmy (klient coachingu):

– Chciałbym lepiej zarządzać firmą, która staje się coraz większa, otwieramy drugi oddział i to wiąże się z zatrudnieniem menedżera. Dotychczas to ja sam wszystkim zarządzałem.

Coach:

– Co to dokładnie oznacza dla Pana „lepiej zarządzać firmą”?

Właściciel firmy (klient coachingu):

– Delegować zadania menedżerowi i sprawnie rozwijać biznes.

Przykład. Diagnozowanie celów organizacji z uwzględnieniem kontekstu złożoności

Właściciel firmy (klient coachingu):

– Chciałbym lepiej zarządzać firmą, która staje się coraz większa; otwieramy drugi oddział i to wiąże się z zatrudnieniem menedżera. Dotychczas to ja sam wszystkim zarządzałem.

Coach:

– Jak zmieni się skala biznesu i Pana rola w związku z otwarciem oddziału i zatrudnieniem menedżera?

Właściciel firmy (klient coachingu):

– Kończy się już etap mojego „ręcznego” sterowania firmą, konieczne będzie wprowadzenie struktury organizacyjnej, procesów, które usprawnią zarządza-

nie biznesem, którego obroty zwiększą się ponad dwukrotnie, a w perspektywie 3 lat myślimy o otwarciu kolejnych 2 oddziałów i wzroście zatrudnienia o 50%. To zupełnie nowe wyzwania, wymagające innego zarządzania.

Przykładowe pytania – diagnoza obszaru „flow” w podejmowaniu decyzji:

– Jaki jest zakres Twoich decyzji biznesowych (np. horyzont czasowy, wpływ na środowisko biznesowe, poziom własnej wiedzy i kompetencji *vs* własny osąd/intuicja itd.)?

– W jakim zakresie decyzji biznesowych czujesz się najbardziej kompetentnie i swobodnie?

– Jakie decyzje biznesowe stanowią dla ciebie wyzwanie, które podejmujesz z zainteresowaniem, zaangażowaniem i skutecznością?

– Opisz decyzje biznesowe, które okazały się sukcesem dla ciebie i firmy. Jakie aspekty wziąłeś pod uwagę, podejmując te decyzje?

– Do podejmowania jakich decyzji biznesowych czujesz się pełni gotowy?

Przykładowe pytania – diagnoza obszaru działań i decyzji, które wiążą się z doświadczeniem stanu wyjścia poza własną „strefę komfortu” i wywołują negatywne napięcie

Przykładowe pytania:

– Przy podejmowaniu jakich decyzji biznesowych czujesz znaczny poziom niepewności/lęku/rozterek/obaw? Jaki jest zakres tych decyzji (np. horyzont czasowy, wpływ na środowisko biznesowe, poziom własnej wiedzy i kompetencji *vs* własny osąd/intuicja itd.)?

– Podejmowania jakich decyzji biznesowych obawiasz się najbardziej? Co powoduje te obawy?

– Przy podejmowaniu jakich decyzji biznesowych czujesz znaczny poziom frustracji/znudzenia?

– Podejmowanie jakich decyzji biznesowych powoduje, że masz poczucie, że marnujesz swój potencjał?

– Jaki jest zakres decyzji biznesowych, które uważasz za zbyt łatwe/balne/niesatysfakcjonujące?

PROCES COACHINGOWY, MODELE I TECHNIKI

W procesie coachingu warto korzystać nie tylko ze standardowych modeli i technik, lecz także sięgać po narzędzia bezpośrednio związane z koncepcjami rozumienia złożoności (np. opisywana teoria E. Jaques’a, G. Stamp) i pracować z klientem nad poszerzeniem świadomości znaczenia podejmowania decyzji w kontekście nie tylko kompetencji leaderskich, ale także złożoności biznesowej i własnej zdolności do jej ujmowania w procesie podejmowania decyzji. W pracy z klientami warto sięgnąć po model Cynefin, opracowany

i z powodzeniem stosowany w praktyce biznesowej przez Mary E. Boone i Davida J. Snowdena (2008).

Model ten pozwala przypisać sytuacje, z którymi spotykają się liderzy, do pięciu rodzajów kontekstów wyznaczanych na podstawie relacji przyczynowo-skutkowych. Cztery z nich – **prosty, skomplikowany, złożony i chaotyczny** – wymagają od liderów diagnozy sytuacji, a następnie podjęcia działań właściwych dla danych okoliczności. Piąty kontekst – **bezład** – ma zastosowanie wówczas, gdy nie wiadomo, który z czterech powyższych przeważa. W opinii autorów świat biznesu jest dużo bardziej złożony, niż sądzi większość menedżerów, i wymaga to od nich reakcji – często sprzecznych z intuicją, a irracjonalność i nieprzewidywalność świata są często naszym udziałem.

I tak autorzy wskazują na najważniejsze działania liderów w zależności o stopnia złożoności kontekstu sytuacji biznesowej:

- **Konteksty proste** – charakteryzują się stabilnością i jasnymi zależnościami przyczynowo-skutkowymi. Rozwiązania właściwe są zazwyczaj oczywiste i nie budzą kontrowersji (np. przyjmowanie i realizacja zamówień, dowóz towaru). Tutaj menedżer ocenia sytuację, klasyfikuje ją i podejmuje działania najczęściej na podstawie formalnych procedur (np. spłata raty kredytu). Tutaj sprawdza się styl zarządzania nakazowo-rozdzielczy, oparty na prostych poleceniach i łatwym delegowaniu zadań. Potencjalne ryzyka to schematyczność działania opartego zazwyczaj na przeszłości i doświadczeniu, blokowanie innowacyjności, nadmierna kontrola. To obszary, które mogą być tematem pracy coachingowej. W szczególności na wczesnym etapie rozwoju firmy, ważne jest, aby coach inspirował do wychodzenia poza doświadczenia przeszłości i szukanie innowacyjnych rozwiązań w zmieniającej się dynamicznie sytuacji rynkowej.
- **Konteksty skomplikowane** – zawierają w sobie dobre rozwiązania, zależność między przyczyną i skutkiem jest jasna, ale nie każdy ją dostrzega. Tutaj menedżer musi ocenić sytuację, przeanalizować ją i dopiero potem zadziałać. Nie jest to łatwe, wymaga często skomplikowanej wiedzy i doświadczenia. Zazwyczaj wymagana jest tutaj analiza kilku opcji przy zaangażowaniu ekspertów z danego obszaru. Eksperci również mogą ulec schematycznemu podejściu do szukania rozwiązań. Zadaniem lidera jest więc motywowanie do szukania nowatorskich rozwiązań. W przypadku coachingu warto, aby coach uniknął pokusy przyjęcia roli eksperta-mentora, a raczej inspirował menedżera do adekwatnego zarządzania poszukiwaniem rozwiązań przez odpowiedni wybór ekspertów oraz monitorowanie ich pracy. Kolejną pułapką jest „paraliż analityczny”, kiedy eksperci nie są w stanie wypracować rozwiązania, ponieważ każdy upiera się przy swoim. Coach może wtedy włączyć się w prowadzenie coachingu zespołowego, który poprzez coachingowe metody pracy rozszerzy zakres proponowanych rozwiązań. Praca indywidualna z menedżerem może dotyczyć wypracowania potencjalnych scenariuszy działań na rzecz poszukiwania możliwych opcji rozwiązań.
- **Konteksty złożone** – o ile w kontekście skomplikowanym istnieje przynajmniej jedna prawidłowa odpowiedź, o tyle w złożonym w ogóle nie da się

jej odnaleźć. Kontekst skomplikowany autorzy porównują do Ferrari, skomplikowanej maszyny, którą jednak dobry mechanik potrafi rozłożyć na części i z powrotem złożyć, nic przy tym nie zmieniając. Natomiast lasy deszczowe znajdują się w stanie ciągłych przemian, gatunki wymierają, pojawiają się nowe, pogoda jest zmienna, całość to więcej niż suma składowych zmiennych. To świat „niewiadomych niewiadomych”, w którym porusza się duża część współczesnych firm. Większość decyzji biznesowych jest złożona, każda większa zmiana wiąże się z niewiadomą. Tutaj coach powinien pracować z menedżerem nad obserwowaniem sytuacji, jej zgłębieniem raczej niż nad dyrektywnym narzucaniem rozwiązań, które dla większości menedżerów bywa preferowanym podejściem. Obszarem pracy coachingowej może być też praca nad odchodzeniem od nakazująco-kontrolującego stylu zarządzania (w przypadku właścicieli małych i średnich firm zazwyczaj dominującym) w kierunku rozwoju bardziej „eksperymentalnego” zarządzania, jak również zdolność traktowania ewentualnych porażek jako „doświadczenia”, które może stanowić podstawę do znalezienia nowych, lepszych rozwiązań.

- **Konteksty chaotyczne** – w tych kontekstach szukanie właściwej odpowiedzi jest bezcelowe, ponieważ zależności między przyczyną a skutkiem są niemożliwe do ustalenia w nieustannie zmieniających się okolicznościach. Konteksty te dotyczą zjawisk nieodgadnionych (takich jak zamach terrorystyczny, wojna, powódź itp.). Tutaj lider musi działać, by przywrócić ład, dążąc do przywrócenia kontekstu złożonego, by móc zobaczyć wzorce czy trendy, które mogą pomóc zażegnać pojawiający się kryzys. Konieczna jest bezpośrednia, odgórna komunikacja. Coach zazwyczaj w takich sytuacjach może dawać wsparcie emocjonalne oraz pracować nad siłą osobistą liderów, która pomaga im w tych trudnych sytuacjach.

PODSUMOWANIE

Zagadnienia zaprezentowane w artykule, związane z rozumieniem faz rozwoju firmy, kontekstów, w których podejmowane są decyzje biznesowe oraz poziomów złożoności pracy i otoczenia, w którym pracuje właściciel/menedżer, mogą stanowić podstawę do zaprojektowania i osadzenia procesów coachingowych w realnych potrzebach kadry zarządzającej i firmy. Świadomość omawianych zagadnień wraz ze zdolnością coacha do pracy z coraz bardziej złożonymi problemami kadry zarządzającej i biznesu może wprost przełożyć się na wsparcie przedsiębiorców i menedżerów w rozwijaniu biznesu na szerszą skalę, w bardziej dojrzały sposób.

BIBLIOGRAFIA

- Balcerak, A. (2011). *Organizacja usługowa w perspektywie teorii złożoności*, www.aesteria.neteasy.pl/ku/balcerak.pdf (15.08.2011).

- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Berezowska, A. i Krzysiak, I. (2014). *Cykl życia organizacji – etapy i zdarzenia*, http://www.chodkowska.edu.pl/app_cm3/files/91457.pdf (17.12.2014).
- BIOSS (2011). <http://www.bioss.co.za/> (17.08.2011).
- Boone, M.E. i Snowden, D.J. (2008). Złożoność a proces podejmowania decyzji: praktyczne rady dla liderów, *HBRP*, 61.
- Bramley, P. (1999). Evaluating effective management learning. *Journal of European Industrial Training*, 23(3): 145–153.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2): 73–90.
- Chiva-Gomez, R. (2003). The facilitating factors for organizational learning: Bringing ideas from complex adaptive systems. *Knowledge and Process Management*, 10(2): 99–114.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczania*. Wrocław: Moderator.
- De Saint Marie, G. (1993). *Kierowanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*. Warszawa: Poltext.
- GilianStamp.com (2011). (17.08.2011).
- Gościński, J.W. (1989). *Cykl życia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Griffin, W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Grobler, S.W. (2005). Organisational Structure and Elliot Jaques' Stratified Systems Theory. Research Report, zaprezentowany Graduate School of Business Leadership, University of South Africa.
- Harvey, O.J., Hunt D.E. i Schroeder, H.M. (1961) *Conceptual systems and personality organisation*. New York: Wiley.
- Janiuk, I. (2004). *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*. Warszawa: Difin.
- Jaques, E. (1996). *Requisite organisation*. Gloucester, MA: Cason Hall.
- Jaques, E. (1989). *Requisite Organization*. Virginia: Cason-Hall.
- Jaques, E. (1970). *Work, Creativity and Social Justice*. London: Heinemann Educational.
- Jaques, E. (1964). *Time-Span Handbook*. Kingston: Cason Hall & Co.
- Jaques, E. i Cason, K. (1994). *Human Capability: A Study of Individual Potential and its application*. Virginia: Cason-Hall.
- Karp, T. i Helgø, T.I.T. (2008). From change management to change leadership: embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of Change Management*, 8(1): 85–96.
- Kaszuba-Perz, A. (2011). *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście stosowanych narzędzi rachunkowości zarządczej i controlling. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*. Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, 20, Rzeszów: 364–373, <http://www.ur.edu.pl/nauka/czasopisma-universytetu-rzeszowskiego-pun-ktowane-przez-ministerstwo/nierownosci-spoeczne-a-wzrost-gospodarczy/zeszyt-nr-20> (17.12.2014).

- Mason, R.B. (2007). The external environment's effect on management and strategy. A complexity theory approach, *Management Decision*, 45(1): 10–28.
- Oxford Economics i Towers Watson (2012). *Raport Global Talent 2021*, <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf> (20.11.2014).
- PARP (2010). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*. Warszawa.
- Passmore, J. (2011). Coaching integratywny: rozwój i zastosowanie modelu w praktyce executive coachingu. W: L. Czarkowska (red.), *Coaching katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.
- Peltier, B. (2005). *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Peszko, A. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Raidén, A.B. i Dainty, A.R.J. (2006). Human resource development in construction organizations An example of a “chaordic” learning organisation? *The Learning Organization*, 13/1: 63–79.
- Ramirez-Cyzio, K. (2013). *Myślenie systemowe w coachingu*. Warszawa: Pracownia Satysfakcji sp. z o.o.
- Rosinski, Ph. (2011). *Globalny coaching. Podejście zintegrowane*. Warszawa: New Dawn.
- Santa Fe Institute (2011). <http://www.santafe.edu/> (17.08.2011).
- Schroeder, HM, Driver, MJ i Streufert, S. (1967). *Human information processing*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Schwenk, C.R. (1986). The cognitive perspective on strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 25: 41–55.
- Stacey, R.D. (2003). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity*. Harlow FT/Prentice Hall.
- Stamp, G. (2011). <http://www.gillianstamp.com/> (22.08.2011).
- Stamp, G. (2003). *Value Appreciation*, GilianStamp.com (20.08.2011).
- Stamp, G. (1993). *The Essence of Levels of Work*.
- Stamp, G. i Retief A. (1996). *Towards a culture free identification of Leadership Potential*. Johannesburg: Knowledge Resources.
- Stamp, G. i Stamp, C. (2011). *The Individual, the Organisation and the Path to Mutual Appreciation*, GilianStamp.com (20.08.2011).
- Stoner, J.A.F. i Wankel, Ch. (1992). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Streufert, S. i Swazey, RW. (1986). *Complexity, managers and organisations*. New York: Academic Press.
- Surie, G. i Hazy, J.K. (2006). Generative leadership: Nurturing innovation in complex systems; *Emergence: Complexity & Organization* 8/4: 13–26.
- Szydłowski, M. i Tambor, P. (2011). *Złożoność*, http://www.kul.pl/files/57/encyklopedia/szydlowski_tamor_zlozonosc.pdf (20.08.2011).
- Syrek-Kosowska, A. (2013). „A jeśli nic nie jest pewne?” – Perspektywa złożoności-nowe wyzwania coachingu. W: K. Ramirez-Cyzio (red.), *Myślenie systemowe w coachingu*. Warszawa: Pracownia Satysfakcji.

- Syrek-Kosowska, A. i Szepieniec, J. (2011). Zdobywanie szczytów – business coaching w małej firmie. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn: 316–337.
- Targalski, J. (1999). *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*. Kraków: Wydawnictwo AE
- Uhl-Bien, M., Marion, R. i McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18: 298–318.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, 5th edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Vickers, A. i Bavister S. (2007). *Coaching*. Gliwice: Helion.

Katarzyna Ramirez-Cyzio, Anita Zbieg

Wsparcie coachingowe w procesie fuzji: coaching analityczno-sieciowy

ABSTRAKT

Fuzje i przejęcia to typ zmiany organizacyjnej obarczony dużym ryzykiem niepowodzenia. Scalanie podmiotów o różnych kulturach i sposobach funkcjonowania jest trudnym procesem zarządczym, stąd szczególnie ważne jest dobranie do niego odpowiednich sposobów wsparcia coachingowego i stosowanie odpowiednich narzędzi. Autorki koncentrują się na źródłach niepowodzenia fuzji związanych z brakiem faktycznej integracji pracowników łączonych firm i brakiem synergii płynącej z ich wspólnej pracy w ramach nowej struktury. Wskazują na myślenie systemowe wsparte analizą sieci organizacyjnych jako na coachingowe podejście do tych problemów. Na przykładach praktyk coachingowych wykorzystywanych w pracy z kadrami zarządzającą rzeczywistych firm zaprezentowane zostało, w jaki sposób proponowane podejście i wykorzystane narzędzia mogą zwiększyć skuteczność menedżerów i pracowników w przeprowadzaniu integracji firm, a tym samym podnieść szanse powodzenia procesu fuzji.

Słowa kluczowe: fuzje i przejęcia, coaching analityczno-sieciowy, myślenie systemowe, ONA, organizational network analysis

Katarzyna Ramirez-Cyzio, Anita Zbieg

Analytic Network Coaching Applied for Mergers and Acquisitions

ABSTRACT

Mergers and acquisitions are the type of organizational change characterized with high possible profits but also high risk of failure. It is a difficult process to merge companies with different cultures, management systems, values, etc. Hence, it is particularly important to support the process with adequate coaching approach and tools. This article focuses on the lack of integration between connected companies on a level of ordinary work of their employees as an important source of mergers' failures. As a coaching approach to this problem authors suggest: systems thinking and analytic network coaching, both supported with organizational network analysis. The article demonstrates theory in a field and presents coaching practices used while working with senior management in three companies. It illustrates how the proposed approach and used tools can improve the effectiveness of managers and employees in carrying out the integration of companies, and thus increase the chances of success of the mergers and acquisitions.

Keywords: mergers and acquisitions, analytic network coaching, systems thinking, organizational network analysis, social network analysis

WPROWADZENIE

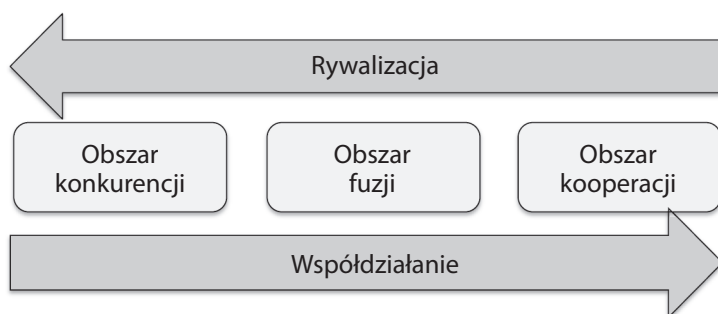
Tempo zmian gospodarczych, globalizacja, a przede wszystkim konieczność dostosowywania się przez firmy do zmieniających się warunków powodują, że jedną ze strategii radzenia sobie z tą sytuacją są fuzje i przejęcia. „Często występującym powodem dokonywania fuzji przedsiębiorstw jest również chęć tworzenia silniejszych podmiotów, które będą w stanie skuteczniej konkurować na rynku” (Machała, 2005, s. 7). Procesy łączenia się przedsiębiorstw po raz pierwszy pojawiły się na przełomie XIX i XX w.; od tamtej pory jest ich coraz więcej. Niestety, do dziś w literaturze przedmiotu nie wypracowano jednolitej definicji fuzji i przejęć. Według W. Frąckowiaka „Rozróżnienie pomiędzy poszczególnymi formami zjawiska łączenia się przedsiębiorstw jest nieostre i trudno wskazać precyzyjne kryteria klasyfikacji. Znajduje to odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu, w której wiele terminów stosuje się w sposób dość dowolny, przypisując im różne znaczeniowo konotacje” (Frąckowiak, 1998, s. 18). Proces fuzji lub przejęcia składa się z kilku ważnych etapów. S. Sudarsanam wymienia trzy (Sudarsanam, 1998, s. 43):

- I. Etap: **przygotowawczy**, który polega na:
 - a) rozwijaniu strategii przejęcia, zasad tworzenia wartości oraz kryteriów dokonania transakcji,
 - b) wyszukiwaniu i identyfikacji jednostek organizacyjnych, które mogą stać się celem przejęcia,
 - c) poddaniu strategicznej ocenie spółki kandydata do przejęcia i uzasadnieniu transakcji;
- II. Etap: **negocjacyjny**, gdzie następuje:
 - a) rozwijanie strategii ofertowej,
 - b) ocena finansowa oraz wycena firmy-celu procesu przejęcia,
 - c) negocjacje, finansowanie i zawarcie transakcji;
- III. Etap: **integracyjny**, czyli:
 - a) ocena pod kątem dopasowania kulturowego i organizacyjnego,
 - b) rozwijanie metod integracyjnych,
 - c) dobieranie strategii, organizacji i kultury pomiędzy przejmującym i przejmowanym,
 - d) wyniki.

Coaching ma zastosowanie głównie w trzecim etapie integracyjnym. Fuzje mają bowiem na celu głównie umocnienie współpracy pomiędzy firmami, jednak w praktyce specyfika poszczególnych form łączenia organizacji jest różna (od

współpracy po twardą rywalizację). Firmy zazwyczaj dokonują sojuszy, połączeń lub przejęć, by zdobyć dostęp do kluczowych informacji lub zasobów (takich jak np. wiedza, technologia, klienci i rynki zbytu czy kanały dystrybucji) i tym samym obniżyć koszty, zwiększyć swoją innowacyjność lub skalę działań. Ze względu na fakt, że cele te często są niemożliwe do osiągnięcia w inny sposób, fuzje lub przejęcia w dłuższej perspektywie przynoszą planowane rezultaty, jednak sam proces scalania dwóch lub więcej odrębnych organizacji jest trudnym przedsięwzięciem.

W relacji pomiędzy łączonymi organizacjami, które podejmują próbę ujednolicenia różnych kultur organizacyjnych, systemów zarządczych, struktur organizacyjnych, mogą się pojawić dwie wzajemnie na siebie oddziałujące siły: współdziałanie i rywalizacja. Relację między tymi siłami przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Rywalizacja vs współdziałanie w procesie fuzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

W procesie integracji społecznej łączonych organizacji możemy wyróżnić także trzy etapy:

- etap konkurencji (wysoka rywalizacja/niskie współdziałanie – funkcjonowanie dwóch różnych kultur organizacyjnych),
- etap fuzji (przeciętna rywalizacja/formalne współdziałanie – budowanie wspólnej kultury organizacyjnej),
- etap kooperacji (niska rywalizacja/wysokie współdziałanie – integracja wspólnej kultury organizacyjnej).

Kadra zarządzająca stojąca przed wyzwaniem przeprowadzenia podległych zespołów przez te trzy etapy jest jednocześnie uczestnikiem (ze wszystkimi tego konsekwencjami) tego procesu. Menedżerowie jednej ze scalanych firm rzadko mają wystarczającą wiedzę na temat ulokowania istotnych zasobów drugiej organizacji oraz wgląd w sposoby i kulturę jej pracy.

Sposobem na usprawnienie procesu łączenia przedsiębiorstw w obszarze społecznym jest wsparcie coachingowe na wielu poziomach:

- team coachingu Zarządów,
- team coachingu zespołów menedżerskich,
- indywidualnego coachingu kluczowych menedżerów odpowiedzialnych za integrację.

Bazą i podstawą pracy coachingowej w przypadku fuzzji i przejęć jest podejście systemowe. Analiza systemowa nieformalnej struktury organizacji, a więc tworzących ją jednostek i grup oraz łączących je relacji pozwala bowiem budować strategię pokonywania trudności integracyjnych oraz świadomie dobierać narzędzia zarządcze.

PODSTAWY TEORETYCZNE MODELU WSPARCIA COACHINGOWEGO W PROCESIE FUZZJI I PRZEJĘĆ

Wielość elementów, niejasne struktury systemów łączonych organizacji, ich dynamika sprawiają, że niemożliwe staje się uwzględnienie tych wszystkich aspektów w procesie zarządzającym. Teoria złożoności, teoria chaosu, myślenie sieciowe powstały na bazie myślenia systemowego, które często stanowi bazę kolejnych teorii. W kontekście coachingu w procesie fuzzji i przejęć warto zwrócić uwagę na myślenie sieciowe jako naturalną kontynuację myślenia systemowego.

Urlich i Probst (1990) podkreślają, że podstawy myślenia sieciowego wywodzą się z rodowodu systemowego. Wśród nich wymieniają przede wszystkim:

- **całość i część** – system jest zawsze elementem większej całości, jednocześnie składając się z wielu elementów,
- **sieciowość** – elementy systemu są powiązane wzajemnie ze sobą, tworząc sieć relacji,
- **otwartość** – system jest związany z otoczeniem, odbierając z niego sygnały i jednocześnie wpływając na nie,
- **złożoność** – system poprzez swoją złożoność może w krótkim czasie przyjmować różne stany, co pozwala mu dostosowywać się do otoczenia (osiągać stan homeostazy) i jednocześnie sprawia, że bywa nieprzewidywalny,
- **porządek, czyli organizacja** to pewna struktura systemu (statyczne ujęcie) oraz wzory działania (reguł) systemu (dynamiczne ujęcie),
- **kierowanie** – zdolność systemu do kontrolowania poziomu realizacji celu oraz wykluczania działań niepożądanych, przypadkowych,
- **rozwój** – systemy rozwijają się zarówno pod wpływem wewnętrznych zmian, jak i w wyniku zmian zachodzących w ich otoczeniu oraz w innych systemach.

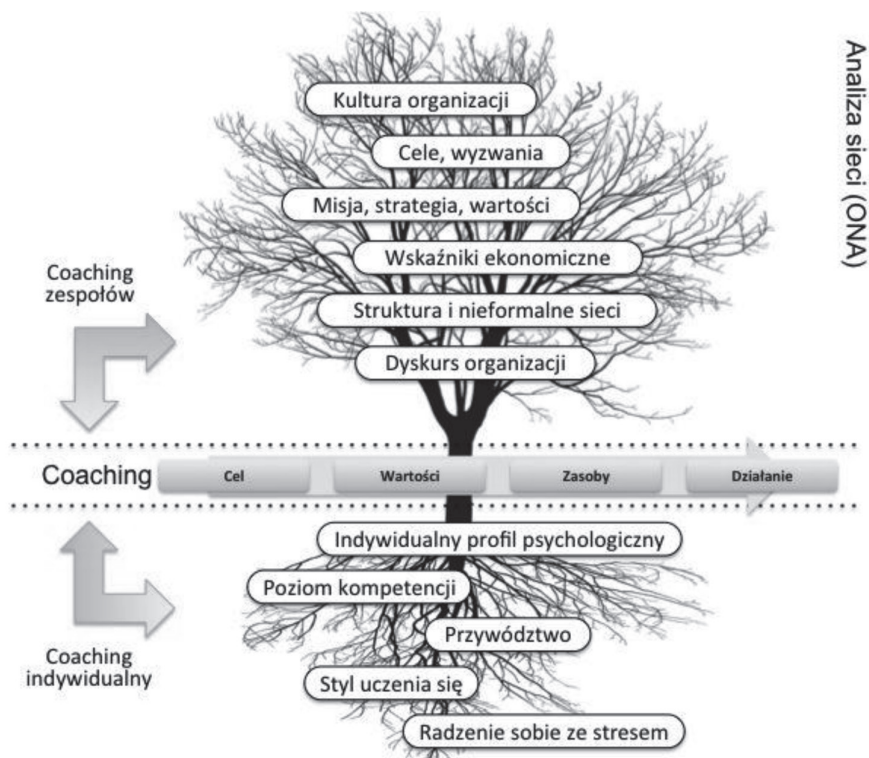
Wszystkie te elementy odgrywają istotną rolę w procesie coachingu systemowego, który jest wsparciem w procesie fuzzji i przejęć.

Bazą dla zastosowania takiego podejścia jest analiza sieci (*network analysis*). To interdyscyplinarne podejście badawcze, mające zastosowanie w analizie struktur systemów złożonych i przetwarzaniu danych relacyjnych. Jest ono tworzone i rozwijane na pograniczu teorii grafów, algebry macierzowej, informatyki i statystyki, a wykorzystywane m.in. w ekonomii, socjologii, fizyce i biologii (Zbieg, Żak i Zaręba, 2014, s. 95–117).

Analiza sieci znajduje szerokie zastosowanie w ekonomii (ONA – Organizational Network Analysis), szczególnie w dwóch głównych obszarach: analizie relacji między pracownikami danej organizacji (odzwierciedlającej wewnętrzną

strukturę organizacji) oraz analizie relacyjnego otoczenia organizacji (odzwierciedlającej jej powiązania z innymi organizacjami), która w większej skali staje się analizą klastrów lub całych sektorów gospodarki. Tego typu analizy to stosunkowo nowy paradygmat w naukach o zarządzaniu (Wasserman i Faust, 1994; Borgatti i Foster, 2003; Batorski i Zdziarski, 2009).

Podstawowym pojęciem tego podejścia jest „sieć”, którą można rozumieć jako każdy system złożony z elementów (wierzchołków) połączonych między sobą relacjami (krawędziami). Badacz sieci może koncentrować się na 5 poziomach jej analizy: poziomie indywidualnym (analizując pozycję jednego elementu oraz jego otoczenia), poziomie diad (dwa elementy połączone ze sobą relacją), poziomie triad (trzy elementy połączone relacjami), poziomie grup (podgrup elementów, które są ze sobą połączone w większym stopniu, niż z elementami spoza grupy) oraz poziomie całej sieci (Wasserman i Faust, 1994).



Rysunek 2. Model coachingu systemowego w procesie fuzji i przejęć

Źródło: opracowanie własne na bazie inspiracji *Coaching on the Axis* (Kahn, 2011).

W naukach o zarządzaniu analiza sieci skupia się na analizie sieci organizacyjnych (ONA – Organizational Network Analysis). W sieciach organizacyjnych wierzchołkami mogą być np. osoby, idee, pojęcia (Borgatti i Foster, 2003), ale także same organizacje (Czakon, 2012). Krawędzie są natomiast reprezentacją takich relacji jak np. współpraca, komunikacja pomiędzy pracownikami, albo

np. relacje inwestycyjne w przypadku obserwacji powiązań pomiędzy organizacjami. Analiza sieci organizacyjnych z powodzeniem jest stosowana zarówno do procesów zarządzania zmianą (Cross, Parise i Weiss, 2007), jak i projektowania wsparcia dla strategicznie ważnej współpracy w organizacji (Cross, Parke i Bogatti, 2009) oraz wzmacniania przepływu wiedzy (Kilduff i Tsai, 2003), czyli działań, które wydają się kluczowe dla sprawnego i skutecznego przeprowadzania fuzji.

Model coachingu systemowego w procesie fuzji i przejęć można przedstawić za pomocą metafory drzewa (rysunek 2).

Ważnym aspektem przedstawionego modelu jest połączenie analizy sieci (ONA), która jest punktem wyjścia do pracy coachingowej zarówno na poziomie executive indywidualnym, jak i zespołowym oraz self-coachingu na poziomie pracowników.

OPIS MODELU

Wykorzystanie badania sieci

Analiza sieci w organizacji jest narzędziem wspomagającym proces scalania pracy dwóch lub więcej organizacji, gdyż obrazuje ich funkcjonowanie na mikro, mezo i makro poziomie, ukazując pracę, przepływ informacji, ścieżki decyzji czy dzielenie się wiedzą w skali pojedynczych pracowników, grup, a także całych organizacji. Wgląd kadry zarządzającej oraz pracowników łączonych organizacji we wzajemne zasoby znacznie ułatwia operowanie pracownikami w nowej rzeczywistości i zwiększa efekty ich pracy. Już samo dostarczenie pracownikom wglądu w obraz struktury firmy w postaci sieci może znacząco zwiększyć koordynację pracy w nowo powstałym podmiocie (Enemark, McCubbins i Weller, 2014). Analiza sieci może się także przyczynić do skrócenia czasu łączenia podmiotów poprzez:

- znalezienie w organizacjach osób kluczowych dla sprawnej współpracy, koordynacji pracy, przepływu decyzji oraz wiedzy w obu organizacjach, a następnie ich połączenie,
- wyłonienie agentów zmian, czyli pracowników efektywnie komunikujących i wspierających innych w procesie fuzji,
- diagnozę efektywnych i nieefektywnych wzorców wykonywania pracy, jej koordynowania i kontroli, a w następnym kroku wzmacnianie tych pierwszych i eliminowanie tych kolejnych,
- planowanie i monitorowanie integracji pracowników i grup zadaniowych scalanych organizacji w taki sposób, by uwzględnić obecne ich struktury,
- zlokalizowanie możliwych do pojawienia się barier współdziałania pracowników i grup należących do łączonych organizacji (np. silosy organizacyjne).

Wiedza ta pozwala już na wstępnym etapie integracji wyłonić osoby, które warto objąć coachingiem indywidualnym lub włączyć w prace team coachingowe.

Świadomość różnic w sposobach pracy, kanałach podejmowania decyzji czy przepływach informacji jest istotna dla pokonywania wzajemnych barier między pracownikami i zrozumienia źródeł niedopasowania pomiędzy organizacją, grup czy pracowników.

Ważnym elementem skutecznie przeprowadzonego połączenia jest monitorowanie współpracy, przepływu informacji i decyzji oraz dzielenia się wiedzą w organizacjach na każdym z etapów przeprowadzania połączenia:

- **przed połączeniem organizacji, na etapie planowania działań**, na tym etapie analiza sieci organizacji ułatwia członkom kadry zarządzającej poznanie swoich organizacji (kadra zarządzająca jednej organizacji poznaje drugą organizację), korzystając z obrazu ich nieformalnych struktur. Organizacje, które się łączą, mają zazwyczaj inne normy i sposoby pracy, różne wzorce przepływów informacji i koordynacji pracy, często także w odmienny sposób realizują swoje cele. Połączenia pomiędzy pracownikami obrazują te procesy, a ich analiza pozwala na wypracowanie i zaplanowanie precyzyjnych i optymalnych rozwiązań dla przyszłego połączenia.
- **w trakcie łączenia organizacji**, na etapie wdrażania zmian; na tym etapie kadra kierownicza obu organizacji może użyć obrazu sieci połączeń pomiędzy pracownikami w celu monitorowania procesu połączenia na poziomie pracowników (poziom mikro), zespołów i grup roboczych (poziom mezo) oraz na etapie całych sieci prezentujących dwie, a następnie jedną organizację (poziom makro). Widoczne stają się efekty wdrażanych rozwiązań oraz pojawiające się bariery w ich wprowadzeniu. Za pomocą analizy sieci w organizacji można także wyłonić osoby, które są kluczowe dla sprawnego funkcjonowania organizacji na poziomie operacyjnym, koordynacyjnym i strategicznym, a także wyłonić agentów zmiany, czyli osoby, które mogą skutecznie komunikować nowe rozwiązania w trakcie wprowadzanych zmian.
- **po połączeniu organizacji**, na etapie oceny efektów i korekty nieefektywnych rozwiązań; na tym etapie kadra kierownicza obu organizacji może użyć obrazu sieci połączeń pomiędzy pracownikami w celu oceny wprowadzanych zmian, na ile są one zgodne ze strategicznymi założeniami i na ile efektywnie zostały wprowadzone.

Analiza nieformalnej struktury organizacji jest istotną pomocą przy wprowadzaniu zmiany, gdyż odzwierciedla rzeczywisty, a nie formalny sposób funkcjonowania organizacji. W trakcie przeprowadzania połączenia pomiędzy organizacjami jedne procesy są zbyt mocno ujęte formalnie, co utrudnia sprawne i efektywne wykonywanie nowych zadań, a inne są w zbyt małym stopniu ujęte w procedurach i pracownicy nie wiedzą, w jaki sposób wykonywać nowe obowiązki, co może przyczynić się do pojawienia się atmosfery chaosu w organizacji. Aby monitorować proces połączenia pomiędzy organizacjami, należy odzwierciedlić na mapie rzeczywisty obraz pracy w obu organizacjach, korzystając odpowiednio (Zbieg, Żak i Zaręba, 2014):

- z warstwy sieci przedstawiającej współpracę, odzwierciedlającej operacyjny poziom funkcjonowania organizacji,

- z warstwy sieci przedstawiającej przepływ informacji i sposób koordynacji pracy w organizacjach,
- z warstwy sieci przedstawiającej przepływ wiedzy i decyzji, odzwierciedlającej strategiczny poziom funkcjonowania organizacji w sferze nieformalnej i formalnej.

Analiza powyższych czterech warstw daje pełny obraz funkcjonowania organizacji, jednak aby uchwycić rzeczywiście najistotniejsze relacje współpracy w łączonych organizacjach, które przy planowanym połączeniu nie powinny zostać w dużym stopniu naruszone, należy skoncentrować się na warstwie odzwierciedlonej w pytaniu dotyczącym wiedzy. Tu pracownicy wskazują tych, którzy pomagają im rozwiązywać problemy związane z ich pracą, co oznacza, że osoby ukazane na tej warstwie wzmacniają innych pracowników w niestandardowych sytuacjach i często są dla innych autorytetami i liderami opinii. Zmiana niesie za sobą duże wymagania adaptacyjne, stąd sieć współpracy w nowych sytuacjach jest kluczowa w trakcie przeprowadzanego łączenia organizacji, gdyż pomaga pracownikom efektywnie radzić sobie w trakcie zmian. Dlatego też warta jest zachowania i wzmocnienia.

Kolejnym ważnym aspektem analizy sieci w procesie fuzji i przejęć jest znalezienie osób kluczowych dla sprawnej współpracy, koordynacji pracy i przepływu decyzji w obu organizacjach. Osoby te spajają bowiem organizację na wszystkich poziomach funkcjonowania. Warto wyróżnić także osoby kluczowe na poziomie:

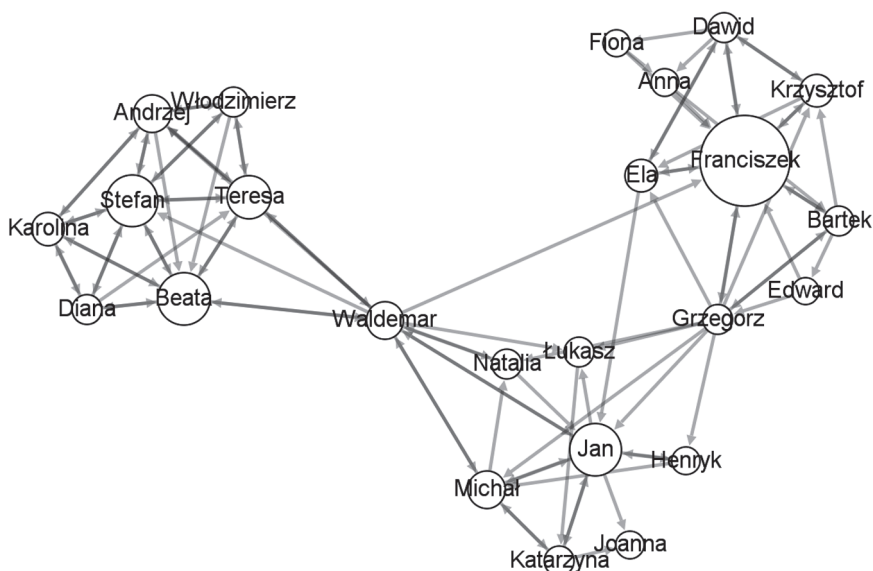
- operacyjnym (pytanie o współpracę),
- koordynacyjnym (pytanie o przepływ informacji),
- strategicznym (pytanie o formalny przepływ decyzji).

Jeśli w trakcie planowanego połączenia uda się nawiązać współpracę, przepływ informacji, wymianę wiedzy oraz usprawnić przepływ decyzji pomiędzy tymi właśnie osobami pochodzącymi z obu łączonych organizacji, istnieje duże prawdopodobieństwo rzeczywistego sukcesu przeprowadzanego połączenia, gdyż inni pracownicy pójdą w ich ślady. Osobami tymi mogą być pracownicy zajmujący centralne pozycje w sieci, określane jako źródła zasobów oraz pomosty pomiędzy grupami.

Osoby te są zapraszane do pracy team coachingowej, której celem jest przeprowadzenie organizacji przez proces fuzji lub przejęcia. Z uwagi na specyfikę tych osób tworzone są różne zespoły, które pracują nad różnymi celami organizacji np.:

- **osoby pełniące funkcję źródeł zasobów** to osoby mające wiele wskazań jako np. współpracownicy, źródła informacji, decyzji czy wiedzy. Wiele osób zgłasza się do nich ze względu na informacje lub wiedzę ekspercką i doświadczenie, które posiadają oraz chęć udzielania pomocy, która ich cechuje. To często także osoby, które mają dużą świadomość sposobów funkcjonowania organizacji oraz wiedzę o kompetencjach innych. Niektórzy z nich potrafią zaktywizować odpowiednich pracowników w swojej sieci personalnej do pomocy w określonej kwestii, czyli wykorzystują posiadany

kapitał społeczny. Sprawiają, że codzienna praca wielu innych osób jest możliwa, lub ułatwiają tę pracę, dostarczając ważne informacje lub kierując do odpowiednich osób. Stąd, to do nich zgłaszają się inni pracownicy w sytuacjach kryzysu.



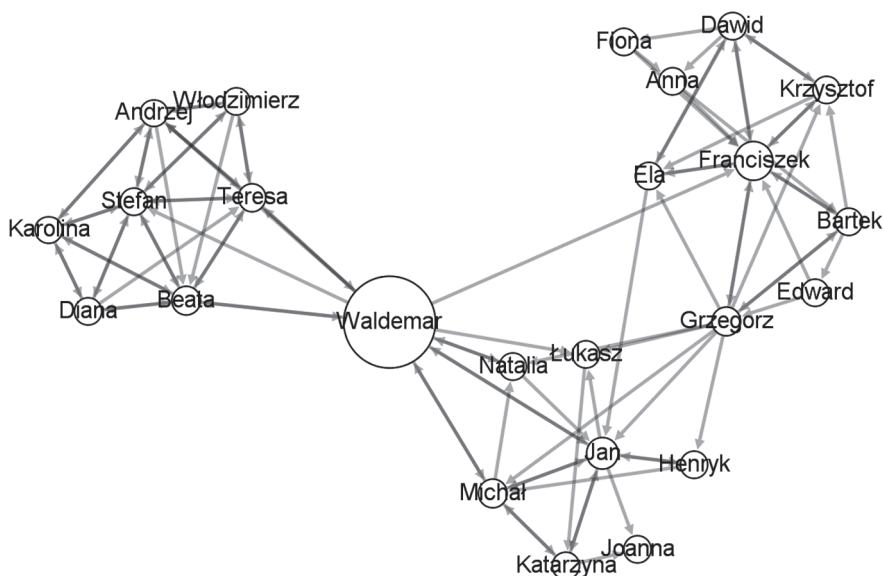
Rysunek 3. Sieć relacji – osoby centralne w sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.mapaorganizacji.pl (Żak, Zbieg i Możdżyński, 2014, s. 100–110).

- **osoby łączące w sieci wiele grup** to osoby, które mają możliwość pomocy organizacji w projektach i zadaniach wymagających kapitalizowania wielu obszarów wiedzy. To efektywni tłumacze (między np. różnymi dziedzinami) i negocjatorzy. Mogą z sukcesem łączyć sieć, poznając ze sobą członków różnych grup (rysunek 4).
- **peryferyjni eksperci lub osoby mające połączenia poza organizacją**, osoby peryferyjne, znajdujące się na obrzeżach sieci – to osoby, które często zamiast tworzyć powiązania wewnątrz organizacji, tworzą relacje z podmiotami poza organizacją (klientami, dostawcami, firmami współpracującymi) lub są specjalistami i mają dużą wiedzę specjalistyczną w danym obszarze. Są osobami, które mogą szybko adoptować nowe rozwiązania z rynku i szybciej niż inni dostrzegać pojawiające się możliwości.

Natomiast aby wyróżnić potencjalnych **agentów zmian**, czyli osoby, które skutecznie mogą wesprzeć komunikacyjnie proces połączenia z racji tego, że szybko dotrą do wielu pracowników z różnych obszarów organizacji, należy skoncentrować się na warstwie powstałej z odpowiedzi pracowników opisujących komunikację i przepływ informacji. Osoby wskazane tutaj jako źródła zasobów, a także ci, którzy widnieją jako pomosty między grupami,

mają duży wpływ na przepływ informacji w firmie i duży w niej zasięg. Jeśli dodatkowo w komunikację zmian związanych z połączeniem zaangażują się osoby wpływowe (wskazywane przez innych jako źródła decyzji i wiedzy), zmiana z większym prawdopodobieństwem będzie zaakceptowana. Komunikatorzy mogą więc sprawić, że inni pracownicy szybko dowiedzą się o nowych zmianach. Z kolei jeśli uda się zaangażować osoby wpływowe do tego, by stały się ambasadorami sojuszu, aliansu lub przejęcia, rosną szanse zaangażowania wielu pracowników w powodzenie przeprowadzanego połączenia.



Rysunek 4. Sieć relacji – osoby łączące wiele grup

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.mapaorganizacji.pl (Żak, Zbieg i Moźdzynski, 2014, s. 100–110).

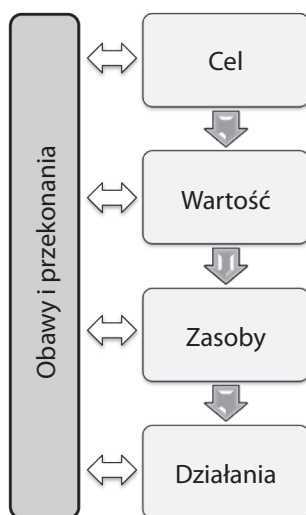
Analiza sieci służy nie tylko do budowania efektywnych zespołów, które będą pracować coachingowo, ale przede wszystkim jest punktem wyjścia do ustalania celów integracyjnych przez Zarząd oraz celów coachingowych do indywidualnego executive coachingu. Analiza sieci pozwala także monitorować zmiany zachodzące w organizacjach oraz efektywność podejmowanych przez kadrę menedżerską działań.

Opis coachingu zespołowego

Coaching zespołów opiera się na klasycznym modelu pracy coachingowej (rysunek 5).

Proces coachingu zespołowego rozpoczyna się od analizy sieci, która pozwala na ustalenie celów na coaching dla poszczególnych zespołów. Znalezienie wspólnego celu, jego analiza systemowa (Ramirez-Cyzio, 2013, s. 122), ustalenie wspólnego rozumienia wskaźników realizacji celu, stanowi podstawę

do dalszej pracy coachingowej. Etap ten jest kluczowy dla powodzenia całości coachingu. Jest on o tyle trudny, że już na początku procesu widoczne są różnice w rozumieniu poszczególnych pojęć przez uczestników pochodzących z różnych organizacji, różnych kultur.



Rysunek 5. Proces coachingu

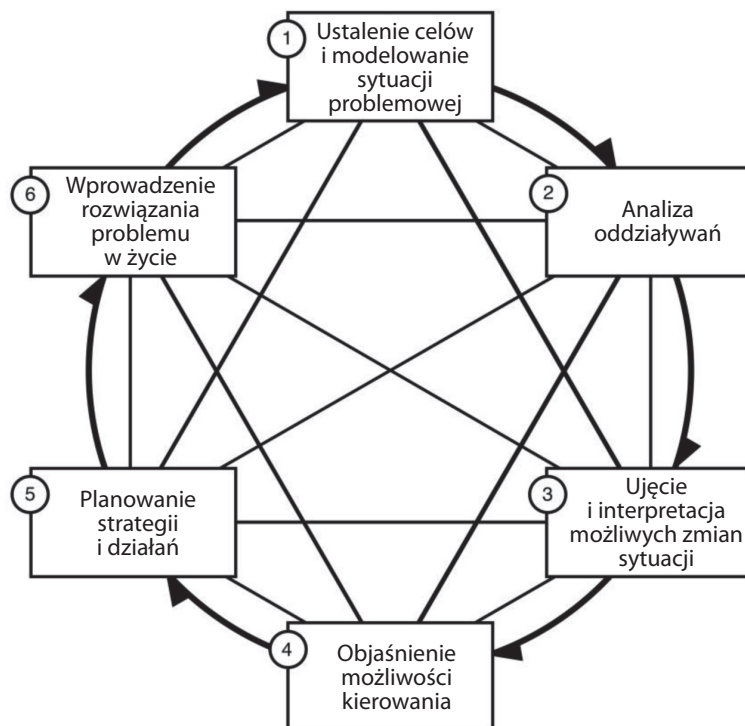
Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem jest wspólna praca z wartościami. To etap, w którym ściągają się przekonania, istotne osobiste wartości poszczególnych uczestników pracy coachingowej. To czas, by zderzyć się z własnymi wartościami i znaleźć wspólne obszary motywacji przy realizacji celów. Wartości są bowiem w coachingu motywacją do realizacji postawionego celu. Ważnym aspektem procesu jest także odkrywanie zasobów (talentów, kompetencji, możliwości zawodowych, kwalifikacji) zespołu – ma to szczególne znaczenie wtedy, gdy łączone są dwie organizacje o różnych doświadczeniach. Wzajemne poznanie, docenienie merytoryki osób z innej organizacji powoduje, że uzyskuje się efekt synergii w realizacji celu. Najważniejszym jednak elementem procesu coachingu w fuzji i przejęciach, jest praca z obawami i przekonaniami. Na każdym etapie procesu coach stwarza możliwość ujawnienia pojawiających się obaw i ograniczających realizację celu przekonań. Wspólna praca narzędziami coachingowymi pozwala zespołowi odkryć nowe możliwości, rozszerzyć perspektywę w tym obszarze.

Standardowy proces coachingowy został uzupełniony o metodykę myślenia sieciowego (rysunek 6).

Metodyka myślenia sieciowego pozwala na większe ustrukturyzowanie procesu coachingu, co ma szczególne znaczenie w tak dużej zmianie, jaką jest łączenie organizacji.

Model ten, pogłębiony o istotne wartości systemów organizacji oraz weryfikowany na każdym etapie procesu wdrożenia zmiany, pozwala sprawnie przeprowadzić kadre menedżerską wraz z podległymi zespołami przez ten proces.



Rysunek 6. Metodyka myślenia sieciowego

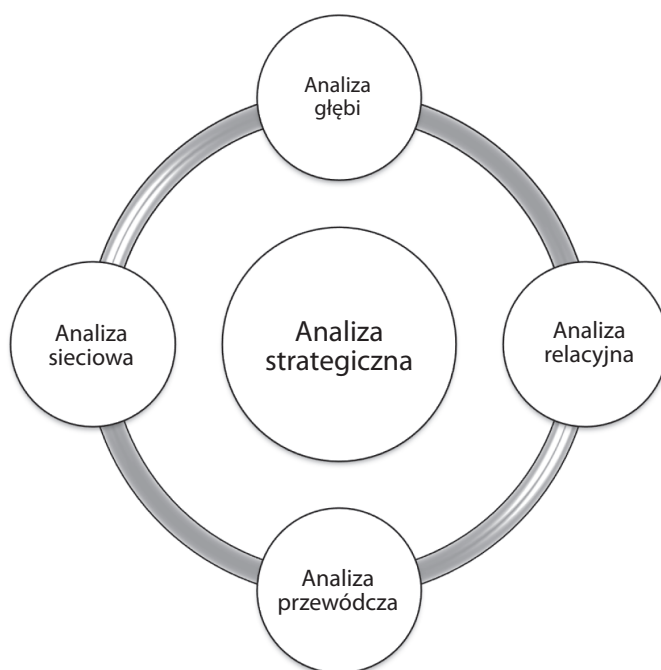
Źródło: Ulrich i Probst (1990, s. 114).

Opis coachingu indywidualnego

Coaching indywidualny, w procesie fuzzji i przejęcia, oparty jest również na podejściu analityczno-sieciowym. Autorem tego podejścia w coachingu jest Simon Western. Podejście to pozwala coachee na:

- zagłębienie się we własne „ja”, w celu rozpoznania własnych wartości pracy z „prawdziwym sobą”,
- poprawę relacji i zbudowanie nowych,
- rozwinięcie się w roli lidera,
- odkrycie własnej sieci relacji i rozpoznanie, jak wpływać na zmianę,
- wprowadzenie strategicznych zmian w życie i miejscu pracy.

Model coachingu analityczno-sieciowego przedstawia rysunek 7.



Rysunek 7. Pięć ram Analytic_Network Coachingu wg S. Westerna

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

W Analytic_Network Coaching (więcej: Western, 2012) istnieje pięć ram, w których coach może płynnie się poruszać. Proces ten nie jest linearny, jak w innych podejściach coachingowych. Pozwala na prowadzenie procesu w sposób systematyczny i dostosowujący się do świata Klienta. Wyróżniamy pięć ram:

- **analiza głębi:** praca na wewnętrznym ja Klienta pozwala na odkrywanie własnych wartości, przegląd świadomych i nieświadomych schematów myślowych Klienta,
- **analiza relacyjna:** praca na relacyjnym ja w celu poprawy relacji przez zrozumienie dynamiki procesów,
- **analiza przywódcza:** praca na przywódczym ja, rozwój roli przywódcy i wewnętrznego przywództwa Klienta, wypracowanie indywidualnego dopasowanego do profilu osobowości modelu przywództwa,
- **analiza sieciowa:** praca na sieciowym ja, praca na analizie sieci klienta oraz obszarów wpływu w obrębie sieci,
- **analiza strategiczna:** służy dokonaniu przeglądu pozostałych czterech ram oraz rozszerzenia perspektywy strategicznej.

Tak szerokie spektrum pracy z Klientem na poziomie executive, pozwala świadomie podejmować decyzje dotyczące zarówno swojej roli w procesie fuzji czy przejęcia, jak i zespołów i konkretnych grup pracowniczych.

PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE MODELU

Zastosowanie coachingu w procesie fuzji i przejęć uzależnione jest od wielu uwarunkowań. Nie ma dwóch takich samych procesów, tak jak i nie ma dwóch takich samych fuzji. Są oczywiście pewne ramy opisane przez model, jednak za każdym razem te procesy wyglądają nieco inaczej. Przez poniżej opisane praktyczne zastosowania modelu zostaną przedstawione fragmenty różnych procesów.

Przypadek 1

Opis sytuacji

Team coaching w procesie fuzji trzech dużych międzynarodowych firm informatycznych. Uczestnikami sesji byli topmenedżerowie wszystkich trzech spółek, kluczowi dla procesu fuzji.

W takim składzie uczestników była to druga sesja, a trzecia w procesie. Pierwsza sesja była przeprowadzona odrębnie dla każdej organizacji. Przedmiot sesji stanowiła analiza oddziaływań komunikacyjnych w procesie fuzji.

Sesja team coachingowa oparta została na wspólnych wartościach, które mogą być podstawą do zbudowania spójnych komunikatów we wszystkich firmach. Wynikiem analizy oddziaływań w obszarze komunikacji o fuzji był podział komunikatów na:

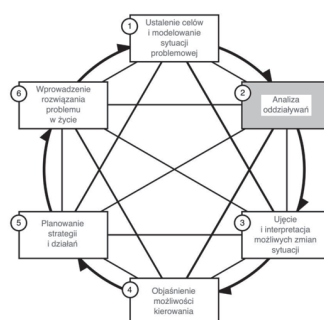
- zewnętrzne powiązane z rebrandingiem i zarządzaniem marką,
- wewnętrzne, związane z przebudową kultur organizacyjnych i zachowaniem kluczowych wartości partnerów.

Analiza sieci relacji pozwoliła wskazać osoby kluczowe dla przepływu informacji.

Ważnym elementem sesji była praca z metaforą. Ćwiczenie to ma na celu zmianę perspektywy, uruchomienie myślenia prawopółkulowego w celu znalezienia niestandardowych rozwiązań dla złożonych problemów związanych z fuzją. Na przebieg ćwiczenia składają się trzy etapy.

Etap 1.

Grupa uczestników została podzielona na trzy zespoły. Każdy zespół otrzymał pulę kostek domina (około 150 klocków). Zadaniem każdego zespołu było ułożenie jak najdłuższego ciągu stojących klocków, tak aby po przewróceniu jednego wszystkie pozostałe zostały przewrócone. Każdy z zespołów pracował na osobnym stole oddalonym od pozostałych i reprezentował jedną z łączonych firm.



Etap 2.

Po zakończonej pracy w zespołach uczestnicy otrzymali kolejne instrukcje, aby połączyć powstałe konstrukcje. Dla realizacji zadania istotne jest, aby w miarę możliwości nie naruszyć konstrukcji już istniejących.

Etap 3.

Szczegółowe omówienie ćwiczenia pod kątem:

- podjętych działań,
- sposobu komunikacji w całym procesie,
- strategii budowy i łączenia, które się sprawdzały i tych, które nie były efektywne,
- satysfakcji z uzyskanych efektów,
- współpracy w zespole i później w trakcie łączenia wszystkich konstrukcji,
- wniosków dla działań podejmowanych w procesie fuzji.

Sesja została zamknięta wypracowaniem konkretnego planu działań koniecznych do realizacji w procesie komunikacji fuzji. Jednym z wniosków z analizy sieci i pracy z metaforą była m.in. zmiana składu zespołu roboczego ds. komunikacji.

Przypadek 2

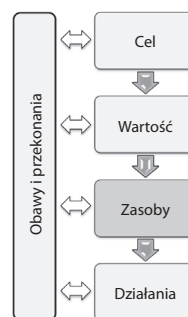
Opis sytuacji

Team coaching zespołu wysoko wyspecjalizowanych konsultantów w branży informatycznej. Wszyscy pracownicy zespołu pracują od 2 do 7 lat dla znaczącej marki. Dotychczas (pół roku po zakończeniu fuzji), z uwagi na specyfikę produktu, zespół zachował wysoką autonomię działania i nie uległ zmianom. W okresie poprzedzającym team coaching wyniki sprzedażowe zespołu znacząco spadły. Zarząd podjął decyzję o zmianie dyrektora zarządzającego tym obszarem. Nowy menedżer to osoba z dużym doświadczeniem w branży, jednak pochodząca ze spółki przejmującej firmę, z której pochodzi zespół.

Przedstawiony fragment pracy team coachingowej dotyczy trzeciej sesji w procesie.

Analiza sieci pokazała, że zespół nie ma zbudowanych relacji z innymi zespołami w organizacji, co znacząco utrudnia sprzedaż cross sellingową, która jest podstawą strategii.

Istotną wartością są unikatowe kompetencje członków zespołu, jednak stały się one także przyczyną hermetyczności zespołu oraz jego poczucia wyższości. Wcześniejsze sesje poświęcone były pracy z celem i wartościami zespołu i organizacji. W celu rozszerzenia perspektywy i wypracowania sposobów budowania relacji z innymi obszarami organizacji uczestników zaproszono do pracy



z siatką celów. Narzędzie to pozwala spojrzeć na cel (w tym wypadku wzrost sprzedaży poprzez cross selling) z czterech perspektyw:

- co mamy i co chcemy mieć, czyli co chcemy zachować jako zespół, realizując ten cel,
- co mamy, ale czego nie chcemy, czyli co chcemy wyeliminować,
- czego nie mamy, a co chcemy mieć, czyli co chcemy osiągnąć,
- czego nie mamy i czego nadal nie chcemy, czyli czego chcemy unikać.

Na bazie tego ćwiczenia zespół nazwał swoje zasoby, jednocześnie mając możliwość zobaczenia i nazwania brakujących elementów.

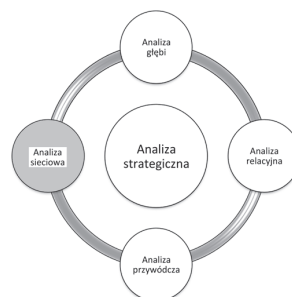
W dalszej części sesji zostały wypracowane sposoby włączania w pracę zespołu pracowników innych działów (dzielenie się wiedzą przez członków zespołu) oraz każdy z uczestników znalazł jeden obszar w nowej organizacji, z którym nawiąże merytoryczną współpracę. Wszystkie te działania mają służyć przygotowaniu wspólnego eventu sprzedażowego.

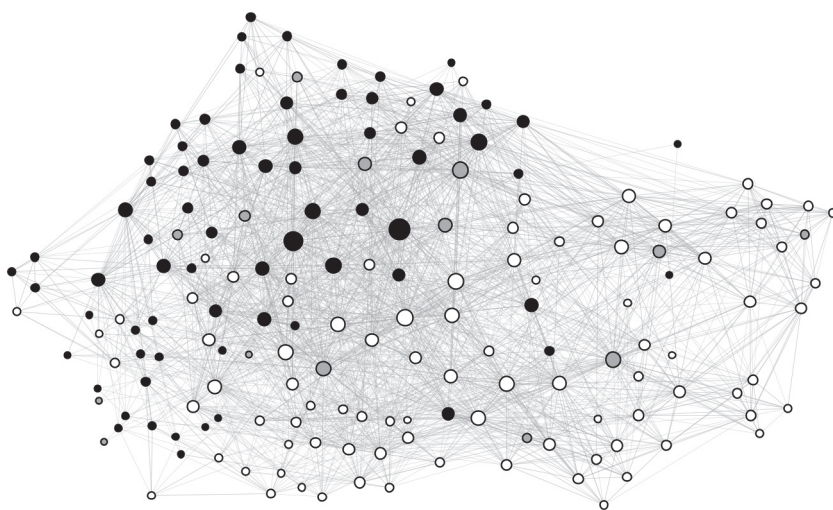
Przypadek 3

Opis sytuacji

Coaching indywidualny menedżera sprzedaży w procesie fuzji spółek branży teleinformatycznej. Pół roku po fuzji, pomimo dokonanych formalnych przekształceń (stworzenie odpowiednich zespołów i grup zadaniowych), menedżer sprzedaży słabo oceniał integrację pracowników należących do prowadzonego 200-osobowego działu.

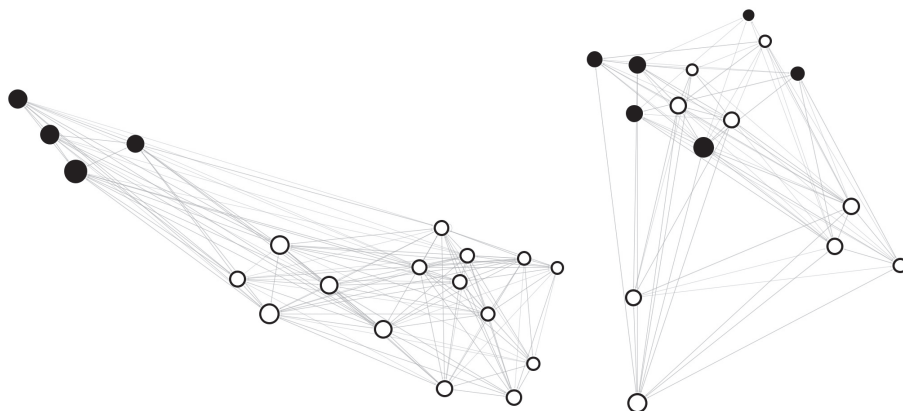
W celu diagnozy poziomu integracji całego zespołu oraz zaplanowania takich działań menedżera, które wzmocnią skuteczność podejmowanych przez niego decyzji i akcji integrujących zespół, dokonano analizy sieci organizacyjnych. Obraz struktury pracy 200-osobowego zespołu prezentuje rysunek 8, który przedstawia sieć współpracy, przepływu informacji, wiedzy oraz decyzji wśród pracowników. Prezentuje on wyraźne grupowanie się pracowników ze względu na przynależność do jednej ze spółek – prawy fragment sieci i jej dolna część to skupisko pracowników jednej ze spółek (zaznaczonych na kolor biały), natomiast lewa i górna strona grafu jest zdominowana przez pracowników drugiej spółki (oznaczonych kolorem czarnym). Zgodnie z przypuszczeniami menedżera ponad pół roku po połączeniu, pracownicy obu spółek zajmujący się sprzedażą nadal nie zintegrowali się i nie pracują w nowej formalnej strukturze. Analiza sieci pozwoliła na ocenę poziomu integracji poszczególnych zespołów i grup zadaniowych wchodzących w skład działu w podobny sposób, co prezentuje rysunek 9.





Rysunek 8. Obraz struktury nieformalnej 200 osobowego działu firmy w trakcie fuzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.mapaorganizacji.pl (Żak, Zbieg i Moźdzynski, 2014, s. 100–110). Czarnym i białym kolorem zaznaczeni są pracownicy dwóch łączonych spółek, kolor szary oznacza brak danych.



Rysunek 9. Przykład struktury nieformalnej dwóch zespołów w trakcie fuzji: po lewej stronie zespół niezintegrowany, po prawej stronie zespół zintegrowany (kolorami zaznaczeni są pracownicy dwóch łączonych spółek)

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.mapaorganizacji.pl (Żak, Zbieg i Moźdzynski, 2014, s. 100–110). Czarnym i białym kolorem zaznaczeni są pracownicy dwóch łączonych spółek.

Rolą prowadzonego coachingu indywidualnego było takie wsparcie menedżera, by mógł on sprawniej wpływać na proces integracji pracowników obu połączonych firm. W tym celu zobrazowano sieć relacji menedżera (osoba Waldemara) na tle sieci pracy całego działu, co prezentuje rysunek 10.

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.mapaorganizacji.pl (Żak, Zbieg i Możdżyński, 2014, s. 100–110).

- dużą koncentrację relacji menedżera wśród podwładnych należących do stosunkowo niewielkiego obszaru 200 osobowego zespołu,
- znaczną przewagę liczby relacji menedżera z pracownikami jednej z połączonych spółek (zaznaczonych kolorem czarnym na rysunku 8) w porównaniu z niewielką liczbą relacji z pracownikami drugiej firmy,
- praktycznie brak połączeń menedżera z prawie połową obszaru składającego się na strukturę działu i bardzo ograniczone dotarcie do większości pracowników pracujących w grupach peryferyjnych,
- brak powiązań między menedżerem a częścią ważnych pracowników w sieci, np. z Darią, Antoniną, Tadeuszem, Romualdem czy Kazimierzem (wielkość węzła oznacza ważność pracownika jako źródło zasobów). Większość tych pracowników pracowała w firmie, do której menedżer wcześniej nie należał.

147

jednej z firm (z której sam pochodził) znacząco utrudniał mu nawiązanie kontaktów z pracownikami drugiej firmy.

Zastany obraz jest zjawiskiem często obserwowanym w sieciach (Żak i Zbieg, 2014), także tych organizacyjnych (Cross, Parker i Cross, 2004). Pracownicy mają bowiem tendencję do tworzenia połączeń z osobami, do których są podobni (względem przynależności do działu, lokalizacji, wiedzy eksperckiej, płci, stażu pracy, pozycji w hierarchii itp.), gdyż wiąże się to z większym komfortem komunikacyjnym i wzmacnia wzajemne lubienie się. Dzieje się to kosztem relacji z osobami, które się od nich różnią. Niestety, tworzone tak połączenia nie dostarczają pracownikowi nowej informacji ani wiedzy, a osoby, które inwestują w zbyt wiele podobnych połączeń, są często przeładowane pracą i kontaktami zawodowymi. Najbardziej efektywne są dalekie połączenia, czyli relacje z tymi pracownikami, którzy wnoszą coś nowego i komplementarnego na poziomie zasobów, czyli dostarczają nowe informacje, wiedzę, innego rodzaju władzę czy decyzyjność. Kiedy pracownik nieświadomie nawiązuje zbyt wiele relacji z osobami podobnymi do siebie, staje się **tendencyjnym networkerem** – czyli osobą, która posiada wiele kontaktów, ale nie ma świadomości ich tendencyjności (w naszym przypadku pod względem przynależności do jednej z firm) i pozwala, by dana grupa osób była nadmiernie uprzywilejowana, a ich sposób myślenia i interesy miały nadmiernie duży wpływ na podejmowane decyzje oraz efekty pracy.

W opisywanym przypadku efektem tendencyjności kontaktów menedżera z pracownikami tylko jednej z łączonych firm jest nie tylko brak integracji zespołów należących do obu firm, ale także brak najlepszych z możliwych strategii i decyzji, nieelastyczność, a nawet błędne decyzje biznesowe. Częścią procesu coachingowego było:

- przeanalizowanie istniejących relacji menedżera pod względem podobieństwa osób, z którymi ma kontakty (przynależność do zespołu) oraz ważności ich roli w sieci (pełniący funkcję źródeł zasobów oraz łączników), w wyniku czego menedżer podjął decyzję o zmniejszeniu zaangażowania w część istniejących kontaktów z mniej znaczącymi osobami,
- wyłonienie osób odgrywających kluczowe role w każdym z zespołów należących do działu (źródła zasobów i łączników), szczególnie tych należących do drugiej połączonej firmy,
- wypracowanie strategii nawiązywania relacji z tymi osobami, jako cykl spotkań i ustrukturyzowanych rozmów, mających służyć nawiązaniu kontaktu oraz uzyskaniu informacji na temat działania poszczególnych zespołów.

Podjęta praca coachingowa z menedżerem miała na celu przeorganizowanie jego sieci kontaktów w taki sposób, aby zwiększyć integrację zespołów, co wiązało się ze zmniejszeniem liczby jego relacji z osobami z jego macierzystej firmy oraz zwiększeniem liczby jego kontaktów ze znaczącymi osobami z pozostałych obszarów połączonego działu i dostarczenie menedżerowi ważnych i różnorodnych informacji na temat funkcjonowania mniej znanych mu zespołów.

PODSUMOWANIE

Większość zmian organizacyjnych kończy się niepowodzeniem (Pettigrew, Woodman i Cameron, 2001; Smith 2002; Burnes i Jackson, 2011), a fuzje i przejęcia to taki typ zmiany, który w prawie 2/3 przypadków nie kończy się pełnym sukcesem (Smith, 2002). Oznacza to, że tylko jedna na trzy przeprowadzone fuzje w rzeczywistości faktycznie zostaje dokonana i pracownicy połączonych firm pracują w nowej strukturze jak w jednym, scalonym podmiocie. Dzieje się tak, gdyż większość zmian towarzyszących fuzji zostaje przeprowadzona w warstwie formalnej (np. finansowej i księgowej czy wizerunkowej), jednak nie towarzyszą im działania skierowane na takie przeorganizowanie i wsparcie pracy dwóch firm, by ich pracownicy działali w nowej strukturze, tworząc jeden spójny podmiot także w sferze mniej formalnych codziennych praktyk. Najważniejsze, i najtrudniejsze w całym procesie przeprowadzenia fuzji wydaje się uzyskanie globalnego spojrzenia na łączone firmy i uchwycenie istniejących w nich zależności, gdyż członkowie kadry zarządzającej nie znają wielu obszarów funkcjonowania nowego, scalonego podmiotu. Odpowiednim wsparciem coachingowym dla tych problemów wydaje się myślenie systemowe, wzmocnione wielowymiarowym narzędziem diagnozy, jakim jest analiza sieci organizacyjnych. Podejście to wymaga jednak stosunkowo dużych kompetencji coachingowych i dużego zaangażowania firmy w proces zbierania informacji potrzebnych do analizy sieci. Jednak w przypadku fuzji – kosztownej, dużej, ważnej i wrażliwej na niepowodzenie zmiany organizacyjnej – podejście to dostarcza menedżerom wsparcia trudnego do uzyskania w inny sposób: wglądu w funkcjonowanie organizacji na wielu poziomach, szczegółowych analiz dostępnych na każdym etapie przeprowadzania fuzji, a przede wszystkim uchwycenia kontekstu wykraczającego poza obszar każdej z łączonych firm.

BIBLIOGRAFIA

- Ambukita, E. (2013). Rozwój fuzji i przejęć w gospodarce światowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 760 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 59*: 657–666.
- Badura, A. (2008). *Teoria społecznego uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Batorski, D. i Zdziarski M. (2009). Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania. *Problemy Zarządzania*, 7(4/26): 157–184.
- Białkowska-Gużyńska, A., (2004). Fuzje, czyli część całości. *Businessman*, luty.
- Borgatti, S.P. i Foster, P.C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6): 991–1013.
- Brigham, E.F. i Gapenski, L.C. (2000). *Zarządzanie finansami*, t. 2. Warszawa: PWE.

- Burnes, B. i Jackson, P. (2011). Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11(2).
- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective*. New York: Wiley.
- Copeland, T., Koller, T. i Murrin, J. (1997). *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*. Warszawa: WIG-Press.
- Cross, R.L., Parker, A. i Cross R. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Cross, R., Parise, S. i Weiss L.M. (2007). The role of networks in organizational change. *McKinsey Quarterly*, April.
- Cross, R., Parker, A. i Bogatti S.P. (2009). Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration. *California Management Review*, 44(2): 25–46.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- DePamphilis, D. (2001). *Mergers, Acquisitions, and other Restructuring Activities. An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*. Academic Press.
- Enemark, D., McCubbins, M.D. i Weller, N. (2014). Knowledge and networks: An experimental test of how network knowledge affects coordination. *Social Networks*, 36: 122–133.
- Frąckowiak, F. (1998). *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gaughan, P.A. (2002). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. John Wiley & Sons, Inc.
- Gharajedaghi, J. (2006). *System thinking. Managing chaos and complexity. A Platform for Designing Business Architecture*. Elsevier.
- Gomółka, Z. (2000). *Cybernetyka w zarządzaniu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Herdan, A. (2008). Charakterystyka procesów łączenia się przedsiębiorstw. W: A. Herdan (red.), *Fuzje, przejęcia... Wybrane aspekty integracji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Johnson, H. (2000). *Fuzje i przejęcia. Narzędzie podejmowania decyzji strategicznych*. Warszawa: Liber.
- Kahn, M.S. (2011). Coaching on the Axis: An integrative and systemic approach to business coaching. *International Coaching Psychology Review*, 6, 2 September: 194–210.
- Kilduff, M. i Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. Sage.
- Klir, G.J. (red.) (1976). *Ogólna teoria systemów. Tendencje rozwojowe*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Koźmiński, A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, <http://www.ekonomia24.pl/arttykul/706249,932232-Zarządzanie-w-warunkach-niepewnosci.html> (14.09.2012).

- Pettigrew, A.M., Woodman R.W. i Cameron, K.S (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4): 697–713.
- Ramirez-Cyzio, K. (red.) (2013). *Myślenie systemowe w coachingu*. Warszawa: Wydawnictwo Pracownia Satysfakcji.
- Sasiak, R. (2000). *Fuzje i przejęcia spółek publicznych*. Kraków: Kantor Wydawniczy „Zakamycze”.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, Ch., Boss, R.B. i Smith, B.J. (2008). *Piąta dyscyplina materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Smith, M.E. (2002). Success Rates for Different Types of Organizational Change. *Performance Improvement*, 41(1): 26–33.
- Sudarsanam, S. (1998). *Fuzje i przejęcia*. Warszawa: WIG-Press.
- Szczepankowski, P.J. (2000). *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ulrich, H. i Probst, G.J.B. (1990). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*. Verlag Paul Haupt.
- Wasserman, S. i Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications (Structural Analysis in the Social Sciences)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Waśniewski, T. i Skoczylas, W. (2002). *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: FRR w Polsce.
- Western, S. (2012). *Coaching and Mentoring: a Critical Text*. Sage.
- Zbieg A., Żak B. i Zaręba P. (2014). Analiza Sieci w Badaniach Struktury Organizacji. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(19)/2014: 95–117.
- Żak, B. i Zbieg, A. (2012). Symulacja upodabniania się postaw w sieci relacji społecznych. *Nauki o Zarządzaniu*, 4(13): 151–169.
- Żak, B., Zbieg, A. i Moźdzynski, D. (2014). Mapaorganizacji.pl – partycypacyjna platforma badań sieci organizacyjnych. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(18): 100–110.

BADANIA I NARZĘDZIA BADAWCZE W BUSINESS COACHINGU

RESEARCH AND RESEARCH TOOLS IN BUSINESS COACHING

Paweł Smółka

Wywiad proinnowacyjny jako wsparcie dla liderów małych i średnich przedsiębiorstw

ABSTRAKT

Kto pyta, nie błądzi, lecz eksperymentuje i ma szansę dynamicznie rozwijać swoją firmę. Słowo „wywiad” w języku polskim ma co najmniej dwa znaczenia, które w kontekście innowacyjności i zarządzania innowacją doskonale się uzupełniają i wskazują na dwie kluczowe kwestie, ważne w procesie wspierania organizacji i ich liderów. Pierwsze znaczenie odnosi się do rozmowy, w której indagowana osoba mówi, co wie. Drugie znaczenie dotyczy pozyskiwania informacji, które są potrzebne do podejmowania mądrych decyzji. Wywiad z jednej strony umożliwia inwentaryzację zasobów, które organizacja posiada lub do których ma dostęp. Z drugiej zaś strony umożliwia organizacji orientację w otoczeniu i ustalenie, w jakim celu oraz w jaki sposób optymalnie może ona spożytkować posiadane zasoby. Autor przybliża znaczenie dwóch stron wywiadu dla zarządzania innowacją w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Czyni to w nietypowej formie – serii pytań wraz z uzasadnieniem potrzeby ich zadawania. W treści pytań prezentowane są obiecujące praktyki zarządzania projektami innowacyjnymi traktowanymi jako projekty rozwojowe o znaczeniu strategicznym, ukierunkowane na identyfikację nowych źródeł przychodów firmy. Te pytania może sobie zadawać regularnie właściciel lub menedżer MSP, aby wesprzeć strategiczny namysł nad własną firmą. Te pytania mogą też służyć pomocą metodyczną coachom i konsultantom biznesu współpracującym z liderami MSP.

Słowa kluczowe: innowacyjność, intencja proinnowacyjna, rozwój firmy, coaching biznesu

Paweł Smółka

Innovation Interview as a Support for Small and Medium-sized Enterprises Leaders

ABSTRACT

In Polish the word „wywiad” has at least two meanings – namely „interview” and „intelligence”, which are complimentary in the context of innovation management. The first meaning – interview – concerns asking for something that the other person knows. The second meaning concerns searching for a piece of information that is needed for wise decision-making. On the one hand „wywiad” enables to catalogue the resources that a company has or to which it has an access. On the other hand „wywiad” makes possible to know about the environment and to define the right goal and the optimal way of making use of resources. The article will depict the meaning of „wywiad” in the context of innovation management in SMEs. Promising practices of innovation projects (considered as growth projects focused on identifying new revenue sources) will be described in the form of a coherent model that can be helpful for SME owner and managers, or business coaches and consultants that work with SME leaders.

Keywords: innovativeness, proinnovativeness intention, business growth, business coaching

*To, co kształtuje nasze życie, to pytania, które zadajemy,
na które odmawiamy odpowiedzi i których nigdy
nie próbujemy zadać.*

Sam Keen

WPROWADZENIE

Z badań psychologów społecznych wyłania się obraz ludzi jako konserwatystów poznawczych (Smith i Mackie, 2008)¹. Dążąc do minimalizowania wysiłku, w tym także podczas poznawania siebie, innych ludzi oraz otoczenia, wykazujemy tendencję do wpadania w schematy. To, że samych siebie, lub przynajmniej niektórych z naszego otoczenia, postrzegamy jako wyjątkowo otwartych na nowości i zmiany, jeśli nie jest złudzeniem (przyjrzyjmy się jeszcze raz, uważnie!), to zazwyczaj będzie przesadą (czy naprawdę w każdej sytuacji i każdej kwestii mamy do czynienia z nieprzeciętną otwartością?). Nie chodzi jednak o to, że zamykamy się całkowicie na nowości i zmiany lub że w ogóle nie modyfikujemy swojego postępowania, lecz że w swej otwartości (jakakolwiek ona by nie była) wpadamy w schematy. Jak na ironię, możemy być konserwatywnym „zmieniaczem” wszystkiego wokół nas. Silne przekonanie, że trzeba iść z duchem czasów także jest bowiem przykładem konserwatyizmu poznawczego – prymatu działania raczej pod wpływem (rzadko kwestionowanych, a więc schematycznych) przekonań niż oglądu bieżącej sytuacji. Konserwatyzm poznawczy przynosi jednak znaczne korzyści każdemu z nas. Główna korzyść to przede wszystkim znaczący wzrost efektywności działania – konsekwencja realizacji ustalonych procesów bez potrzeby żmudnej, ponownej analizy sytuacji i opracowywania nowych strategii (Kenrick, Neuberg i Cialdini, 2007). Konserwatyzm wywiera przemożny wpływ na nasze postępowanie. Nie tylko ingeruje w nasze spostrzeganie, skupiając uwagę na kwestiach zgodnych z naszymi dominującymi przekonaniami (schematami), lecz także skłania nas do działań, które zwrótnie utwierdzają nas w posiadanych przekonaniach. Na przykład, preferujemy kontakty z osobami, które są do nas podobne, a więc prezentują, między innymi, podobne przekonania. Wzajemna walidacja, czyli utwierdzanie się w swych przekonaniach, sprzyja

¹ Smith i Mackie (2008) definiują konserwatyzm poznawczy (*conservatism*) następująco: *The processing principle that individuals' and groups' views of the world are slow to change and prone to perpetuate themselves* (s. 18).

budowaniu trwałych relacji. Stwarzają one zaś często co najwyżej iluzję, że świat jest przewidywalny (osoby z otoczenia myślą podobnie do nas – nic nas nie zaskakuje!), oraz że bez większego wysiłku możemy go zrozumieć (wystarczy zapytać osoby z otoczenia, przecież zawsze są „pod ręką”). Niestety, taka strategia ma też swoje koszty. Konserwatyzm petryfikuje nasze dotychczasowe postępowanie, motywując nas raczej do jego optymalizowania (doskonalenia się w ramach danego schematu) niż zmiany samego schematu, nawet jeśli byłoby to bardziej pożądane! Bezrefleksyjny konserwatyizm, prymat utwierdzania się we własnych przekonaniach nad ich weryfikację oraz dążenie co najwyżej do optymalizacji swoich działań zamyka nas na aktywność faktycznie eksploracyjną, czyli *de facto* uczenie się, które może owocować przekształcaniem naszych schematów (tzw. akomodacja), tak aby wierniej odzwierciedlały obecną sytuację oraz pozwalały dostrzec i wykorzystać tkwiące w niej nowe możliwości. Jakie jest więc wyjście z tej, bynajmniej nie patowej, sytuacji? Nie jest nim z pewnością „wyjście poza schematy” (Liedtka i Ogilvie, 2011). Paradoksalnie nie potrzebujemy wcale (a może nawet nie potrafimy) myśleć nieschematycznie (*out-of-box*). Potrzebujemy bardziej adekwatnych schematów oraz nawyku ich ciągłego aktualizowania. Nawyk (tu: wpadanie w schematy) jest naszą drugą naturą. Zamiast przeciwstawiać się jej, warto odpowiednio ją spożytkować – wpadajmy więc regularnie w nowe, bardziej adekwatne schematy. Podobnie jak utwierdzamy się w swoich dotychczasowych schematach dzięki interakcjom z podobnymi do nas osobami, tak też możemy sprawnie przekształcać swoje schematy dzięki kontaktom z, nomen omen, innymi ludźmi. Różnorodność ludzi, z którymi się stykamy, korzystnie wpływa na aktualizację, a przynajmniej zakres (repertuar), schematów, którymi się posługujemy. Szczególne, gdyż celowo zaplanowane, warunki do aktualizacji schematów dostarcza relacja coachingowa (por. Smółka, 2012). Tutaj mniej chodzi o spotkanie ciekawego człowieka, bardziej zaś o ciekawskiego sparring partnera, który „punktuje” nasze schematy, wybijając nas z bezrefleksyjnego, acz kojącego, poczucia, że wszystko jest OK, że nadal wszystko jest „po staremu”, że dalej możemy działać „jak gdyby nigdy nic” (por. Jones i Spooner, 2006). Coaching w tym kontekście jest okazją do skonfrontowania się ze sobą w obecności osoby, która wie, jak tę autokonfrontację ukierunkować i wzmocnić, tak aby relatywnie szybko przyniosła znaczącą zmianę (tu: aktualizację posiadanych schematów lub ich zmianę). Nie ma znaczenia, czy mówimy o life, czy też business coachingu. Podstawowy mechanizm jest ten sam. Jest nim aktualizacja lub zmiana schematów, w rezultacie zaś rozwiniecie bardziej adekwatnego modelu otoczenia i własnej osoby, dzięki czemu poszerzają się nasze możliwości wyboru i działania. W kontekście business coachingu ten mechanizm powinien zaowocować wizją rozwoju (strategią innowacji) przedsięwzięcia zarządzanego przez klienta.

Działania schematyczne mogą być nad wyraz innowacyjne, pod warunkiem że posługujemy się właściwymi schematami i nie dajemy się przez nie usidlić. Oznacza to, że potrzebujemy schematów raczej jako punktów orientacyjnych, wymagających przemyślenia za każdym razem właściwej strategii, niż sztywnych wytycznych i dyrektyw nakazujących, co należy zrobić (Liedtka i Ogilvie,

2011; por. Gupta i Trusko, 2014). Jest to różnica między obiecującą praktyką (sprawdź, czy pomoże ci w tej sytuacji? – pytanie), a najlepszą praktyką (rób tak, jak ci, którym się powiodło! – nakaz). Krótko mówiąc, właściwe schematy promują myślenie, testowanie, decydowanie, zaś schematy, które nas usidlają, wiążą się z nakazami, zakazami, wytycznymi, sprowadzając nas do roli wykonawcy (w przeciwieństwie do roli stratega, lub co najmniej wyrafinowanego taktyka). Stąd w niniejszym rozdziale opisane zostaną obiecujące praktyki pomocne w myśleniu nad firmą i jej rozwojem (w przeciwieństwie do myślenia o firmie i jej bieżących sprawach). Niżej opisane obiecujące praktyki są efektem projektu analitycznego realizowanego przez autora. Celem projektu jest identyfikacja schematów decyzyjnych pomocnych w skutecznym kierowaniu rozwojem organizacji. Na potrzeby tekstu wybrane wyniki analiz zostaną zaprezentowane w formie pytań (z uzasadnieniem), które każdy właściciel lub menedżer firmy, odpowiedzialny za jej rozwój, może i powinien sobie regularnie zadawać, aby trzymać rękę na pulsie, zawczasu dostrzegając i wykorzystując szanse rozwojowe, jakie stoją przed firmą. Pytania te może wykorzystać także coach, który pracuje z właścicielami i menedżerami zainteresowanymi rozwojem firmy. Regularne zastanawianie się nad odpowiedziami na te pytania będzie pomocne w precyzowaniu modelu otoczenia, na podstawie którego podejmujemy decyzje. Pamiętajmy, że nasze decyzje nie będą lepsze niż nasz model otoczenia, którego dotyczą (Malik, 2013). Model będzie wyznaczał bowiem granice (rozmach) i adekwatność naszych działań, co będzie pochodną naszego rozumienia otoczenia (tu: rynku i potrzeb klientów). Sytuacja przedsiębiorcy jest szczególna, gdyż działa on w dynamicznym otoczeniu, w którym dominują współzależności, pętle informacji zwrotnej, zarówno samonapędzające się, jak i błędne koła, które stwarzają niekiedy zaledwie iluzję kontroli, a przecież faktyczna kontrola jest tak potrzebna każdemu, kto chce być skuteczny, mieć wpływ na swoje otoczenie i generować oczekiwane rezultaty. Stąd postulat, aby biznes coaching koncentrował się nie tyle na jednostce i jej wewnętrznym świecie, ile na jednostce w otoczeniu, jednostce, która chce lepiej zrozumieć i sprawniej kontrolować otoczenie. Biznes coaching powinien być traktowany jako wsparcie dla rozwoju firmy (organizacji) pośrednio, przez osobę jej właściciela lub menedżera, który dzięki aktualizacji i modyfikacji własnych schematów, wyzwoleniu się z ich sidła oraz umiejętności potraktowania ich jako punktów orientacyjnych, angażuje się w prorozwojowe, prze-myślane, obiecujące działania innowacyjne, odmieniające oblicze kierowanej przez siebie firmy. Choć innowacja w ofercie oznacza nowe źródła przychodów i nowych klientów, to warunkiem jej zaistnienia jest innowacja zarządcza – gotowość właściciela lub menedżera firmy do wyjścia poza dotychczasowe schematy i praktyki. Od niej wszystko nowe się zaczyna. Biznes coaching może być narzędziem wspierającym wdrażanie innowacji zarządczych pozwalających firmie dalej się rozwijać i prosperować.

INNOWACYJNOŚĆ

Brak precyzji pojęć, którymi się posługujemy przy opisywaniu danych kwestii, może być wskaźnikiem ich zbyt słabego zrozumienia (Malik, 2011). Stąd niezbędna jest dbałość o precyzję terminów, za pomocą których opisujemy otoczenie oraz wyciąganie logicznych wniosków z danego ujęcia sprawy. Choć każdą kwestię możemy zdefiniować na wiele różnych, potencjalnie równie pomocnych sposobów, podejmując decyzję ostatecznie musimy opowiedzieć się za jakimś konkretnym punktem widzenia. Ważne, abyśmy zdawali sobie wtedy sprawę z założeń, jakie czynimy oraz ich konsekwencji. Myśląc o rozwoju firmy, możemy rozważać wiele różnych scenariuszy, i tak też warto czynić, lecz ich wspólnym mianownikiem powinno być identyfikowanie nowych źródeł przychodów i przyszłych zysków (Malik, 2013; por. Gupta i Trusko, 2014). Celem jest przetrwanie i dalsze prosperowanie firmy. Koncentracja tylko na doskonaleniu i usprawnianiu aktualnej oferty (a więc optymalizowaniu aktualnego źródła przychodów i bieżących zysków), choć niezbędna, musi być traktowana jako aktywność jednostronna i zasadniczo mało perspektywiczna. Jeśli bowiem nie ma innowacji (nowych źródeł przychodów!), to cykl życia firmy równa się cyklowi życia bieżącej oferty (bieżącego źródła przychodów). Cokolwiek robimy dziś, niezależnie z jakim sukcesem, z czasem na pewno stanie się przestarzałe, pomocą zaś niekoniecznie będzie nowy model naszego dotychczasowego kluczowego produktu, lecz niekiedy zupełnie inna oferta! Czy wierzysz więc w życie poza Twoją dzisiejszą ofertą? **Co mógłbyś wdrożyć jako nową, perspektywiczną ofertę, która pozwoli Twojej firmie przetrwać i dalej prosperować, nawet wtedy, gdy aktualne źródła przychodów staną się już mało atrakcyjne?** Innowacyjność, a więc rozwijanie firmy, to nie jednorazowy akt, lecz ciągła aktywność. Trwała przewaga konkurencyjna jest mitem, zaś ściganie się z konkurencją z pozycji defensywnej, w nadziei na to, że nie będziemy od niej gorsi, oznacza wnikanie się w grę, w której nasza pozycja wyznaczona jest przez kogoś innego zazwyczaj nie do końca po naszej myśli. Warto więc myśleć ofensywnie, o pozytywnym zaskakiwaniu klientów i ubieganiu konkurencji. W tym przypadku staramy się kreować otoczenie po swojemu. Ścigamy się nie tyle z konkurencją, ile z potrzebami i oczekiwaniami klientów. **Czym chcesz teraz pozytywnie zaskoczyć swoich klientów?** Nie jest ważne przy tym, ile wydajesz na rozwój, ale w co dokładnie inwestujesz, co faktycznie wdrażasz i z jak pozytywną reakcją klientów (niekoniecznie aktualnych) to się spotyka. Identyfikacja nowych źródeł przychodów będzie łatwiejsza, jeśli monitorujemy zmiany w potrzebach, oczekiwaniach i stylu życia ludzi (aktualnych, ale i potencjalnych klientów!) oraz rozwój technologii (z różnych branż, niekoniecznie własnej!), które mogą być pomocne w tworzeniu nowych rozwiązań (ofert) dla klientów (Malik, 2013). Nie ma potrzeby, aby wszystko wymyślać samodzielnie (Crainer i Dearlove, 2014a; Gupta i Trusko, 2014). Jest natomiast praktyczna konieczność trzymania ręki na pulsie, gdyż to pozwala zawczasu sprawdzić, czy aby aktualne źródło przychodów nie staje się przestarzałe, i czy nie czas już zastąpić je

czymś nowszym, innym, sprawniejszym. **Trzymasz rękę na pulsie zmian rynkowych i technologicznych?** Jeśli tak, trzymaj tak dalej! Pierwszym krokiem do przetrwania i prosperowania w przyszłości jest właściwa intencja.

INTENCJA PROINNOWACYJNA

Organizacje są tworzone, aby realizować określone cele. Na początku zarówno cele, jak i metoda nowej organizacji mogą być nowatorskie. To, co konstytuuje organizację, przyczynia się jednak także do ich zmierzchu i upadku. Z czasem bowiem realizacja określonych celów oraz doskonalenie się w coraz sprawniejszej ich realizacji stają się dążeniem samym w sobie (Hartung, 2011). Innymi słowy: organizacje w dłuższym okresie skłonne są raczej do wzmacniania (doskonalenia) i obrony (petryfikacji) *status quo* niż jego zmiany, czyli nadążania za rzeczywistością. Większość organizacji jest nie zrównoważona w tym sensie, że procesy eksploatacji górują nad (zamiast koegzystować z) aktywnością eksploracyjną (innowacyjną). Wiąże się to z pułapką sukcesu oraz pułapką inkrementalizmu (Hartung, 2011; por. Crainer i Dearlove, 2014a; 2014b). Jak na ironię, najlepszy czas na zmiany i aktywność eksploracyjną jest wtedy, kiedy wszystko idzie dobrze (jest sukces; zob. Robbins, Judge i Campbell, 2010). Jeśli firma prosperuje, to znaczy, że ma zasoby, których część może przeznaczyć na eksplorację i zadbanie o przyszłe źródła przychodów i zysków. Niestety, dominującą politykę w takim przypadku można często podsumować następującymi słowami: „skoro wszystko działa jak należy, po co to zmieniać, wzmacniajmy to!”. Skoro tak, to jedynie inkrementalne, a więc niewielkie, zmiany doskonalące *status quo* są akceptowane i faktycznie wdrażane. Jest to zrozumiałe, lecz krótkowzroczne. Tym samym aktywność eksploracyjna (innowacyjna) nie jest bynajmniej naturalna dla większości organizacji, które są budowane, a następnie zarządzane tak, aby realizować określone cele oraz co najwyżej doskonalić się w realizacji ustalonego wcześniej modelu biznesowego. Tworzenie nowych modeli, nawet jeśli mogłoby zapewnić organizacji dalsze prosperowanie, znajduje się zazwyczaj poza kompetencjami organizacji, a często nawet poza intencją jej włodarzy. W związku z powyższym aktywność eksploracyjna (innowacyjna) musi być w organizacjach chroniona i wspierana (Gupta i Trusko, 2014). Jako aktywność w większości przypadków nienaturalna, bez odpowiedniej ochrony i wsparcia, szybko zostanie bowiem zdominowana przez procesy eksploatacji dotychczasowego modelu biznesowego, sprowadzona do inkrementalnych zmian podtrzymujących jedynie *status quo* lub w ogóle wyparta z organizacji jako generująca aktualnie jedynie koszty. Stąd u włodarzy organizacji niezbędna jest silna intencja proinnowacyjna – aspiracja do ciągłej odnowy organizacji, poszukiwania nowych źródeł przychodów i przyszłych zysków z myślą o zapewnieniu organizacji sukcesu w długim okresie. Bez tego typu aspiracji nie ma ani inspiracji, ani innowacji. Silna intencja proinnowacyjna, aspiracja do ciągłej odnowy organizacji nadaje bowiem naszym działaniom rozmach, który może inspirować innych (np. współpracowników), jednocześnie stwarza okazję do bycia zainspirowanym

(tj. dostrzegania nowych możliwości). W konsekwencji aktywność eksploracyjna może prowadzić do testowania różnych możliwości i wdrażania innowacji w ofercie oraz zapewniania organizacji nowych źródeł przychodów i przyszłych zysków. Proces ten nie jest bynajmniej powszechny. Badania wskazują, że firmy rozwijają się organicznie, zazwyczaj realizując następujące „kroki milowe” (Hess i Liedtka, 2012):

1. Ekspansja geograficzna: sprzedaż dotychczasowej oferty klientom z dotychczasowego segmentu w nowych (dodatkowych) lokalizacjach.
2. Oferta komplementarna: dodatki do dotychczasowej oferty poszerzające jej funkcjonalność.
3. Nowy segment: poszerzanie bazy klientów dotychczasowej oferty o kolejne segmenty.
4. Redukcja kosztów przez innowacje procesowe: próba „wyciśnięcia” z dotychczasowej oferty jak najwięcej, nie tyle poprzez zwiększenie jej wartości dla klienta, ile zmniejszenie kosztów jej wytworzenia i dostarczenia do klienta.
5. Dodanie nowego produktu (innowacja w ofercie): sprzedaż zupełnie nowej oferty, trafiającej w aktualne gusta i oczekiwania (zarówno dotychczasowych, jak i niekiedy także zupełnie nowych) klientów.

Innowacja w ofercie jest, w sensie chronologicznym, zazwyczaj ostatnim z możliwych wyborów, choć powinno myśleć się o niej już co najmniej na etapie czwartym lub wcześniej. Niestety na wcześniejszych etapach zazwyczaj pełna koncentracja poświęcana jest dotychczasowej ofercie. Wyłączna koncentracja na niej oznacza ryzyko przeoczenia migracji wartości – nasz produkt może tracić na atrakcyjności na rzecz nie tyle konkurencyjnych podobnych rozwiązań, ile zupełnie innych rozwiązań (np. opartych na nowej technologii), które lepiej służą klientom i mają zasadniczą przewagę nad naszą ofertą. Taka krytyczna sytuacja wymaga od firmy zaoferowania klientom nowej wartości (czyli nowej oferty), lecz ta, na zasadzie rozpędu i bezwładności, koncentruje się nadal na coraz bardziej efektywnym eksploatowaniu dotychczasowej, niestety już coraz mniej atrakcyjnej dla klientów, oferty. Dla konkurencji, a zwłaszcza śmiałych przedsiębiorców-innowatorów, to okazja, aby ubiec dotychczasowego gracza. To, co dla jednej firmy jest brnięciem w przepaść, dla innych jest sygnałem możliwości jej dystansowania i okazją do przejęcia rynku. W tym kontekście kluczowe pytanie brzmi: **Czy bliżej Ci do strażnika *status quo*, eksploatującego aktualną ofertę (dotychczasowy model biznesowy) tak bardzo, jak tylko się da, czy raczej do lidera myślącego także o przyszłym kształcie swojej organizacji i źródłach jej przyszłych zysków?** Potrzebne jest myślenie typu „i” – czyli jednoczesne dbanie o eksploatację dotychczasowej oferty (aktualnego modelu) i eksplorację nowych możliwości.

Aktywność eksploracyjna może oznaczać zarówno opracowywanie własnych oryginalnych rozwiązań, jak i adaptowanie nowatorskich rozwiązań oferowanych na rynku. Zawsze kryterium decydującym powinna być odpowiedź twierdząca na pytanie: „Czy pozwala mi to na uruchomienie nowego źródła przychodów, dzięki dostarczeniu klientom większej wartości w sposób lepszy niż konkurencja?”. Aktywność eksploracyjna jest ryzykowna, to wyprawa

w nieznane. Stąd należy przyjąć, że intencji proinnowacyjnej powinna towarzyszyć strategia zarządzania portfolio projektów rozwojowych, czyli testowanie jednocześnie wielu różnych możliwości, rozwiązań zarówno własnych, jak i cudzych, różniących się skalą zmian, a więc i niezbędną wielkością nakładów i ryzykiem, a także terminem rozpoczęcia generowania korzyści (przychodów) dla firmy (Hess i Liedtka, 2012). Drugie ważne pytanie w kontekście intencji proinnowacyjnej brzmi: **Jak wiele i jak bardzo zróżnicowanych projektów rozwojowych realizuje aktualnie Twoja firma?** Intencja proinnowacyjna oznacza więc, że właściciel lub menedżer firmy, oprócz eksploatacji aktualnego modelu biznesowego, myśli o nowych źródłach przychodu i przyszłych zysków organizacji, wspierając aktywność eksploracyjną, tak aby nie była zdominowana przez działalność bieżącą, dbając jednocześnie o jej rozmach – o realizację wielu, mniejszych i większych, projektów rozwojowych, minimalizując w ten sposób ryzyko niepowodzenia i maksymalizując szanse przyszłego sukcesu.

BUSOLA INNOWACJI

Prowadzenie wielu różnych projektów może być zbyt obciążające dla firmy. Niekiedy firma będzie w stanie skoncentrować się jedynie na pojedynczym projekcie rozwojowym. Nawet jeśli będzie mogła zarządzać szerszym portfolio projektów rozwojowych, dobór konkretnych projektów do portfolio nadal pozostaje dużym wyzwaniem. Innowacyjność nierozzerwalnie wiąże się bowiem z niepewnością (Hess i Liedtka, 2012). Zawczasu nie jesteśmy w stanie przewidzieć sukcesu bądź porażki, danego projektu. Jeśli zaś możemy z dużym prawdopodobieństwem oszacować los danego projektu, to mamy do czynienia nie tyle z zawsze niepewną innowacją, ile, co najwyżej, mniej lub bardziej ryzykownym, usprawnieniem *status quo*! Liderzy innowacji muszą więc mierzyć się z niepewnością. W tym kontekście kluczowe pytanie brzmi: **Jak podobają Ci się podróże w nieznane oraz na ile jesteś na nie gotowy, wiedząc wiele rzeczy z pewnością Cię zaskoczy, niekoniecznie przyjemnie, lecz jednocześnie jest niewielka, mimo wszystko, szansa, że natrafisz na „żyłę złota”?**

Innowatorzy mogą uprawdopodobnić swój sukces, a przynajmniej zredukować koszty możliwej porażki, kierując się pewnymi zasadami, które można wykorzystać niczym busolę – narzędzie nawigacyjne do poruszania się po meandrach niepewnego otoczenia. O tym, czy warto dany projekt włączyć do portfolio projektów rozwojowych, warto zdecydować, kierując się dwoma głównymi kryteriami – wartością dla klienta oraz przewagą konkurencyjną (Malik, 2013). Jeśli efektem danego projektu może być oferta, która zaspokoi potrzeby klientów lepiej niż rozwiązania konkurencyjne, szanse na sukces są większe. Te dwa aspekty muszą być monitorowane od samego początku i w trybie ciągłym w trakcie trwania projektu rozwojowego, gdyż stanowią kluczowe punkty orientacyjne dla decydenta. Rozwiązanie nieciekawe z perspektywy klienta i/lub niezapewniające przewagi konkurencyjnej lub też łatwe do

skopiowania przez konkurencję nie jest dobrym kandydatem na bohatera projektu rozwojowego. Nie powinno więc w ogóle wejść w skład portfolio projektów rozwojowych. Coś, co pomyślnie rokuje na początku, może jednak stracić na atrakcyjności wraz z pozyskiwaniem kolejnych informacji dotyczących reakcji rynku i posunięć konkurencji. W tym kontekście niezmiernie ważne jest zachowanie elastyczności, czyli gotowości do zarzucenia rozpoczętego, lecz nierokującego już pomyślnie projektu. Niestety, taka elastyczność, choć pożądana, wiąże się z niełatwymi decyzjami. Często władarze mają tendencję do upartego kontynuowania podjętych działań mimo sygnałów, które powinny raczej zmobilizować ich do zastanowienia się nad sensownością realizacji danego projektu. Należy przy tym odróżnić „mechaniczną” konsekwencję (próbę realizacji ustalonego planu za wszelką cenę) od determinacji do pokonania barier na drodze do realizacji czegoś, co nadal dobrze rokuje. W pierwszym przypadku wpadamy w pułapkę eskalowania daremnych wysiłków (w tym marnowania zasobów), czego powinniśmy oczywiście unikać (Debruyne, 2014). Nie jest to jednak łatwe. Ze względu na konserwatyzm poznawczy natury ludzkiej, skłonni jesteśmy bowiem cenić konsekwencję jako wartość samą w sobie. Warto więc zadać sobie następujące pytanie: **Jak często łapiesz się na tym, że coś robisz z przyzwyczajenia lub kontynuujesz jakieś działania, chociaż ich pierwotne uzasadnienie straciło już swoje znaczenie?** W związku z tym niezbędne jest pielęgnowanie w sobie gotowości do przewartościowania aktualnego postępowania i postawy eksperymentatora wciąż poszukującego lepszej alokacji posiadanych zasobów, w tym, między innymi, wiedzy (*know-how*), czasu, wysiłku i pieniędzy. Powinniśmy być wierni w swej konsekwencji i determinacji nie tyle ustalonemu, konkretnemu planowi lub pomysłowi, ile raczej nadrzędnemu celowi, jakim jest identyfikacja, a następnie zyskowne spożytkowanie nowych źródeł przychodów dla firmy. Jeśli więc zmieniamy swoje postępowanie, modyfikujemy swój plan lub zarzucamy coś, co jeszcze wczoraj było uznawane za dobry wybór, na rzecz nowego kierunku działań, pomimo odczuwanego dysonansu z powodu rzekomego braku konsekwencji, powinniśmy pochwalić siebie za elastyczność i adaptacyjność.

Generalnie, w hierarchii wartości firmowych adaptacyjność i szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu powinna górować nad samą wielkością firmy, zaś produktywność personelu i jakość oferty dla (jej odpowiedniość do potrzeb) klienta stać wyżej niż tempo wzrostu firmy (Malik, 2013). Dlaczego? Otóż można to powiązać z rozróżnieniem firm na „najbardziej innowacyjne” i „najlepiej innowacyjne” (Gupta i Trusko, 2014). Najbardziej innowacyjne są firmy, które w liczbach bezwzględnych generują najwyższe przychody ze sprzedaży innowacji (nowych produktów, wdrożonych na rynek w ciągu ostatnich 3 lat). Duże przychody nie muszą jednak przekładać się na najwyższe zyski, gdyż mogą być okupione dużymi kosztami, które uniemożliwiają firmie szybką reorientację w przypadku zasadniczych zmian na rynku. Najlepiej innowacyjne firmy generują natomiast najwyższe zyski ze sprzedaży innowacji, jeśli nie w wartościach bezwzględnych, to przynajmniej relatywnie do poniesionych kosztów. Dzięki dużym zyskom firmy te mogą być bardziej

adaptacyjne, gdyż mają fundusze na inwestycje, na przykład w identyfikowanie przyszłych źródeł zysku. Wielkość i szybkość wzrostu sprzedaży danej firmy można uznać za pozytywne wskaźniki tylko wtedy, gdy idą w parze ze wzrostem produktywności i relatywnego udziału w rynku, gdyż wtedy oznaczają większą wartość dla klienta i zyskiwanie przewagi konkurencyjnej (Malik, 2013). W tym kontekście niezbędne jest zmierzenie się z faktami: **Czy Twoja firma zwiększa względny udział w rynku (kosztem konkurencji), jednocześnie zwiększając swoją produktywność?**

Konfrontacja z faktami jest, a przynajmniej powinna być, istotną częścią każdego procesu decyzyjnego, o czym coachowie biznesu powinni zawsze pamiętać. Przyjmowanie jedynie wewnętrznej perspektywy dążeń i zamierzeń, której przykładem jest pytanie „Czego chcesz?”, pozbawia decydenta wglądu w kluczowe elementy otoczenia, z którymi ostatecznie będzie musiał się zmierzyć. W kontekście innowacyjności niekiedy wspomina się o roli przewidywania, jak potoczy się lub raczej jak może potoczyć się rozwój wypadków w nadziei na identyfikację szansy dla firmy. W praktyce nasze przewidywania są zazwyczaj rażąco nietrafne. Snucie domysłów lub proste liniowe ekstrapolacje danych historycznych rzadko owocują pomocnym wglądem. W praktyce pozostaje nam uważna analiza uwarunkowań i konsekwencji faktów, czyli obecnego stanu rzeczy, spostrzeganego jednak szerzej, z uwzględnieniem nie tylko głównego nurtu, ale także tzw. słabych sygnałów – wydarzeń, które łatwo przeoczyć lub zignorować, lecz które mogą mieć dalekosiężne konsekwencje dla *status quo* (Malik, 2013). Ważne jest więc uważne analizowanie wydarzeń, które właśnie mają (albo niedawno miały) miejsce i są elementem rzeczywistości, w przeciwieństwie do snucia wizji na temat tego, co ewentualnie może się wydarzyć, choć nie wiadomo dokładnie kiedy. Co więcej, samo poznanie faktów jest niewystarczające. Kluczowe jest przeanalizowanie ich uwarunkowań, czyli poznanie ich przyczyn. Mogą one dalej działać, wzmacniając aktualny trend lub szykując miejsce na kolejny, lepiej realizujący potrzeby, które kryją się za danymi przyczynami. Stąd uzupełnieniem analizy przyczyn jest analiza konsekwencji – zbadanie oddziaływania danego wydarzenia/trendu na różnych interesariuszy w kontekście szans i zagrożeń dla *status quo* (np. firmy i jej oferty). Można założyć, że przyszłość jest tu i teraz, przejawia się zaś najbardziej ostentacyjnie nie w konkretnym wydarzeniu, lecz w jego uwarunkowaniach i konsekwencjach, które wskazują na pewne priorytety oraz trendy. Niezmiernie ważnymi pytaniami w tym kontekście są: **Jak często i jak wnikliwie analizujesz przyczyny i konsekwencje tego, co wiesz (lub czego się dowiadujesz) o swojej branży i otoczeniu biznesowym? Do jakich wniosków dochodzisz? Czy znajdują one odzwierciedlenie w Twoich planach i faktycznych działaniach?**

Zagrożeniem dla *status quo*, a więc i pozycji rynkowej każdej firmy, są przedsiębiorcy-innowatorzy, którzy z premedytacją atakują jej słabe punkty. Każda organizacja, każdy rynek i każde rozwiązanie ma swoje słabe punkty (Hartung, 2011; por. Anthony, Johnson, Sinfield i Altman, 2010). Te, które mają kluczowe znaczenie, stanowią ograniczenie lub uciążliwość dla klientów (Liedtke i Ogilvie, 2011; por. Ulwick, 2009; Silverstein, Samuel i DeCarlo,

2012). Część klientów z powodu tych ograniczeń gotowa może być do zmiany dostawcy lub nawet zapłaty wyższej ceny, jeśli nie musiałaby dłużej ograniczać siebie lub chodzić na niechciany kompromis. Stąd najkrótszą drogą do zdobycia cennej wiedzy na temat wizji lepszej przyszłości, w której nasza firma może zająć bardziej zaszczytne miejsce, jest wnikliwe, empatyczne zrozumienie potrzeb, oczekiwań, aspiracji i problemów klientów (Liedtke i Ogilvie, 2011). Wymaga ono bezpośredniego kontaktu z klientem – dosłownie obserwacji, jak sobie radzi w obszarach, w których chcemy mu pomóc swoją ofertą. Nasza oferta w tym kontekście jest zaledwie narzędziem, mniej lub bardziej pomocnym klientowi w realizacji jego zamierzeń. Należy poznać te zamierzenia, kryteria oceny realizacji tych zamierzeń oraz główne ograniczenia lub uciążliwości, z jakimi klienci obecnie stykają się na drodze do realizacji swych zamierzeń (Ulwick, 2009). Ta wiedza pozwoli nam bardzo precyzyjnie pomyśleć o nowych, lepszych, bardziej pomocnych rozwiązaniach, które będą klientom oferować wyższą wartość. Ta wiedza musi być pozyskiwana w trybie ciągłym i owocować nieustannym doskonaleniem własnej oferty oraz sposobu obsługi klientów. W tym kontekście zasadne jest zapytanie o to: **Co wiesz o swoich klientach? Jak dobrze znasz ich faktyczne, aktualne zamierzenia oraz realne problemy, z jakimi mierzą się w trakcie ich realizacji? W jakim stopniu odzwierciedlone jest to w Twojej ofercie?**

Dla klienta wartość jest jednak zawsze względna. Nie sposób więc analizować wartości swoich rozwiązań (własnej oferty) w oderwaniu od oferty konkurencji (Malik, 2013). Każdorazowo zaś wartość przejawia się w tym, co sądzi klient, a nie w naszym osądzie często bazującym na kryteriach dalekich od tych faktycznie uwzględnianych przez klienta na etapie decyzji o zakupie! Oznacza to, że cokolwiek oferujemy klientowi, musimy to podwójnie zweryfikować. Po pierwsze, w jakim stopniu pomagamy klientowi w realizacji jego faktycznych zamierzeń? Po drugie, jak nasza oferta spostrzegana jest na tle konkurencyjnych rozwiązań? Te dwie kwestie są związane ze sobą tylko częściowo. Wszakże możemy wybijać się na tle konkurencji, mimo wszystko oferując rozwiązanie dalekie od oczekiwań klienta. Z faktu, że jesteśmy lepsi od aktualnej konkurencji, nie wynika, że jesteśmy wystarczająco atrakcyjni dla klientów. Tę lukę między aktualną ofertą a oczekiwaniami klientów może zauważyć śmiały przedsiębiorca spoza grupy największych konkurentów lub nawet spoza branży, adresując ją w taki sposób, że nasze rozwiązanie, najlepsze z dotychczas dostępnych, stanie się przestarzałe i mało atrakcyjne. Innowatorzy muszą wyróżniać się więc swoją ofertą na tle konkurencyjnych rozwiązań na wymiarach faktycznie uwzględnianych i ważnych dla klientów, jednocześnie spełniając, w możliwie w jak największym stopniu, ich oczekiwania (Debruyne, 2014; por. Malik, 2013). Jeśli analizujemy konkurencję, to nie po to, aby ją kopiować, ale aby pozytywnie wyróżnić się na jej tle! W tym kontekście należy zapytać o to: **Co wiesz o swoich konkurentach? Czym wyróżniasz się na ich tle i czy to czyni Twoją ofertę atrakcyjnym wyborem dla klienta?**

Pozyskiwanie informacji o klientach i konkurencji, czy też – szerzej – o rynku, powinno służyć lepszej orientacji w otoczeniu. Dzięki niej możliwe

staje się szybsze i bardziej adekwatne działanie wykorzystujące nadarżające się okazje i przeciwdziałające ewentualnym zagrożeniom. Jednakże nawet „dobre poinformowanie” może być tendencyjne. Konserwatyzm poznawczy często skłania decydentów do wnikliwego, lecz ograniczonego w swym zakresie monitorowania otoczenia, co przejawia się w tym, że uwzględniają w swych analizach jedynie kilku, ich zdaniem najważniejszych, konkurentów. Głównie chodzi o największych graczy na rynku. Nazywane jest to pułapką konkurencji (Debruyne, 2014). Choć bowiem analiza poczynañ kluczowych graczy jest nieodzowna, największe zagrożenie w dłuższym okresie, gdzie uwzględniamy wpływ innowacji i rozwoju technologii, zazwyczaj pochodzi z tzw. peryferiów rynku lub nawet z innej branży (Anthony, Johnson, Sinfield i Altman, 2010; por. Crainer i Dearlove, 2014a)! Innymi słowy: należy monitorować poczynania także tych podmiotów, które rozwiązują swoją ofertą podobne problemy jak nasza firma, nawet jeśli robią to aktualnie w innej branży lub jeszcze na małą skalę, lecz za pomocą nowej, tańszej, sprawniejszej, potencjalnie przełomowej technologii. Stąd warto zadać sobie następujące pytania: **Kogo uważasz za bezpośrednią konkurencję dla własnej firmy? Kto lub co jeszcze może zagrozić Twojej firmie, nawet jeśli aktualnie nie działa w Twojej branży lub nie działa jeszcze z dużym rozmachem (na większą skalę)?** Obok pułapki konkurencji mamy do czynienia z pułapką klientów (Anthony, Johnson, Sinfield i Altman, 2010; Debruyne, 2014). Nadmierna koncentracja na aktualnych, kluczowych klientach i próba dostosowania oferty do ich specyficznych potrzeb i oczekiwań, na dłuższą metę oznacza przeoczenie szansy, która pojawia się na wyłaniających się rynkach lub w ich poszczególnych segmentach. Nie wystarczy analizowanie potrzeb i oczekiwań aktualnych klientów – należy również rozpoznawać potrzeby klientów z nowych, dynamicznie rozwijających się rynków lub ich segmentów. Nade wszystko zaś należy analizować motywacje tzw. nie-klientów oraz byłych klientów (Anthony, Johnson, Sinfield i Altman, 2010). **Dlaczego pewne osoby, chociaż należą do docelowego segmentu Twojej firmy, w ogóle nie interesują się Twoją ofertą? Dlaczego część Twoich klientów przeszła lub właśnie podjęła decyzję o przejściu do konkurencji? Co ich skłoniło? Co zaważyło na ich decyzji? Co w związku z tym warto zmodyfikować we własnej ofercie i sposobie obsługi klienta?**

Zawsze zasadne pozostaje pytanie: **W jakiej branży aktualnie działasz?** Procesy migracji i redefinicji wartości oznaczają, że z czasem określone branże zmniejszają lub zwiększają swoje znaczenie, lub że niekiedy ulega ono zmianie nie tyle w zakresie poziomu, ile treści. Branża zaczyna zaspokajać zupełnie inne potrzeby klientów niż do tej pory. Ma to, a przynajmniej powinno mieć, wpływ zarówno na ofertę, jak i sposób komunikacji z klientem. Jeśli mamy wątpliwości, czy klienci „prawidłowo” kategoryzują naszą ofertę lub „odpowiednio” z niej korzystają, należy temu bliżej się przyjrzeć (Nijssen, 2014). W przypadku nowej, nieznannej wcześniej klientom oferty wymagać to może edukacji oraz poinstruowania klientów, tak aby przypisali ofercie znaczenie, o które nam chodzi i które uważamy za optymalne, a przynajmniej dostosowane do specyfikacji oferty. W przypadku oferty, z którą klienci są już obeznani, zmiany

w kategoryzacji i wykorzystaniu są jednak znamienne i mogą świadczyć o migracji lub redefinicji wartości. Zamiast edukować i „nawracać” klientów, warto wtedy sprawdzić, jak optymalnie wykorzystać tę falę nowego, alternatywnego wykorzystania dotychczasowej oferty. W tym przypadku uwidacznia się znaczenie tzw. odwróconego łańcucha wartości (Debruyne, 2014) – propozycja lub odpowiedź ze strony klientów zwrotnie wpływa na kształt przedsięwzięcia (jego ofertę, sposób obsługi klientów, a nawet model biznesowy). Przy okazji podkreśla to rolę myślenia systemowego. Nowa, pożądana przez klientów wartość rzadko sprowadza się tylko do nowej oferty (produktu), często wymaga także zmian w sposobie jej dostarczania oraz komunikacji z klientem (Nijssen, 2014). W szerszym ujęciu innowacja w ofercie musi iść w parze z adekwatnymi zmianami w całościowym modelu biznesowym, dzięki czemu wartość dla klienta jest maksymalizowana, zaś firma przy okazji może odebrać większe korzyści z nowości wdrożonej na rynek. Stąd zasadne jest pytanie: **Jaki model biznesowy będzie optymalny dla Twojej nowej oferty?**

Nowy model będzie wymagał zapewne od firmy zmiany sposobu działania oraz dostępu do nowych zasobów, bez których dostarczenie wartości oczekiwanej przez klientów może być niemożliwe. Współcześnie często podkreśla się, że firma nie musi posiadać wszystkich zasobów niezbędnych do realizacji optymalnego modelu funkcjonowania (Crainer i Dearlove, 2014b). Wystarczy, że ma do nich dostęp na atrakcyjnych warunkach. Te atrakcyjne warunki są konsekwencją nawiązania relacji z partnerami biznesowymi, które umożliwiają pozyskiwanie potrzebnych zasobów na zasadach „nierynkowych” – to znaczy bez konieczności opłacania pełnej rynkowej ceny. Współpraca w tym kontekście oznacza, że partnerzy skłonni są najpierw zainwestować swoje środki, zaś korzyści (czyli zwrot z inwestycji) odebrać później, po tym jak nowe przedsięwzięcie zacznie generować przychody (w przeciwieństwie do sprzedaży lub wynajęcia potrzebnych zasobów przedsiębiorcy i obciążenia go od razu pełnymi kosztami transakcji). W związku z tym: **Kto może zapewnić Ci dostęp do potrzebnych zasobów na atrakcyjnych warunkach?** Projekty rozwojowe, realizowane zawsze w warunkach niepewności, wymagają szczególnego podejścia, zwanego efektuacją (Sarasvathy, 2005). Jedną z naczelnych zasad efektuacji jest uczenie się zyskownego wykorzystania dostępnych zasobów na bazie dopuszczalnej straty. Uczenie się oznacza, że najpierw celem jest identyfikacja modelu, który będzie oferował wartość dla klienta, korzyści (zyski) dla partnerów relacji biznesowej, zaś sam w sobie będzie powtarzalny i skalowalny, a także względnie łatwy do obrony przed zakusami konkurencji (np. imitacją), tak aby mógł zostać podstawą przedsięwzięcia, które ma szansę rozwijać się i prosperować w dłuższym terminie. Z tego powodu projekty rozwojowe na początku nie generują przychodów (w każdym razie nie jest to ich głównym celem), lecz wykorzystują zasoby do uczenia się i identyfikacji nowego, wartościowego, korzystnego, powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego. Partnerzy relacji biznesowej muszą więc zdecydować, ile zasobów są w stanie przeznaczyć na uczenie się – to będzie tzw. dopuszczalna strata. Stąd pojawia się pytanie: **Ile dokładnie wynosi Twoja dopuszczalna strata? Ile zasobów chcesz przeznaczyć**

na nauczenie się bardziej zyskowej alokacji tego, co posiadasz lub do czego masz dostęp poprzez sieci partnerów biznesowych? Wysokość dopuszczalnej straty wyznacza granice inwestycji, które uważamy za zasadne i które, nawet jeśli nie przyniosą żadnego pozytywnego skutku w postaci nowego, atrakcyjnego modelu biznesowego, będą do zaakceptowania i nie naruszą dobrej kondycji finansowej firmy. Jednocześnie w zakresie dopuszczalnej straty możemy pozwolić sobie na większą dozę wolności eksperymentowania z nowymi możliwościami, jakie pojawiają się w związku ze zmianami na rynku, w technologii, w zakresie potrzeb i oczekiwań klientów oraz słabości konkurentów.

PODSUMOWANIE

Wywiad proinnowacyjny to seria pytań, które decydent sam sobie powinien systematycznie zadawać, dbając o rozwój i ciągłe prosperowanie własnej firmy. Jednocześnie pytania te stanowią odpowiedź dla coachów i konsultantów biznesu, na co ukierunkowywać uwagę klienta w trakcie rozmów skoncentrowanych na temacie rozwoju jego firmy, w szczególności jej renowacji poprzez wprowadzenie istotnych innowacji w ofercie lub modelu biznesowym.

BIBLIOGRAFIA

- Anthony, S.D., Johnson, M.W., Sinfield, J.V. i Altman, E.J. (2010). *Przez innowację do wzrostu. Jak wprowadzić innowację przełomową?* Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Crainer, S. i Dearlove, D. (2014a). *Innovation*. New York: McGraw-Hill.
- Crainer, S. i Dearlove, D. (2014b). *Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Debruyne, M. (2014). *Customer innovation*. Kogan Page: London.
- Gupta, P. i Trusko, B.E. (red.) (2014). *Global innovation science handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Hartung, A. (2011). *Przewiduj, zmieniaj, kreuj przyszłość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Hess, E.D. i Liedtka, J. (2012). *The physics of business growth*. Stanford: Stanford University Press.
- Jones, G. i Spooner, K. (2006). Coaching High Achievers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(1): 40–50.
- Kenrick, D.T., Neuberg, S.L. i Cialdini, R.B. (2007). *Social psychology. Goals in interaction* (4th ed.). Boston: Pearson.
- Liedtka, J. i Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth*. New York: Columbia University Press.
- Malik, F. (2011). *Uncluttered management thinking*. Frankfurt am Main: Campus.
- Malik, F. (2013). *Strategy*. Frankfurt am Main: Campus.
- Nijssen, E.J. (2014). *Entrepreneurial marketing*. London: Routledge.

- Robbins, S.P., Judge, T.A. i Campbell, T.T. (2010). *Organizational behavior*. London: Pearson.
- Sarasvarty, S.D. (2005). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* <http://effectuation.org/sites/default/files/documents/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy.pdf> (12.12.14).
- Silverstein, D., Samuel, P. i DeCarlo, N. (2012). *The Innovator's toolkit*. New Jersey: Wiley.
- Smith, E.R. i Mackie, D.M. (2008). *Social psychology* (3rd ed.). New York: Psychology Press.
- Smółka, P. (2012). Coaching innowacyjności. Wsparcie dla liderów nowatorskich przedsięwzięć. W: L.D. Czarkowska (red.). *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatu w zarządzaniu* (s. 167–184). Warszawa: New Dawn.
- Ulwick, A.W. (2009). *Czego chcą klienci?* Kraków: Wolters Kluwer Polska.

Honorata Moliter

Strength Deployment Inventory (SDI) – narzędzie wspierające rozwój przedsiębiorczości

ABSTRAKT

Celem artykułu jest zaprezentowanie narzędzia Strength Deployment Inventory (SDI) polskim coachom, przedsiębiorcom, menedżerom, którzy zainteresowani są rozwojem umiejętności budowania efektywnych relacji międzyludzkich i sposobów zapobiegania konfliktom.

Kwestionariusz SDI jest unikalnym narzędziem, którego skuteczność potwierdzają miliony użytkowników i firmy, które zdecydowały się na uruchomienie programów rozwojowych i coachingowych z jego użyciem. Jest stosowany od 30 lat i został przetłumaczony na 26 języków. Skorzystanie z narzędzia SDI daje przedsiębiorcom wymierne rezultaty w postaci m.in. zmniejszenia rotacji, redukcji kosztów konfliktów i poprawy efektywności pracy zespołowej.

Słowa kluczowe: SDI, Strength Deployment Inventory, Motywacyjny System Wartości, konflikt, rozwój przywództwa, rozwój zespołu, Teoria Świadomych Relacji, budowanie efektywnych relacji

Honorata Moliter

Strength Deployment Inventory (SDI) – How to Boost Enterprise Development

ABSTRACT

The aim of the article is to present Strength Deployment Inventory (SDI) to polish coaches, managers and entrepreneurs, who are interested in getting people to work better together and managing conflict. Strength Deployment Inventory (SDI) is a unique tool and its effectiveness is confirmed by millions users and firms, that decided to implement development and coaching programmes based on the tool. It has been used for 30 years and it has been translated into 26 languages. SDI can bring many benefits into organisations like reducing turnover, minimizing costs of conflicts, building better teamwork.

Keywords: SDI, Strength Deployment Inventory, Motivational Value System, conflict, leadership development, team building, Relationship Awareness Theory, building effective relationships

The most important single ingredient in the formula of success is knowing how to get along with people.

[Najważniejszym składnikiem w przepisie na sukces jest umiejętność dogadania się z ludźmi.]

Theodore Roosevelt

WSTĘP

Co to jest przedsiębiorczość?

W literaturze przedmiotu znajduje się bardzo wiele definicji i prób opisu przedsiębiorczości. Zagadnieniem przedsiębiorczości zajmowało się wielu badaczy, którzy tworzyli swoje definicje. Także wielu praktyków i ludzi biznesu rozwijało przedsiębiorczość w swojej codziennej pracy, odkrywając często metodą prób i błędów najskuteczniejsze czynniki i sposoby na jej wzmocnienie tak by zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu swojej działalności. I tak np.: Joseph A. Schumpeter (1934) zdefiniował przedsiębiorczość jako przeprowadzanie nowych kombinacji w organizacji firmy (nowe produkty, nowy serwis, nowe źródła surowców, nowe metody produkcji, nowe rynki, nowe struktury organizacji). A. Cole (1959) twierdził, że jest to celowe działanie zmierzające do rozwoju biznesu ściśle zorientowanego na osiąganie zysków. Bardziej współczesna definicja A. Wiatraka (2003) określa przedsiębiorczość jako specyficzną postawę człowieka wobec otaczającego go świata i ludzi. Wyrażać się ma w twórczym i aktywnym dążeniu do ulepszania istniejących stanów rzeczy, w gotowości do podejmowania nowych działań lub rozszerzania dotychczasowych i dążenia do osiągnięcia złożonych – zwykle zwiększonych – korzyści materialnych, które prowadzą do odczuwalnego wzrostu uzyskiwanych zysków (dochodów) oraz poprawy warunków życia i pracy (Wiatrak, 2003, s. 26). Czytając zaledwie te trzy definicje, nie sposób nie zgodzić się, że cechami charakterystycznymi przedsiębiorczości są przede wszystkim: ekspansywność – chęć dorównania najlepszym i najsilniejszym, stawianie sobie ambitnych celów, by osiągnąć większe korzyści oraz innowacyjność – wprowadzanie i ciągłe poszukiwanie twórczych ulepszeń. W wielu definicjach przedsiębiorczości podkreśla się także znaczenie różnorodnych cech, jakimi powinien się charakteryzować przedsiębiorca, a które mogą ułatwiać przejawianie przedsiębiorczej inicjatywy. Twierdzi tak na przykład A. Marshall, który opisuje istotę przedsiębiorczości

w drodze egzemplifikacji różnorodnych cech kierownika przedsięwzięcia (przedsiębiorcy). Zalicza do nich: oryginalność, obrotność, inicjatywę, wytrwałość, takt, ale i... szczęście (Kraśnicka, 2002, s. 39).

Nawet tak krótki opis przedsiębiorczości wskazuje, że niezależnie od tego, czy będziemy mówić o niej jako procesie czy zespole cech, charakteryzuje się ona dynamicznością. Skuteczny przedsiębiorca musi wykazywać się biegłością w zakresie wielu kompetencji. Jedną z najważniejszych, z racji specyfiki podstawy przedsiębiorczej wydaje się umiejętność budowania efektywnych relacji z ludźmi. Trudno jest bowiem wyobrazić sobie rozkwitającą przedsiębiorczość realizowaną przez jednego pracującego samotnie człowieka czy przedsiębiorcę, który samotnie rozwija swoje pomysły, bez kontaktu z ludźmi. Efektywne relacje są bowiem kluczowe dla osiągania sukcesu w biznesie. Możemy wyobrazić sobie, jak bardzo polepszyłyby się relacje biznesowe i prywatne, gdybyśmy naprawdę rozumieli, jak inni postrzegają rzeczywistość, i umieli przełożyć to na konkretne praktyczne działania. Byłoby to jak posiadanie instrukcji do budowania relacji z kolegami, pracownikami, szefami, klientami itd. Odpowiedzią na to wyzwanie jest narzędzie Strength Deployment Inventory (SDI).

Co to jest Strength Deployment Inventory (SDI)?

Strength Deployment Inventory (SDI)¹ to narzędzie, które pozwala ludziom zwiększyć samo-świadomość i zrozumieć istotę relacji międzyludzkich. Zostało ono opracowane na bazie Teorii Świadomych Relacji (Relationship Awareness Theory). SDI ułatwia dokonanie samooceny swoich mocnych stron w budowaniu relacji z ludźmi, przez co zwiększa samoświadomość i znacząco przyczynia się do poprawy jakości tych relacji. Jego użycie daje wymierne biznesowe i personalne korzyści poprzez zmniejszenie konfliktów społecznych.

Skorzystanie z narzędzia SDI daje przedsiębiorcom wymierne rezultaty w postaci:

- zmniejszenia rotacji wśród pracowników,
- redukcji kosztów konfliktów,
- zwiększenia sprzedaży,
- poprawy jakości obsługi klienta,
- usprawnienia komunikacji,
- poprawy efektywności pracy w zespołach,
- rozwoju osobowości liderów,
- usprawnienia procesów change management itd.

SDI jest narzędziem, które umożliwia mówienie o rzeczach skomplikowanych w prosty sposób. Dlatego działa szybko i jest łatwy w użyciu. Jest zaprojektowany w sposób zwiększający akceptację dostarczanych treści, co wzbudza

¹ Właścicielem kwestionariusza jest © Copyright 1973, 2014 by Personal Strengths Publishing, Inc. (PSP). All rights reserved. Publikacja i powielanie w języku polskim tylko za zgodą Honoraty Moliter.

zaufanie i usprawnia proces osiągania wglądu, będący najważniejszym elementem w procesie samorozwoju i nauki człowieka.

ROZWINIĘCIE

Ogólny zarys Teorii Świadomych Relacji

Częścią natury ludzkiej jest ciekawość i ocenianie zachowań oraz motywacji innych ludzi. Teoria Świadomych Relacji (ang. Relationship Awareness Theory) jest modelem samokształcenia się, który pozwala efektywnie i właściwie zrozumieć motywy stojące za zachowaniami zarówno jednostki, jak i innych ludzi. Świadomość relacji daje nie tylko organizacji, lecz także indywidualnym jednostkom zrozumienie i umiejętności niezbędne do budowania bardziej efektywnych relacji osobistych i zawodowych. Poprzez zrozumienie Motywacyjnego Systemu Wartości (ang. Motivational Value Systems, MVS) – zarówno swojego, jak i innych – podtrzymanie relacji jest możliwe, niezależnie od warunków. SDI daje możliwość analizy relacji międzyludzkiej w dwóch odmiennych okolicznościach:

- gdy sprawy układają się dobrze oraz
- podczas konfliktów.

Teoria ta pomaga ludziom dostrzec możliwość wyboru zachowań, aby był on zgodny z ich Motywacyjnym Systemem Wartości (MVS) i jednocześnie brał pod uwagę wartości innych ludzi. Jest to niezwykle dynamiczny i silny sposób na budowanie systemu komunikacji, zaufania, empatii oraz efektywnych i produktywnych relacji.

Koncepcja (i oparte na niej narzędzia psychometryczne) została opracowana przez doktora Eliasa H. Portera, znanego psychologa, terapeutę i pedagoga, który, pracując na Uniwersytecie w Chicago, na początku lat 70. stworzył Teorię Świadomych Relacji. W czasie swojej pracy naukowej współpracował intensywnie z Carlem Rogersem, którego skoncentrowana na kliencie psychoterapia humanistyczna była dla Portera wielką inspiracją.

Cztery założenia Teorii Świadomych Relacji

Teoria Świadomych Relacji doktora Portera łączy dość zróżnicowane myśli psychologiczne. Porter w szczególności uwzględnia behawioryzm celowościowy Edwarda Tolmana, empiryzm Kurta Lewina, psychoterapię zorientowaną na klienta Carla Rogersa i neofreudowską teorię osobowości Ericha Fromma i Karen Horney. Teoria opiera się na 4 prostych założeniach:

- Zachowanie to narzędzie używane w celu potwierdzenia poczucia naszej wartości.
- Motywacja zamienia się w sytuacji konfliktu.
- Mocne strony mogą być postrzegane jako nasze słabości, gdy następuje ich wyolbrzymienie lub są niewłaściwie zastosowane.
- Filtry osobiste wpływają na postrzeganie siebie i innych.

Teoria Świadomych Relacji zakłada, że sposób tworzenia i utrzymywania relacji z innymi jest zgodny z naszym Motywacyjnym Systemem Wartości.

Motywacyjny System Wartości (ang. Motivational Value System, MVS)

Teoria Świadomych Relacji wyróżnia siedem ogólnych tematów lub grup motywatorów działań znanych jako Motywacyjne Systemy Wartości (MVS). Każdy system został opisany w pracach Freuda i Fromma. Nowy jest jednak kontekst poczucia własnej wartości w relacji. Teoria Świadomych Relacji opisuje Motywacyjne Systemy Wartości przez dynamiczny pryzmat dążenia jednostki do budowania relacji z uszanowaniem najważniejszych dla niej wartości osobistych.

Tabela 1.7 Motywacyjnych Systemów Wartości (ang. Motivational Value System)

Niebieski: Altruistyczno-Wspierający	Orientacja na ochronę, rozwój i dobro innych
Czerwony: Asertywno-Dyrektywny	Orientacja na realizację zadań Orientacja na organizację ludzi, czasu, pieniędzy i innych środków, w celu osiągnięcia oczekiwanych rezultatów
Zielony: Analityczno-Autonomiczny	Orientacja na zapewnienie, że wszystko zostało odpowiednio przemyślane Orientacja na ustanowienie i zachowanie właściwego porządku
Środkowy: Elastyczno-Spajający	Orientacja na elastyczność Orientacja na dobro grupy Orientacja na grupę i przynależność do grupy
Czerwono-Niebieski: Asertywno-Wspierający	Orientacja na ochronę, rozwój i dobro innych poprzez realizację zadań i przywództwo
Czerwono-Zielony: Pragmatyczno-Rywalizujący	Orientacja na asertywność, sprawiedliwość, przywództwo, porządek i uczciwość w realizacji
Niebiesko-Zielony: Analityczno-Wspierający	Orientacja na zapewnienie rozwoju, samodzielności własnej i innych Orientacja na rozsądną, sprawiedliwą pomoc

Źródło: materiały szkoleniowe dla facylitatorów narzędzia SDI, otrzymane w czasie szkolenia certyfikacyjnego pt. *SDI Level 1 – Qualification Workshop* w 2010 r., które odbyło się w Stanford i prowadzone było przez firmę Personal Strengths UK.

Dr Porter był pierwszą osobą zajmującą się psychometrią, która wykorzystała kolory (czerwony, zielony i niebieski) jako skróty do opisywania wyników testów osobowościowych.

Wyniki uzyskiwane w wyniku badania kwestionariuszem określają Motywacyjny System Wartości osoby (MVS), który graficznie przedstawiany jest jako punkt na trójkącie.

Sekwencyjna natura konfliktu

Praca Portera poświęcona konfliktom stanowiła prawdopodobnie jego największy wkład do dziedziny psychologii. Na podstawie swoich obserwacji z klientami i badania wyników testów psychometrycznych stwierdził, że „Kiedy mamy wolną rękę, aby dążyć do wyznaczonych celów, stajemy się mniej lub bardziej przewidywalni, lecz w obliczu stałego konfliktu, sprzeciwu lub stresu następują zmiany w naszej motywacji. Zmiany te są pochodną naszych przekonań i wartości, które zaczynają wyrażać się poprzez inne zachowania”. Sekwencyjny opis sytuacji konfliktowej sugeruje, że ludzie doświadczają zmian motywacji w sposób przewidywalny i podzielony na trzy etapy. Więcej o konflikcie znajduje się w części dotyczącej praktycznego zastosowania narzędzia SDI do zarządzania konfliktami.

Wpływ filtrów osobistych

Teoria Świadomych Relacji mówi, że jedną z głównych przyczyn konfliktów jest sytuacja, w której następuje wyolbrzymienie mocnych stron jednostek pozostających ze sobą w relacji. Dzieje się tak dlatego, że zarówno jedna, jak i druga strona postrzega wyolbrzymienie mocnych stron partnera w kategoriach potencjalnego zagrożenia dla poczucia własnej wartości. Porter sugeruje, że filtry osobiste wpływają na wzajemne postrzeganie, a Motywacyjny System Wartości (MVS) wykorzystany zostaje do oceny postrzeganego zachowania innych. Im bardziej Motywacyjne Systemy Wartości dwóch ludzi są różne, tym większe istnieje prawdopodobieństwo, że będą oni postrzegali wzajemne zachowania jako wyolbrzymione.

Wykraczając poza zachowanie

Teoria Świadomych Relacji jest teorią motywacyjną, która sięga do powodów i przyczyn ludzkich zachowań. Podobnie jak teoria Freuda zakłada ona, że za każdym zachowaniem stoi jakiś indywidualny powód, przyczyna, osobista motywacja. Dzięki skupianiu się nie tylko na zachowaniu drugiego człowieka, ale również na powodach danego zachowania możemy lepiej zrozumieć siebie i innych ludzi.

W Teorii Świadomych Relacji zachowanie rozumiemy w następujący sposób:

- Zachowania to narzędzia używane w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów albo potwierdzenia poczucia własnej wartości. Narzędzia te są również wykorzystywane w celu uniknięcia rzeczy przez nas niepożądanych.
- Motywacje wywodzą się z naszego pragnienia odczuwania wysokiego poczucia własnej wartości.
- Nasz osobisty Motywacyjny System Wartości jest spójny przez całe nasze życie i wpływa na nasze wszystkie zachowania.
- Tradycyjne podejście do motywacji, opisuje motywacje jako coś, co można wywołać u innych. W Teorii Świadomych Relacji motywacja jest czymś, co już istnieje w każdym człowieku, co warto poznać, aby stworzyć możliwość bardziej świadomego kreowania wzajemnych relacji.

Osobista refleksja doktora Eliasa H. Portera

Doktor Elias H. Porter w swojej Teorii Świadomych Relacji założył, że zachowania danej osoby są spójne z tym, co postrzega ona za gratyfikujące w relacjach z innymi ludźmi oraz z jej przekonaniami na temat tego, jak budować te relacje, aby przynosiły ową gratyfikację.

Porter wielokrotnie podkreślał, że istnieje wiele teorii o ludziach, a teoria jego została opracowana dla ludzi. Jej celem było stworzenie efektywnego sposobu zrozumienia siebie i innych tak, aby relacje interpersonalne były bardziej produktywne i satysfakcjonujące dla obu stron. Teoria pomaga ludziom uporządkować ich wyobrażenie o sobie i o innych wokół trzech podstawowych nadrzędnych osi motywacji:

- pragnienia autentycznej pomocy innym,
- pragnienia bycia liderem oraz
- pragnienia bycia samodzielnym i niezależnym.

Rzetelność i trafność kwestionariusza SDI²

Ponowne badanie rzetelności

Ponownego badania rzetelności dokonano na próbie stu osób, które wypełniały kwestionariusz w odstępie dwóch tygodni. Uzyskano korelację dodatnią, a współczynnik Pearsona dla poszczególnych skal wynosił: Altruistyczno-Wspierająca $r=0.78$, Asertywno-Dyrektywny $r=0.78$, Analityczno-Autonomiczny $r=0.76$.

Rzetelność badana metodą powtórnego pomiaru (ang. Test-retest) po dłuższym okresie

Przez ostatnie dwie dekady badacze i praktycy pracujący z kwestionariuszem SDI zdobyli wystarczająco wiele wyników ludzi, którzy poddali się ponownemu badaniu po okresie od 2 do 20 lat od pierwszego badania. Jak odpowiadają oni na pytanie: „Czy wyniki zmieniają się z biegiem czasu?”. Bez wątpienia można stwierdzić jedno: jeśli ktoś chce, z łatwością może zmienić swój wynik. Warto jednak zaznaczyć, że przy prawidłowo przeprowadzonym badaniu prawdopodobieństwo manipulacji jest niskie. Kwestionariusz SDI nie jest stworzony w celach selekcyjnych i nigdy do takich celów nie powinien być używany. Celem pracy z kwestionariuszem jest samopoznanie. Przy odpowiednim wprowadzeniu osób badanych w tematykę SDI prawdopodobieństwo wykreowania fałszywych wyników wydaje się niskie, gdyż nie ma tu wyników lepszych lub gorszych. Praca z narzędziem SDI pokazała, że gdy nie mamy intencji, aby wynik poddać manipulacji, poziom konsystencji bez względu na długość przerwy pomiędzy pierwszym badaniem i badaniem powtórным jest

² Ten fragment artykułu jest zaczerpnięty z oryginalnej pracy doktora Portera. Wyniki badania trafności na próbie ($N=564$) przeprowadzonej latach 1988–1989 potwierdzają trafność prognostyczną narzędzia Strength Deployment Inventory®. Szczegóły przeprowadzonego badania są zawarte w książce *Relationship Awareness Theory Manual of Administration* (edycja dziewiąta).

wysoki. Wahanie wyniku na przestrzeni czasu najczęściej wynosi mniej niż 6 punktów, co nie jest statystycznie istotne.

Zdarzają się jednak przypadki, gdy zmiany w wynikach są znaczące. Są one rezultatem niewłaściwych instrukcji udzielonych przez trenera. Skala SDI dla warunku „kiedy dobrze się układa” (elementy 1–10) ma na celu wykazanie, jak jednostka zachowuje się w całym spektrum takich sytuacji, zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym. Niektórzy trenerzy, którzy nie zdają sobie sprawy, że wzór pytań i odpowiedzi skonstruowany jest w taki sposób, aby odkryć głębsze warstwy motywacji powiązane z wartościami, proszą uczestników o ograniczenie swoich odpowiedzi do tego, jak zachowują się „w pracy”. Wtedy osoby badane koncentrują się na „zachowaniach związanych z pracą”, a nie „zachowaniach związanych z sytuacjami, w których wszystko dobrze się układa”. W rezultacie osoby, które nie są zadowolone w pracy, opisują sytuację niewłaściwą (ang. Mask Relating Style).

Inna przyczyna zmian w wynikach związana jest z bardzo rzadką sytuacją, kiedy w życiu jednostki między pierwszym a drugim badaniem nastąpią znaczące zmiany. Analiza z trenerem lub coachem SDI tego, co się działo w życiu jednostki, gdy podlegała pierwszemu badaniu i co się dzieje w chwili ponownego badania, może pomóc w wyjaśnieniu zmiany. Najczęściej osoby przyznają, że przeżyły traumę (trwającą co najmniej kilka miesięcy), ich życie było zagrożone lub cierpią na nieuleczalną śmiertelną chorobę. Literatura tematu dość obszernie opisuje proces zmian w strukturze osobowości w takich przypadkach.

Trafność

Rozważając problem trafności badania, musimy wziąć pod uwagę jeden bardzo ważny czynnik, wspomniany już przy opisie rzetelności. Narzędzie Strength Deployment Inventory nie jest testem, mimo że przybiera tradycyjną formę testu. Narzędzie to zostało zaprojektowane, aby służyć kształceniu i musi być ocenianie zgodnie z właściwymi standardami. Nie ulega wątpliwości, że każda jednostka, która ma wiedzę na temat tego narzędzia, może dowolnie manipulować wynikiem, w celu uzyskania pożądanego rezultatu. Nie oznacza to jednak, że wyniki osób, które udzielały uczciwych odpowiedzi, są nieważne.

Trafność jako wewnętrzna spójność skal (ang. Internal Consistency of the Scales).

Wielu użytkowników (trenerów, coachów, facylitatorów) tego narzędzia lubi rozmawiać na temat poszczególnych elementów (pytań kwestionariusza) ze swoimi klientami. Ciekawy może być dla nich poziom zgodności przy poszczególnych pytaniach. Każdy element został poddany analizie tak, aby wyznaczyć zakres między wysokimi i niskimi wynikami na skali, wykorzystując test zgodności Chi-kwadrat ($N=100$). Poziom zgodności każdego elementu został określony w tabeli 2.

Tabela 2. Poziom zgodności każdego elementu Chi-kwadrat

Internal Consistency of scales			
ITEM #	A-N	A-D	A-A
01	.001	.001	.001
02	.001	.001	.001
03	.001	.001	.01
04	.001	.001	.001
05	.001	.001	.001
06	.001	.001	.05
07	.001	.001	.001
08	.001	.001	.001
09	.001	.001	.001
10	.001	.001	.01
11	.001	.001	.001
12	.001	.001	.001
13	.001	.001	.001
14	.001	.001	.001
15	.001	.001	.001
16	.001	.001	.001
17	.001	.001	.01
18	.001	.001	.001
19	.001	.001	.001
20	.01	.01	.001

Źródło: materiały szkoleniowe dla facylitatorów narzędzia SDI, otrzymane w czasie szkolenia certyfikacyjnego pt. *SDI Level 1 – Qualification Workshop* w 2010 r., które odbyło się w Stanford i prowadzone było przez firmę Personal Strengths UK.

Praktyczne zastosowanie SDI w projektach z zakresu rozwoju przedsiębiorczości

SDI może być wykorzystywany do projektów rozwojowych w bardzo wielu obszarach, np.:

- budowania zespołu,
- rozwoju przywództwa,
- coachingu,
- zarządzania konfliktem,
- wsparcia procesów change management,
- rozwoju sprzedaży,

- wzrostu jakości obsługi klienta,
- planowania strategicznego itd.

Poniżej znajduje się dokładny opis praktycznego wykorzystania kwestionariusza SDI (*case study*) w kilku obszarach, których rozwój jest elementem wzrostu przedsiębiorczości.

Rozwój zespołu

Rozwój zespołu może przybierać różne formy, w zależności od tego, co chcemy osiągnąć, jaką funkcję pełni zespół, na jakim etapie rozwoju zespół znajduje się w danym czasie itp.

Praca z członkami zespołu z użyciem kwestionariusza SDI pozwala osiągnąć:

- identyfikację wyzwań i możliwości, z którymi zespół się zmierzy w ciągu najbliższych pięciu lat,
- wyznaczenie priorytetów i skupienie działań na jednym, dwóch kluczowych wyzwaniach lub możliwościach,
- zrozumienie, co czyni każdego członkiem zespołu,
- zidentyfikowanie, co jest przyczyną konfliktu według każdego członka zespołu,

oraz daje możliwość udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak członkowie zespołu zmieniają się w obliczu konfliktu?
- Jak zarządzać konfliktami, aby uzyskać najlepszy rezultat?
- Jakie mocne strony istnieją w zespole?
- Jakie rzeczy członkowie zespołu wyolbrzymiają i jaki ma to wpływ na zespół?
- Jakie mocne strony/zachowania są wymagane od zespołu w celu sprostania wyzwaniom?
- Jak zespół przechodzi z obecnej pozycji do wyznaczonych, pożądaných zachowań?

Zarządzanie konfliktem

Korzystanie z narzędzia SDI znacząco usprawnia zarządzanie konfliktem. Jest to tym bardziej cenna informacja, że, jak ujawniają wyniki badań przeprowadzonych przez Harvard Business Review w 2009 r., statystyki dotyczące skutków, jakie niosą ze sobą nieporozumienia w miejscu pracy, pokazują, że zasięg następstw konfliktów jest znacznie większy niż przypuszczano.

Badania przeprowadzone wśród pracowników, którzy doświadczali różnych form konfliktów w miejscu pracy, dostarczyły następujących danych:

- 48% pracowników zmniejszyło swoje zaangażowanie w pracę,
- u 47% pojawiła się potrzeba skrócenia czasu pracy,
- u 38% zmniejszyła się jakość wykonywanej pracy,
- u 66% znacząco zmniejszyła się wydajność,
- u 80% pracowników myśli koncentrowały się na incydencie, który miał miejsce zamiast na wykonywanych zadaniach,
- u 78% zmniejszyło się zaangażowanie w organizację i lojalność wobec pracodawcy.

Scharakteryzowana powyżej kondycja pracowników dość szybko doprowadza do zwiększenia rotacji, spadku efektywności zespołowej, kłopotów z komunikacją itd. Koszty wymienionych zjawisk są wysokie i nie ograniczają się jedynie do wydatków finansowych.

Wielu ludzi nie zdaje sobie sprawy, że konflikt niekoniecznie musi być zjawiskiem negatywnym. Odpowiednio zarządzany konflikt interpersonalny może być impulsem prowadzącym do wdrażania pozytywnych zmian.

Co więc SDI ma do zaoferowania w kwestii zarządzania konfliktami?

Strength Deployment Inventory jest narzędziem rozwijającym samoświadomość, które pomaga ludziom zrozumieć, co wpływa na ich poczucie własnej wartości i co jest dla nich ważne przy nawiązywaniu relacji międzyludzkich.

Teoria Świadomych Relacji i kwestionariusz SDI pomagają ludziom zrozumieć relacje międzyludzkie w szczególny sposób. SDI uświadamia ludziom nie tylko to, że każdy człowiek jest inny i patrzy na świat przez filtry osobiste. Praca z kwestionariuszem SDI pozwala także zidentyfikować, co dla każdego człowieka jest indywidualnym i potencjalnym czynnikiem generującym konflikt. Ponadto pomaga odkryć ludziom, jak działają w obliczu konfliktu, co jest wtedy dla nich naprawdę ważne oraz jakie konkretnie mogą podjąć kroki, aby konflikt zażegnać. Oznacza to, że konflikt może być łatwo dostrzeżony, objęty odpowiednimi działaniami i rozwiązany. Praca z kwestionariuszem wciela w życie powiedzenie: „zobacz to z punktu widzenia drugiej osoby” i proponuje menedżerom, coachom, trenerom i pracownikom proste rozwiązanie, jak to uczynić.

SDI proponuje 5-punktową analizę konfliktu, dzięki której można aktywnie i konstruktywnie zarządzić jego dynamiką.

- **Przewiduj** – przewidywanie konfliktu zaczyna się w momencie poznania osoby lub osób, z którymi będziesz pozostawać w relacji. Następnie polega na zadaniu sobie pytania, jak bardzo może różnić się moje postrzeganie danej sytuacji od postrzegania tej samej sytuacji przez drugą stronę. Kiedy dwoje lub więcej ludzi ma inny pogląd na daną sytuację, zachodzi ryzyko powstania konfliktu. Jeśli masz tego świadomość, zanim powstanie konflikt, możesz go uniknąć.
- **Zapobiegaj** – zapobieganie konfliktom sprowadza się do właściwego wykorzystywania mocnych stron w relacjach z innymi ludźmi. Odpowiednio dobrane nasze zachowanie z pewnością pozwoli uniknąć konfliktu z innymi. Musimy pamiętać, że konflikt może rodzić się w nas samych, a wtedy znacznie ważniejsze od dobrania odpowiedniego zachowania jest odpowiednie postrzeganie. Zadawanie szczerych i stosownych pytań, także sobie, z intencją zapobiegania konfliktom znacznie zwiększa prawdopodobieństwo efektywnego zarządzenia sytuacją.
- **Rozpoznaj** – istnieją trzy podstawowe podejścia do konfliktu: sprostanie wyzwaniu, ostrożne wycofywanie się i dążenie do utrzymania pokoju. Jeśli potrafimy rozpoznać te podejścia w sobie lub u innych, mamy szansę pokierować sytuacją w bardziej produktywny sposób.
- **Zarządzaj** – zarządzanie konfliktami składa się z dwóch części: zarządzanie samym sobą i zarządzanie relacją. W zarządzaniu konfliktami najważniejsze

jest kontrolowanie emocjonalnej strefy konfliktu. Może się to dokonać poprzez umiejętne wycofanie się z konfliktu czy też zawieszenie aktywnej komunikacji po to, by dać sobie i innym czas na poszerzenie perspektywy patrzenia na sytuację.

- **Rozwiązuj** – Warunkiem rozwiązania jest stworzenie odpowiednich warunków; takich, w których osoba będąca z nami w konflikcie ponownie poczuje, że ważne dla niej wartości są uszanowane, a jej pocucie wartości wróci do naturalnego, optymalnego poziomu. Zniknie wtedy poczucie zagrożenia, a pojawi się więcej swobody i elastyczności w poszukiwaniu rozwiązań i kompromisów.

Podsumowując: SDI skupia się na tym „czego oczekujesz” i „jak postępujesz” w obliczu konfliktu, dzięki czemu praca z innymi staje się bardziej efektywna i lepiej radzimy sobie z rozwiązywaniem sytuacji problemowych.

Rozwój i doskonalenie przywództwa

Kwestionariusz SDI może wzmacniać rozwój przywództwa na dwa sposoby: zwiększając świadomość w obszarze stylów przywództwa u liderów oraz dostarczając im narzędzi do zarządzania konfliktami.

Style przywództwa

Praca z kwestionariuszem SDI pomaga liderom zrozumieć ich własny styl wchodzenia w relacje (także ze współpracownikami), a następnie osiąść umiejętność rozpoznania sytuacji, w których zapożyczenie innego stylu daje możliwość uzyskania lepszego rezultatu. SDI skonstruowany jest w taki sposób, że nie tylko dostarcza obrazowego opisu różnych stylów, lecz także pozwala na bardzo łatwe „przećwiczenie” dowolnych zachowań pochodzących w innych stylów. Pomaga to liderom zwiększać ich elastyczność i skuteczność w obliczu różnych wyzwań. Należy bardzo wyraźnie podkreślić, że żaden ze stylów i preferencji nie jest stylem lepszym lub gorszym, stylem bardziej lub mniej pożądanym u osób będących liderami. Wyniki uzyskane w badaniu kwestionariuszem SDI nie „mówią” nic o tym, jak efektywna i kompetentna jest jednostka w swoich zachowaniach. SDI nie mierzy kompetencji. Wskazuje jedynie na naturalną preferencję osoby do określonego stylu zachowania, a w przypadku liderów do określonego stylu przywództwa.

Poniżej znajduje się charakterystyka 7 stylów przywódczych będących pochodną siedmiu Motywacyjnych Systemów Wartości:

- **Niebieski (altruistyczno-wspierający)** jest wspierającym stylem przywództwa. Liderzy, którzy wysoko plasują się w niebieskiej części trójkąta, najczęściej dbają o ludzi, którymi kierują. Mogą być bardziej skłonni do elastycznego podejścia do zasad, jeśli będzie się to wiązało z utrzymaniem wysokich morale lub z innymi korzyściami dla indywidualnego pracownika. Wierzą, że budowanie bardziej sprzyjającego środowiska pracy przyniesie firmie lepsze rezultaty.
- **Czerwony (asertywno-dyrektywny)** jest dyrektywnym stylem przywództwa. Liderzy, którzy wysoko plasują się w czerwonej części trójkąta

najczęściej zorientowani są na efekty. Podejmują próby znalezienia najszybszych sposobów na uzyskanie pożądaných rezultatów. Chcą również być pierwszymi na rynku, którzy wypuszczą nowy produkt lub wpadną na dobry pomysł. Najczęściej są oni przekonujący i organizują ludzi oraz zasoby firmy, tak, aby osiągnąć cele biznesowe. Tacy liderzy mogą również chcieć skrócić okres poszukiwań informacji i analizę lub obarczać pracowników większą ilością obowiązków w drodze do uzyskania wyznaczonych celów.

- **Zielony (analityczno-autonomiczny)** jest proceduralnym stylem przywództwa. Liderzy, którzy wysoko plasują się w zielonej części trójkąta, najczęściej są skoncentrowani na analizie procesów, uczciwości i porządku. Ich priorytetami są standardy, precyzja i rzetelność przy podejmowaniu decyzji. Mogą być skłonni do odrzucenia nowych pojawiających się możliwości lub ograniczenia dostępu do potrzebnych zasobów do momentu, aż będą przekonani, że wszystko zostało wzięte pod uwagę do podjęcia właściwych działań.
- **Centrum (elastyczno-spajający)** jest stylem przywództwa opartym na konsensusie. Liderzy, którzy plasują się w centralnej części trójkąta najczęściej skupiają się na wdrażaniu wkładu z różnych źródeł, aby uzyskać rezultat satysfakcjonujący wszystkie strony. Zazwyczaj starannie dobierają strategie, które zapewniają przyszłą elastyczność i generują nowe możliwości. Starają się zachować równowagę w podejmowanych decyzjach oraz brać pod uwagę wiele opcji i możliwości.
- **Czerwono-niebieski (asertywno-wspierający)** jest coachingowym lub mentoringowym stylem przywództwa. Liderzy, którzy wysoko plasują się w czerwono-niebieskiej części trójkąta, najczęściej skupiają swoje wysiłki na rozwoju innych i upewnianiu się, że osiągną sukces. Zazwyczaj cechuje ich entuzjazm i chęć wspierania kluczowych pomysłów i inicjatyw. Mogą oni być skłonni do pomijania faktów, które nie wspierają ich celów lub przeceniają szczegóły, które wydają się nieistotne w danym momencie.
- **Czerwono-zielony (pragmatyczno-rywalizujący)** jest strategicznym stylem przywództwa. Liderzy, którzy wysoko plasują się w czerwono-zielonej części trójkąta, najczęściej opierają swoje działania na logicznych planach i zasadach, które pozwolą możliwie szybko osiągnąć wyznaczone rezultaty. Mogą być celowo skupieni na analizie danych podczas kluczowych okresów i niechętnie wychylają się przed szereg. Mogą być również skłonni do akceptacji obniżonych morale lub niezwracania uwagi na problemy pracowników, jeśli uważają wyznaczony cel za istotniejszy.
- **Niebiesko-zielony (analityczno-wspierający)** jest inspirującym stylem przywództwa. Liderzy, którzy wysoko plasują się w niebiesko-zielonej części trójkąta, najczęściej skupiają się na zwiększaniu zdolności i możliwości pracowników. Zależy im na tym, aby pracownicy byli zdolni do podejmowania samodzielnych decyzji, bez nadmiernej ingerencji lidera. Tacy liderzy są w stanie przetrwać okres tymczasowych niepowodzeń lub zrezygnować z pożądaných rezultatów w okresie przejściowym na rzecz kreowania samowystarczalnej siły roboczej, która będzie potrafiła uczyć się na własnych błędach.

Zarządzanie konfliktami dla liderów

Z wielu badań wynika, że głównym powodem, dla którego ludzie zwalniają się z pracy jest relacja z ich bezpośrednim przełożonym. Kwestionariusz SDI dostarcza liderom narzędzia do zarządzania konfliktami, które pozwalają na rozpoznanie i rozwiązywanie konfliktów. Kiedy liderzy zdają sobie sprawę z tego, że umiejętność skupienia się pracownika na wykonywanej pracy w sytuacjach konfliktowych obniża się, mają większą szansę na rozwiązanie konfliktu, który wciąż znajduje się w fazie pierwszej, kiedy to strony zaangażowane w konflikt wciąż są w stanie ze sobą rozmawiać. Liderzy znający metodologię SDI znacznie wyraźniej dostrzegają, jakie konsekwencje niesie ze sobą konflikt, który narasta i przechodzi w fazę drugą, kiedy to rodzą się poważne kłótnie, a komunikacja staje się coraz trudniejsza. Liderzy ci rozumieją, jak zmieniają się ich własne motywacje w obliczu konfliktu, wiedzą, jak rozpoznać, co jest ważne dla innych ludzi i co zrobić, aby efektywnie rozwiązać konflikt.

Budowanie długoterminowych relacji sprzedażowych

Kwestionariusz SDI pomaga sprzedawcom zrozumieć, że tajemnica udanej sprzedaży tkwi w umiejętności nawiązania relacji z klientem, która uwzględnia ważne dla klienta wartości, jego MVS i styl komunikacji. Relacji, która tworzona jest na warunkach klienta. Wielu sprzedawców uważa, że aby skutecznie sprzedawać, muszą oni posiadać szereg umiejętności lub korzystać ze specjalnych technik sprzedaży, które przyciągną klientów. Kwestionariusz SDI pokazuje, że aby wzbudzić zainteresowanie potencjalnych klientów, trzeba „mówić w ich języku”, dostosowując przy tym styl komunikacji do każdego klienta. Narzędzie SDI pomaga profesjonalnym sprzedawcom zrozumieć, jak ich Motywacyjny System Wartości wpływa na to, jak widzą oni swoich potencjalnych klientów. Portret mocnych stron (ang. Portrait of Personal Strengths) wskazuje im, które mocne strony są przez nich najczęściej wykorzystywane w relacji sprzedażowej. Portret wyolbrzymionych mocnych stron (ang. Portrait of Overdone Strengths) pokaże im z kolei, które mocne strony są przez nich wyolbrzymiane, dzięki czemu będą mogli lepiej opracować strategię w stosunku do konkretnego klienta. W momencie wyolbrzymiania mocnych stron mogą oni doprowadzić do powstania niechcianego konfliktu z potencjalnym klientem, co może skutkować utratą szansy na sprzedaż. Dzięki upewnieniu się, że sprzedawcy nie wyolbrzymiają swoich mocnych stron, mogą oni lepiej nawiązywać kontakty z ludźmi i tworzyć wzajemnie satysfakcjonujące relacje z klientami, oparte na zaufaniu i otwartej komunikacji.

Kolejnym elementem, który sprzedawca musi wziąć pod uwagę, jest Motywacyjny System Wartości (MVS) swoich klientów. Każdy klient będzie posiadał własny Motywacyjny System Wartości (MVS), do którego sprzedawca będzie musiał się jakoś odnieść. Motywacyjny System Wartości (MVS) klienta wpływa na to, jak postrzega on sprzedawcę i odwrotnie. Zatem, aby osiągnąć sukces, każdy klient musi być traktowany jako unikalna jednostka z własnymi potrzebami w zakresie relacji.

Przeanalizujmy Roberta jako studium przypadku. Robert jest przedstawicielem handlowym, który właśnie zmienił pracę. Ze środowiska, w którym

sprzedaż odbywała się szybko i w którym panowała wysoka presja na wyniki, przeszedł do branży farmaceutycznej. Robert lubi wykonywać w szybkim tempie zadania, które nie wymagają długotrwałej analizy; lubi także wygrywać. Każdą potencjalną sprzedaż postrzega jako nową możliwość, każdą sprzedaż nazywa bitwą. Robert ma jednak trudności z przyzwyczajeniem się do zmiany. Nawiązywanie kontaktów z lekarzami, którym sprzedaje produkty, sprawia mu trudności. Osobą, z którą Robertowi najtrudniej nawiązać relację, jest Jan. Jan jest neurologiem, który często ma do czynienia ze sprzedawcami produktów farmaceutycznych, takimi jak Robert. Jan postrzega sprzedawców jako osoby aroganckie; często odnosi wrażenie, że takie osoby nie zwracają uwagi na jego potrzeby czy wątpliwości, które zgłasza odnośnie do produktów, dlatego z reguły stara się unikać z nimi kontaktu. Najczęściej Jan mówi, że ma już umówioną wizytę lub zaplanowane ważne spotkanie, nie odbiera także osobiście telefonów od Roberta i zdarzyło mu się nie przyjść na umówione spotkanie z Robertem. Dla Roberta z kolei Jan wydaje się osobą, która nadmiernie wszystko analizuje i chce znać zbyt wiele szczegółów i informacji, nawet takich, które wykraczają poza wiedzę Roberta. Robert czuje się nieco zniechęcony tym, że Jan nie odbiera od niego telefonów i unika spotkań. Jan jest według Roberta malkontencki, zdystansowany i podejrzliwy.

Dokonując analizy tego przypadku, musimy wziąć pod uwagę, że ani Robert, ani Jan nie są „poprawni” w swoich stylach relacji. Styl relacji jest uznany za „poprawny” tylko wtedy, gdy obie strony wiedzą, czego chcą lub czego potrzebują. Mając to na uwadze, możemy popatrzeć na pozycję Roberta w SDI, na to, jak się ocenił, poprzez portret mocnych stron i portret wyolbrzymionych mocnych stron i jak zastosował tę wiedzę w swojej sytuacji.

Wyniki Roberta plasowały się bardzo wysoko na „czerwonej” skali SDI, asertywno-dyrektywnej. Ludzie, których wyniki znajdują się na tej skali, przypominają właśnie Roberta. Widzą życie pełne wyzwań i możliwości. Działają szybko, dostrzegają możliwości, których inni nie widzą i podejmują ryzyko, na które inni się nie decydują. Najczęściej takie osoby postrzegają siebie jako zabawnych i energicznych ludzi. Nie mają wystarczająco cierpliwości na powolne działania, rozmyślanie czy zagłębianie się w szczegóły i bycie niepewnym przy podejmowaniu decyzji. Kiedy Robert wypełnił portret mocnych stron, większość z jego mocnych stron okazała się „czerwona”, pewność siebie, umiejętność rywalizacji, ambicja, bycie przekonującym znalazły się na górze wykresu. W portrecie wyolbrzymionych mocnych stron Robert spodziewał się, że również znajdą się ambicja i bycie ofensywnym w relacjach bądź bycie wojowniczym i szorstkim.

Robert nie znał pozycji Jana na trójkącie SDI, jednak z opisu cech Jana, jaki przedstawił Robert, można założyć, że jego Motywacyjny System Wartości Jana byłby analityczno-autonomiczny, czy, innymi słowy, „zielony”. Jan ceni logikę, zasady i właściwy porządek. Chce mieć absolutną pewność, że leki, które kupuje, zostały przetestowane, są bezpieczne, a ich działanie zostało potwierdzone. Nie chce mieć żadnych obaw przed polecaniem tych leków swoim pacjentom.

Robert i Jan postrzegają siebie nawzajem przez pryzmat wyolbrzymionych mocnych stron. Jan nie dostrzega asertywności, lecz agresję. Nie dostrzega bycia przekonującym, lecz nachalność. Analogicznie sytuacja wygląda z perspektywy Roberta. Jan nie myśli w sposób analityczny, lecz jest malkontentem, wszystko podważa i dzieli włos na czworo. Jan nie jest ostrożny, tylko za bardzo podejrzliwy.

Dzięki perspektywie dostarczonej przez SDI Robert był w stanie „załagodzić” nieco swoje czerwone mocne strony, które tak dobrze służyły mu na poprzednim stanowisku. Odkrył, że kiedy miał do czynienia z ludźmi, którzy nie dzielili z nim „czerwonej” perspektywy i mocnych stron, musiał nauczyć się na tyle złagodzić swoje mocne strony, aby wydawało się, że z nich w ogóle nie korzysta. Dzięki temu Robert mógł nawiązywać znacznie lepszy kontakt z Janem i innymi lekarzami takimi jak on. Robert zdobył umiejętność komunikowania się z ludźmi na ich poziomie i „mówienia tym samym językiem”. Zdał sobie sprawę, że znacznie więcej sprzedaje dzięki zdobywaniu większej ilości informacji na temat leków i dostarczaniu ich do Jana, niż ciągłym nagabywaniem i umawianiem się na kolejne spotkania. Nauczył się dostarczać Janowi informacje dużo wcześniej, dzięki czemu miał on więcej czasu na ocenienie ich i ułożenie dodatkowych pytań, a następnie omówienie tych pytań na spotkaniu ze sprzedawcą. Robert zorientował się, że dzięki dostarczaniu Janowi dodatkowych informacji drogą mailową, dawał mu czas niezbędny na ocenę leku. Nauczył się, że Jan szczególnie cenił informacje związane z aspektem przemysłowym. To był moment, w którym Robert zrozumiał, że Jan nie był oziębły, niesympatyczny i podejrzliwy, tylko po prostu potrzebował więcej czasu na przemyślenie swojej decyzji dotyczącej zakupu. Robert stał się kimś więcej niż przedstawicielem handlowym produktów farmaceutycznych dla Jana. Stał się cenionym konsultantem, ponieważ nauczył się, jak pomagać Janowi w podejmowaniu pełnowartościowych decyzji dotyczących zakupu, zamiast nachalnie przekonywać go do kupna leków. Ostatecznie wszyscy: Robert, Jan i pacjenci Jana skorzystali z pełnej wzajemnego szacunku relacji i otwartej komunikacji.

PODSUMOWANIE

Dlaczego SDI jest skuteczny?

Kwestionariusz SDI jest unikalnym narzędziem, którego skuteczność potwierdzają użytkownicy i firmy, które zdecydowały się na uruchomienie programów rozwojowych, coachingowych i szkoleniowych z jego użyciem. Krótko podsumowując niniejszy rozdział w punktach, można stwierdzić, że kwestionariusz SDI jest skuteczny, ponieważ:

- Depersonalizuje konflikty

Jest to unikalna metoda do zarządzania konfliktami – pomaga ludziom zrozumieć, w jaki sposób zmniejszyć możliwość powstania interpersonalnych

sytuacji konfliktowych. Pomaga w załagodzeniu konfliktu poprzez zachęcenie do prowadzenia rozmów, dzięki czemu obie strony konfliktu nie odczuwają bezradności.

- Jest łatwy do zapamiętania
Jest to narzędzie oparte na doświadczeniach, które bezpośrednio angażuje uczestników, a efekty pracy prezentowane są w atrakcyjnej formie graficznej.
- Rozpoznaje różnice między ludźmi
Jest to narzędzie o unikalnym podejściu do każdej jednostki, biorące pod uwagę indywidualne wartości i priorytety. Pozwala dostrzec indywidualne podejście każdego człowieka i zrozumieć działania innych.
- Wyjaśnia nasze motywy
Jest to migawka z tego, kim jesteśmy – SDI diagnozując głębiej niż jedynie analiza zachowania, ujawnia system wartości, którym się kierujemy. Indywidualna informacja zwrotna, którą dostaje każda osoba po zapoznaniu się z wynikami kwestionariusza SDI jest podana w sposób bezpieczny i zwiększający prawdopodobieństwo jej akceptacji.
- Skupia się na całym życiu człowieka
Uwzględnia ono perspektywę całego życia człowieka, a nie zaledwie pracę czy inny pojedynczy aspekt.
- Jest łatwy w użyciu i łatwo można go wdrożyć
Narzędzie to jest odpowiednie na wszystkich poziomach w organizacji, dzięki czemu stanowi idealny fundament do budowania kultury dialogu i komunikacji.

BIBLIOGRAFIA

- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaeconomicznej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Materiały szkoleniowe dla facylitatorów narzędzia SDI, otrzymane w czasie szkolenia certyfikacyjnego pt. *SDI Level 1 – Qualification Workshop* w 2010 r., które odbyło się w Stanford i prowadzone było przez firmę Personal Strengths UK.
- Piecuch, T. (2010). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Scudder, T., Patterson, M. i Michell, K. (2011). *Have a Nice Conflict: A Story of Finding Success and Satisfaction in the Most Unlikely Places*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wiatrak, A., Drozd-Jaśniewicz I. (2003). *Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej*. Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza, Wydawnictwo Spółdzielcze.

Katarzyna Latek-Olaszek

Współprzywództwo podwładnych w średnich firmach. W jakim zakresie coaching podwładnych może wspierać nowy paradygmat przywództwa

ABSTRAKT

Autorka nakreśliła rys średnich firm, koncentrując uwagę na kwestię zmiany, przekształcania się przywództwa, uwzględniając nową rolę podwładnych oraz zagadnienie przedsiębiorczości, korelujące zarówno z charakterystyką średnich firm, jak i z organicznym paradygmatem przywództwa. Teoretyczne wprowadzenie do paradygmatu przywództwa organicznego w kolejnej części artykułu ma pomóc wyjaśnić znaczenie nowego paradygmatu, wskazując na inną niż dotychczasową rolę podwładnych w przywództwie (pierwsza część). Następnie autorka przedstawia krótko opisaną metodę badawczą z materiałem badawczym w firmach, w których wykonano badania. Opracowanie jest zakończone podsumowaniem, w którym autorka wskazała główne wnioski z badań. Artykuł nie tylko wpisuje się w bieżącą dyskusję nad przywództwem, zawężając obszar zainteresowań do sektora MSP, lecz także wskazuje na znaczenie coachingu jako metody mogącej wspierać zmianę w obszarze przywództwa podwładnych.

Słowa kluczowe: współprzywództwo podwładnych, business coaching dla podwładnych, paradygmat organiczny przywództwa

Katarzyna Latek-Olaszek

Shared Leadership in Medium-sized Companies. To What Extent Coaching Subordinates Is Able to Support the New Leadership Paradigm

ABSTRACT

The article throws light on the organic leadership paradigm and on the ways in which subordinates in medium-sized companies can exert influence on their leader. The coaching method applied in coaching subordinates leads to observations of the extent to which the method can contribute to the development of co-leadership in the organization. The issue raised in the article becomes part of current discussion on the direction in which leadership is going and on the limitations it faces. The article consists of three parts: Part I focuses on the organic paradigm and on coaching subordinates in medium-sized companies, Part II describes two case studies and Part III is the article summary.

Keywords: leadership shared with subordinates, coaching subordinates, organic leadership paradigm

WSTĘP

Sektor małych i średnich firm (MSP) coraz odważniej i świadomie zaczyna sięgać po rozwiązania rozwojowe, takie jak: doradztwo Lean Management, business coaching (odbiorcy usługi: właściciel, kadra zarządzająca), korzystanie z dofinansowania unijnego w ramach ogłaszanych projektów itd. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość ekonomiczna, o której już Charan (2011) pisał, że cechuje się niepewnością, kryzysami i toksycznym środowiskiem, poszukiwanie nowych sposobów finansowania produktów i usług, bardziej świadome inwestowanie w kapitał zasobowy, zaczyna powoli zmieniać sektor MSP.

Autorka, od przeszło 7 lat zajmując się zawodowo sektorem średnich firm, często o specyfice rodzinnej, dostrzega mentalną zmianę u właścicieli firm, pracowników, a także w podejściu do rozwoju firmy. Wpływ na zmiany mają także kontrahenci i klienci, którzy inicjują lub wymuszają wprowadzanie nowoczesnych lub innowacyjnych rozwiązań, kompleksowej obsługi czy też posiadania określonych standardów (specjalistyczne certyfikaty, uznane procedury gwarantujące jakość).

Elementy, które ulegają przeobrażeniu w średnich firmach, to zatem zarówno proces zmian nieodłącznie związany z transformacyjną zmianą firmy, rozwój przedsiębiorczości i jej cechy w organizacji, jak i zmieniająca się forma czy wręcz kierunek przywództwa.

Sam proces zmian, który często uruchamia kolejne procesy, może trwać w średniej firmie i kilka lat, przy czym nie zawsze jego finał kończy się sukcesem. W taki sposób studentka studiów podyplomowych¹ w pracy zaliczeniowej opisuje niepowodzenie działań zespołu powołanego w średniej firmie do dokonania zmiany:

„Powołany zespół opracował również regulamin organizacyjny firmy, procedurę realizacji inwestycji, instrukcję BHP oraz szereg wniosków i formularzy związanych z zatrudnianiem, oceną czy rozliczaniem pracownika. Uporządkowano i zaktualizowano teczki kadrowe. Pracownicy zostali wysłani na badania lekarskie i szkolenia BHP. Opracowano kalkulator rentowności inwestycji oraz system raportowania sprzedaży

¹ Fragment z pracy zaliczeniowej na studiach podyplomowych z Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Uczelni Łazarskiego, przedmiot: *Polityka doskonalenia zawodowego. Zarządzanie szkoleniami*, prowadząca przedmiot: Katarzyna Latek-Olaszek, autorka pracy: Edyta Ochenkowska-Drabik.

w oparciu o wskaźniki rentowności. Podkreślono i wykazano jednocześnie zasadność monitorowania poziomu sprzedaży w oparciu o wskaźniki jakościowe, a nie jedynie ilościowe. Zwrócono uwagę na potrzebę większego zaangażowania właściciela w bieżące sprawy firmy lub powierzenia jej prowadzenia osobie zarządzającej. Przeważająca większość proponowanych i przygotowanych rozwiązań nie została w pełni wdrożona ze względu na impas i niechęć właścicieli do działania. Firma cały czas boryka się z poważnymi problemami finansowymi. Na straży tradycji firmy stoi Pani Kasia, która nie lubi zmian i nie chce pracować w inny, niż sprawdzony dla niej sposób. Panią Kasię właściciele próbowali zastąpić nowym pracownikiem, niestety ze względu na silny lobbing ze strony pierwotnego właściciela Pani Kasia jest w dalszym ciągu zatrudniona.”

Skomplikowane relacje rodzinne, opór pracowników funkcjonujących w firmie od początku jej powstania, obawa o utratę dotychczasowych korzyści podmiotów pełniących formalnie lub pozakulisowo ważne funkcje, a wreszcie monopolizowanie wiedzy, czy też emocjonalne, niezrozumiałe biznesowo relacje pracowników z właścicielami, to zaledwie niektóre z trudnych aspektów, które napotykają doradcy podczas projektowania procesu zmian w średniej firmie. Ignorowanie tych pozornie drobnych aspektów lub wręcz uznanie, że zostaną w drodze zmian wyeliminowane, może grozić całkowitym niepowodzeniem projektu, a wręcz wzmocnieniem sabotujących zmianę postaw pracowników.

Pomimo realnych zagrożeń stojących na drodze zmian średnich firm, umiejscowionych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, aktualna i potrzebna staje się kwestia redefiniowania przywództwa. Sposób realizowania przywództwa cechujący się emocjonalnością, brakiem ścisłych zasad, czy też specyficzną zależnością, opisywał Hryniewicz (2004), ukazujący model świata niczym wywodzący się z folwarku, w którym właściciel (Pan) jak ojciec wspiera swoich podwładnych (chłopi), którzy, wykonując jego polecenia, mogą liczyć na przychylność i opiekę. I choć w wielu firmach model ten nadal wydaje się kontynuowany, zaczyna mocno ciążyć niektórym właścicielom.

Ze względu na fakt, że taki sposób kreacji przywódcy zaczyna się wyczerpywać, poszukuje się innych form wyrażania przywódczego. W badaniach 29 polskich liderów opisanych w książce o odważnym tytule *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne* (Koźmiński, 2013) przedstawione zostały zagadnienia przywództwa, które wyłoniły się z analizy przeprowadzonych wywiadów z respondentami. Analiza jakościowa pozwoliła na wyodrębnienie najważniejszych profili przywództwa, kompetencji przywódczych i typów ograniczeń, a także postawienie ważnych pytań i stwierdzeń potrzebnych w obecnej debacie o przywództwie.

Jeden z rozdziałów cytowanej publikacji został dedykowany teatrowi przywództwa. Poniżej przedstawiono powody wyjaśniające potrzebę wykorzystywania atrybutów teatru w przywództwie (Koźmiński, 2013, s. 133, 136):

„Czemu ten teatr służy? Raz: jest potrzebny, bo żyjemy w czasach medialnych; dwa: jest potrzebny, bo takie przesadne demonstrowanie emocji,

zaangażowania jednak oddziałuje na ludzi; po trzecie: żyjemy w czasach bardzo gęstych, więc komunikat musi być zdecydowany.” [T29]

„Dzisiaj niezbędną, niezbywalną cechą przywódcy jest medialność. Ktoś, kto nie jest medialny, nie może być przywódcą – poza pewnymi niszwami, bardzo specyficznymi grupami. Ktoś, kto ma autentyczne cechy przywódcze, przez ten cały zgłęd, przez tę dżunglę medialną się przebiję. W przywództwie potrzebne są umiejętności teatralne: robienie wrażenia, imponowanie (...).” [T4]

Trudno obecnie jednoznacznie ocenić, w jaką stronę będzie ewoluowało przywództwo w średnich firmach i jak bardzo właściciele będą sięgali do teatralnych atrybutów. Poszukiwania adekwatnej do obecnej rzeczywistości drogi przywództwa wydają się kierować swoją uwagę na podwładnych. Uwaga ta może powodować poszerzanie perspektywy patrzenia na podwładnych w sposób odmienny niż praktykowany przy przywództwie autokratycznym. Prezes jednej z firm produkcyjnych przedstawił swoje oczekiwania względem eksperymentu, którego celem było opracowanie „audytu podwładnych” podczas nieobecności przywódcy w następujący sposób:

„Głównym ważnym dla mnie celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy menedżerowie biznesowo i zarządczo poradzą sobie, gdybym podjął decyzję o budowie innej struktury, czy też zaangażował się w nową inwestycję. Stąd też m.in. zaobserwowanie podczas mojej nieobecności, na ile kadra ta działa jako zespół, a na ile jako pojedyncze jednostki. Według mnie to absolutna podstawa, aby menedżerowie tworzyli pewnego rodzaju kolektywny zespół liderek, a nie skupiali się jedynie na swoich obszarach odpowiedzialności. Brak świadomości współ-zarządzania u kadry zarządzającej to groźny symptom, który może zahamować firmę i ich samych w rozwoju. Nadrzędną wartością wyników z eksperymentu było dla mnie uzyskanie wiedzy, w jakim punkcie rozwoju obecnie znajduje się firma i w jaki sposób menedżerowie rozumieją swoją rolę w organizacji” (Latek-Olaszek, 2014).

Na te aspekty nakłada się kwestia przedsiębiorczości w średnich firmach i pełnienia funkcji przedsiębiorcy często przez właścicieli firm. Jak podkreśla Czarniawska (2010), cechą najczęściej przypisywaną przedsiębiorcom nie jest charyzma ani błyskotliwość pomagająca w rozwiązywaniu problemów, lecz siła woli. Ta przedsiębiorczość nie tylko będzie znajdowała wyraz u poszczególnych jednostek, lecz także – jako zjawisko – musi być rozpatrywana w całym zakresie różnych czynników (Schumpeter, 1921). Oznacza to, że również podwładni mogą być tymi jednostkami, w których będzie się przejawiać.

Przywództwo, przedsiębiorczość i business coaching. Co łączy te zagadnienia w temacie artykułu? Według autorki jest to podwładny, a konkretnie jego nowa, wyłaniająca się rola jako tego, który może współ-przewodzić (współprzywództwo), rozumiejąc istotę zmiany (przedsiębiorczość), ale także rozumiejąc

siebie samego i nowe możliwości interakcji z przywódcą/przedsiębiorcą, współpracownikami i podwładnymi (business coaching).

Zarówno przywództwo, jak i przedsiębiorczość to tematy, które mogą być celem pracy w business coachingu dla podwładnych. Anthony M. Grant określa coaching biznesowy jako:

„Coaching w miejscu pracy jest wspólnym planowanym, nastawionym na rozwiązania i rezultaty procesem (...), w którym coach facylituje podniesienie wyników zawodowych oraz wspiera samouczenie się i rozwój osobisty klienta” (Grant, 2001, s. 20–21).

Gdy za tą definicją przywołamy proces Analytic-Network Coaching® (Western, 2012), znajdziemy w tym procesie pięć ram i choć proces ten nie jest normatywną formułą coachingową ani też żadnym zestawem narzędzi, może stanowić interesującą propozycję do pracy coachingowej dla podwładnych.

Tabela 1. Zakres pracy i opis ramy w procesie Analytic Network Coaching®

Rama	Zakres pracy w ramie	Opis ramy
Analiza głębi	<i>wewnętrzne ja</i> klienta	koncentracja na odkrywaniu własnych wartości, sprawdzaniu możliwości, rozwijania i uwalniania kreatywności, dążenie do połączenia się z „prawdziwym ja” w celu zbadania zarówno świadomych, jak i nieświadomych schematów działania
Analiza relacyjna	<i>relacyjne ja</i> klienta	zrozumienie dynamiki relacji, poprawa i rozwój relacji w otoczeniu
Analiza przywódcza	<i>przywódcze ja</i> klienta	praca na rozwijaniu roli przywódcy i wewnętrznego, osobistego przywództwa, poszukiwanie i ćwiczenie umiejętności przywódczych korespondujących z osobowością klienta
Analiza sieciowa	<i>sieciowe ja</i> klienta	zrozumienie i analiza sieci klienta, określenie sposobów wpływania na sieć
Analiza strategiczna	przegląd czterech ram	kierunek na dokonanie strategicznych decyzji dotyczących miejsca pracy

Źródło: opracowanie autorki na podstawie Western (2012, s. 123).

Zarówno obszar *ja wewnętrznego*, jak i obszar *relacyjnego ja* klienta, znajdzie swoje potwierdzenie w badaniach opisanych w części empirycznej tego rozdziału, co może wskazywać, że kierunek rozwoju podwładnych do budowania innej, niż dotychczas znanej, relacji z przywódcą (wpływ przywódcę na podwładnych) jest zasadny.

Wydaje się też uzasadnione, aby poprzez działania coachingowe przeznaczone podwładnym, rozbudzać lub też rozwijać postawy przedsiębiorcze tak pożądane w przywództwie organicznym, w którym sieciowość i tworzenie na nowo użytecznych połączeń wymagać będzie od podwładnych nie tylko nowych ról, lecz także świadomości i użyteczności ich występowania.

Autorka dołożyła wszelkich starań, aby opracowany materiał był rzetelny badawczo i użyteczny dla firm, zdając sobie jednocześnie sprawę, że zarówno badania jak i wnioski wymagają pogłębionych prac badawczych i dalszej weryfikacji.

PARADYGMAT ORGANICZNY² A COACHING PODWŁADNYCH

Paradygmat organiczny (Avery, 2009) wpisuje się w rzeczywistość bogatą w liczne zjawiska, których występowanie znacząco wpływa na działania w firmach i na budowanie zaangażowania i relacji między przywódcą a podwładnymi. Zjawiska te obejmują nie tylko poszerzającą się i rozwijającą cyfryzację, masowe korzystanie z nowoczesnych technologii, funkcjonowanie na rynku trzech grup pokoleniowych czy też zmieniające się zasady interakcji i współdziałania w firmach. Paradygmat organiczny w pewnym sensie pozwala na wyłonienie się pewnego porządku z chaosu.

To umowne stwierdzenie odpowiada na sieciowość powiązań, budowanie różnorodnych relacji, zmieniających się wraz z potrzebami organizacyjnymi czy też redefiniowaniem się ról w firmach. Cechy przywództwa w paradygmacie organicznym przedstawione są w tabeli 2, która akcentuje to, co w podnoszonym przywództwie wymagać będzie nowych, niż dotychczas kompetencji, zarówno od przywódcy, jak i od podwładnych.

O sieciowości w przywództwie pisze także Western (2012) ujmując ją jako holistyczne spojrzenie na organizację, w której istnieją współzależne systemy tworzące pewną całość. Używa on określenia „ekoprzywództwo”, umiejscawiając je w okresie zaczynającym się od 2005 roku. W dyskursie tym organizację postrzega się jako żywą sieć powiązanych ze sobą podmiotów, nieustannie zmieniających się na drodze interakcji i nowych warunków, dystrybuującą przywództwo i zmieniającą model hierarchicznej kontroli na model rozproszony czy też rozdystrybuowany przywództwa (Western, 2012, s. 115). Pracowników w ekoprzywództwie nazywa aktorami w sieci, którzy posiadają część zarówno ekonomiczną, jak i współzależną.

Paradygmat organiczny i ekoprzywództwo zwracają uwagę na zmianę definicji przywództwa, przenosząc jej ciężar czy też możliwości na podwładnych. Ważne w tej zmianie stają się kompetencje związane z komunikatywnością,

² Autorka używa w tym rozdziale zwrotu „paradygmat organiczny” przyjmując opracowaną przez Avery (2009) próbę uporządkowania w jednym schemacie licznych teorii i badań. Paradygmat organiczny został wyodrębniony jako czwarty paradygmat po paradygmacie klasycznym (od starożytności do lat 70. XX w.), transakcyjnym (od lat 70. do połowy lat 80. XX w.), wizjonerskim (od połowy lat 80. XX w. do 2000 r.).

budowaniem relacji, ale także przyjęciem odpowiedzialności za władzę wraz ze sposobami jej sprawowania.

Tabela 2. Cechy przywództwa w paradygmacie organicznym

Lp.	Cechy przywództwa	Wyjaśnienie
1.	najważniejsi gracze	występuje cała grupa: przywódców, może być wielu lub może ich nie być wcale
2.	zasób wiedzy pracowników	wysoki, rozwijanie zarządzania wiedzą
3.	źródła władzy przywódcy	władza grupy, kompetencje, współpraca, dzielenie się władzą, władza nadana przez członków, zmienianie się podmiotów mających władzę
4.	władza pracowników	duża
5.	podejmowanie decyzji	decyzje podejmowane są wspólnie
6.	zarządzanie i przywództwo	przywództwo jest rozproszone
7.	koncepcja zarządzania i złożoność otoczenia	podejście zgodne z nowymi naukami, występuje wysoka złożoność, następuje zrzeczenie się kontroli lub też znaczące jej ograniczenie na rzecz samo-zarządzania się pracowników
8.	wymiary kulturowe (na podstawie wymiarów kultury narodowej Hofstede)	niski poziom męskości, dystansu do władzy, niechęć do niepewności
9.	różnorodność	duża
10.	zdolności adaptacyjne	dostosowanie może być szybkie, ponieważ członkowie organizacji są zawsze gotowi na zmiany, jednak może je spowalniać potrzeba szerokich konsultacji; sprawdza się w przypadku zmian zarówno na małą, jak i na dużą skalę
11.	odpowiedzialność i rozliczalność	wszystkich – w dużym zakresie; odpowiedzialność przed samym sobą, wynikająca z osobistego zaangażowania w realizację celów i poczucia obowiązku wobec innych
12.	odpowiednia struktura	adhokracja, dywizjonalna
13.	odpowiednie otoczenie	złożone, dynamiczne

Źródło: opracowanie autorki na podstawie Avery (2009, s. 61/62).

Avery (2009, s. 68–69) dostrzega w tych możliwościach zmiany ról u podwładnych poważną trudność, która będzie wiązała się zarówno z socjologicznymi, jak i psychologicznymi ograniczeniami wynikającymi z dotychczas odgrywanych ról. Przyjęcie nowych uprawnień przez podwładnych ze świadomością otrzymania władzy i odpowiedzialności przy zrzeczeniu się jej od dotychczasowych

przywódców będzie wymagało emocjonalnego przygotowania się każdej ze stron. Teraz stanowisko to wydaje się wręcz utopijne, choć można znaleźć już przykłady organizacji, które zdecydowały się na takie rozwiązania (Avery opisuje przykład firm, które sięgają po opisany model np. W.L. Gore & Associates, INC i inni).

Przyjęcie nowych uprawnień i świadomość władzy i odpowiedzialności to jednak czynniki ważne przy przedsiębiorczej postawie podwładnych, o której coraz odważniej mówią właściciele średnich firm, marząc wręcz o tym, aby traktowali oni firmę jako własną.

I na te ograniczenia – zarówno emocjonalne, organizacyjne, jak i socjologiczne – stojące na drodze do przywództwa, budującego współprzywództwo, wydaje się odpowiadać metoda business coachingu, kierowana nie tylko do podwładnych, lecz także do przywódcy. Business coaching proponowany podwładnym może uruchomić proces osobistej zmiany w obszarze większej pewności siebie i kreatywności, a także ujawnić zasoby potrzebne do występowania w innej, niż dotychczas realizowanej, roli.

Gdyby wyjść od założenia, że każdy człowiek w pewnych momentach swojego życia jest przywódcą, bowiem dokonuje decyzji, które wpływają na innych, to business coaching nie tylko może pomóc odnaleźć się w tym założeniu, ale także emocjonalnie przygotować na jego wypełnianie.

Dla podwładnego proces business coachingu może stać się podróżą bohatera tak metaforycznie opisaną przez Campbella, w której to „usłyszenie wezwania” (pierwszy etap podróży) może być bodźcem do przyjęcia roli przywódcy czy uświadomienia sobie wpływu, jaki się ma na przywódcę, ewoluującego w stronę wspólnego przewodzenia.

Ta siła, która może narodzić się w podwładnym lub być zmieniona/ożywiona na skutek procesu, wypełnia efekt autokreacji tak silnie zaznaczony i podnoszony w przywództwie. Bo tylko wtedy, gdy przywódca jest nie tylko aktorem, który odgrywa swoją przywódczą rolę przed innymi, ale również jest własnym scenarzystą (Koźmiński, 2013), rola ta brzmi bez fałszywych nut i porywa emocjonalnie. Ta siła wreszcie to aspekt silnej woli, tak kluczowej w przedsiębiorczości.

Czarkowska i Wujec (2013, s. 74–75) wśród siedmiu wartości autotelicznych występujących, w coachingu wymieniają: **wolność wyboru**, rozumianą jako poszerzanie autonomii klienta na drodze odnajdywania nowych możliwości i eliminowania istniejących ograniczeń, **samoświadomość** dotyczącą pogłębiania przez klienta jego własnych uwarunkowań, **integralność**, która rozumiana jest jako budowanie większej spójności wewnętrznej w ramach postaw i pomiędzy postawami i działaniami, **skuteczność** określaną jako poszukiwanie metod efektywnej realizacji zamierzeń, **odpowiedzialność**, **samorealizację i transcendencję**.

Zwiększenie lub przesunięcie tych wartości u podwładnych na wyższy poziom w trakcie coachingu/po jego zakończeniu, daje prawdopodobieństwo realizowania innej relacji w kontakcie z przywódcą niż przed procesem. I choć każdorazowo taka decyzja pozostaje po stronie podwładnego, będzie miał on już świadomy dostęp do dokonywania zmiany w interakcjach, wywierania

wpływu czy też przekraczania samego siebie. Zgodnie z metaforą Koźmińskiego, będzie zatem scenarzystą, który, jeśli tylko tego zapragnie, zagra nową rolę do napisanego przez siebie scenariusza.

ŚREDNIE FIRMY A WSPÓŁPRZYWÓDZTWO – OPISY REALIZACJI BADAŃ WSTĘPNYCH W DWÓCH FIRMACH

Założenia badawcze do badań

Przedstawione w tej części opracowania zrealizowane dwa przypadki obserwacji wpływu podwładnych na przywódcę po realizacji indywidualnych procesów business coachingu nie pretendują do uogólnienia hipotezy: „Występują przesłanki, że coaching podwładnych może wpływać na przywódcę”. Według autorki istnieją jednak zachowania, które mogą wskazywać na prawdopodobieństwo takiego wpływu, a sam temat jest na tyle ważny i atrakcyjny naukowo, że zwrócenie na niego uwagi wydaje się znaczące dla średnich firm. Autorka wyraża przekonanie, że odwrócenie uwagi od tradycyjnego kierunku wpływu: od przywódcy–podwładni na: podwładni–przywódcę nie tylko znajduje miejsce w organicznym paradygmacie przywództwa, lecz także może przynieść praktyczne implikacje dla firm.

Stąd też głównym celem wstępnych badań było zaobserwowanie w środowisku firmowym zagadnienia wpływu w relacji podwładny–przywódcę w dwóch sytuacjach: przed realizacją procesów business coachingu i po realizacji procesów. Przyjęta metoda badawcza obejmowała przeprowadzenie dwóch obserwacji biernych (1 obserwacja przed rozpoczęciem procesów, 2 obserwacja trzy miesiące po zakończeniu procesów) oraz analizę materiałów podsumowujących proces nadesłanych przez każdego z coachee.

Tabela 3. Liczbowe zestawienie badań jakościowych z przedziałami czasowymi

Lp.	firma z branży zabezpieczenia przeciwpożarowe	firma z branży poligraficznej
termin realizacji obserwacji	wrzesień 2013 rok czerwiec 2014 rok	marzec 2013 październik 2013
liczba podmiotów badanych: Menedżerowie (podwładni) Prezes (przywódcę)	6 menedżerów 1 prezes	5 menedżerów 1 prezes
dotatkowe materiały	podsumowania coachee procesów coachingowych	podsumowania coachee procesów coachingowych

Źródło: opracowanie własne.

Autorka sugeruje, aby opisane wstępne badania traktować jako inspirację do pogłębionych badań z większą grupą podmiotów badawczych z firm sektora MSP. Liczbowe zestawienie realizacji badań jakościowych w obu przypadkach ze szczegółami przedstawia tabela 3.

Materiał badawczy

Dokonana obserwacja grupy menedżerów wraz z prezesem, przed realizacją procesów coachingowych oraz po realizacji, na spotkaniu wewnętrznym opierała się na zwróceniu uwagi na następujące zjawiska podczas spotkania:

1. Jaki rodzaj komunikacji można zaobserwować na linii przywódca–podwładni?
2. Jaki rodzaj komunikacji można zaobserwować na linii podwładni–przywódca?
3. Czym charakteryzuje się dynamika interakcji między przywódcą a podwładnymi i między podwładnymi a przywódcą?
4. W jaki sposób można opisać to, co postrzega się między obiema stronami?

Materiał do analizy, zawierający odpowiedzi coachee na pytania otwarte oraz własne refleksje po zrealizowanych sesjach został zawężony do analizy odpowiedzi na dwa zadane pytania. W tabeli 4 zamieszczony został arkusz coachee, a pytania wyboldowane zostały wybrane do analizy. Celem wyboru tych pytań było uzyskanie deklaratywnej wiedzy o podjętych działaniach w trakcie procesów oraz planów kolejnych działań po skończonych procesach.

Tabela 4. Arkusz coachee podsumowujący proces coachingowy

Imię i nazwisko Klienta:									
Imię i nazwisko Coacha:									
Liczba sesji: 7 sesji									
Czas procesu:									
Podsumowanie coachee									
1. Jaki był cel/ cele, nad którymi pracował coachee?									
2. Jak przedstawia się ocena poziomu realizacji celu na skali, na ten moment?									
1 minimalnie	2	3	4	5	6	7	8	9	10 maksymalnie
3. Jakie zachowania lub podjęte działania przez coachee świadczą, że cel jest na wskazanym poziomie?									
4. Przydatność/użyteczność coachingu – opinia coachee									
5. Jak są kolejne kroki Klienta związane z celem?									

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek firmy produkcyjno-sprzedażowej (branża zabezpieczenia przeciwpożarowe)

Opis firmy

Firma zajmująca się produkcją i sprzedażą biernych zabezpieczeń przeciwpożarowych, funkcjonująca w 45 krajach na świecie, dysponująca ponad stoma zakładami produkcyjnymi, poszerzająca z roku na rok asortyment produktowy. Oddział w Polsce, istniejący już ponad 20 lat, zatrudnia wysokiej klasy specjalistów oraz menedżerów. Posiada autonomiczność w zarządzaniu, będąc jednocześnie włączonym do międzynarodowej struktury macierzowej. W Polsce firma spełnia wymogi, jakimi charakteryzują się firmy średnie, zaś na świecie połączenie wszystkich oddziałów firmy pozwala organizacji na to, żeby była liderem w swojej branży. Wpływ oczekiwań z jednostki macierzystej przekłada się na rozwój oddziału w Polsce, który, przyjmując inspiracje „z góry”, adaptuje je do polskich warunków kulturowych i organizacyjnych.

W 2013 roku zapada decyzja o przeprowadzeniu indywidualnych procesów business coachingu dla każdego Menedżera firmy i Prezesa. Nadrzędną przesłanką do zainicjowania procesów coachingowych była zmiana, którą Prezes firmy opisywał bardziej na poziomie mentalnym niż narzędziowym (zob. rysunek 1).

Realizacja działań przedprocesowych

Rozpoczęcie coachingów poprzedziły zaplanowane działania przed-procesowe składające się z trzech logicznie ułożonych etapów (zob. rysunek 2).

I Etap – komunikacja założeń metody coachingowej i zbadanie kontekstu organizacyjnego.

Na tym etapie dostarczono Prezesowi bogatą wiedzę o metodzie coachingowej, jej korzyściach i zagrożeniach. Omówiono kontekst organizacyjny oraz potrzeby organizacji z punktu widzenia Prezesa oraz oczekiwań komórki macierzystej.

II Etap – przedstawienie metody coachingowej kadrze zarządzającej wraz ze zbadaniem potrzeb.

Na jednym z wewnętrznych spotkań kadry zarządzającej zobrazowano proces coachingowy (przygotowana w 1 etapie prezentacja) oraz zbadano deklaratywną gotowość kadry do uczestnictwa w sesjach, otwartość na metodę i osobiste podejście do sesji.

III Etap – wybór coachów na wspólnym spotkaniu z kadrą zarządzającą³. Dążąc do zapewnienia pełnej transparentności procesu oraz poczucia sprawstwa kadry zarządzającej, już na etapie przedprocesowym zorganizowano

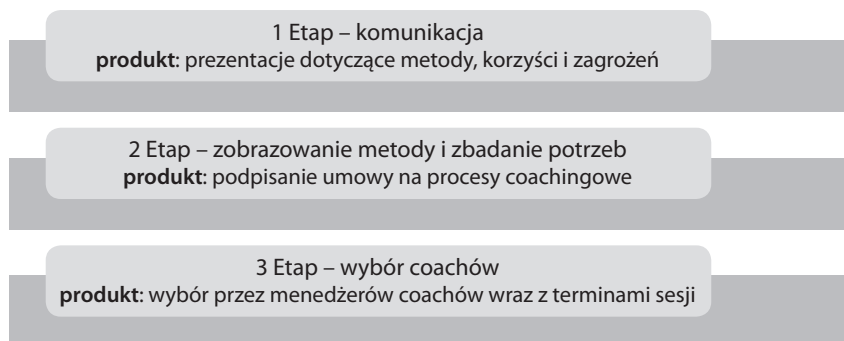
³ Projekt prowadzony był przez osobę koordynującą cały projekt w firmie (poza procesami coachingowymi zaprojektowany został program dla średniej kadry zarządzającej oraz pracowników administracyjnych) oraz 4 coachów. Wszyscy coachowie pracowali, opierając się na zasadach pracy i kodeksie etycznym ICC.

wspólne spotkanie kadry zarządzającej z coachami. Podczas spotkania coachowie przedstawili swoje profile i odpowiedzieli na pytania.



Rysunek 1. Trzy obszary potrzeb kadry zarządzającej

Źródło: materiał wewnętrzny firmy.



Rysunek 2. Etapy przedprocesowe i produkty

Źródło: opracowanie własne.

Trwający prawie 4 miesiące etap przed-procesowy pozwolił zarówno Prezesowi, jak i kadrze zarządzającej niejako oswoić się z metodą coachingu, zrozumieć wynikające z niej korzyści, a także obowiązki coachee. Takie wprowadzenie coachingu do organizacji odpowiada na zrealizowane przez autorkę w 2010 roku badania dotyczące pierwszych refleksji/wrażeń uczestników, którzy nie doświadczyli sesji coachingowych a jedynie dysponowali wiedzą o postrzeganiu metody. W badaniu, w obszarze: *Jak sprzedać coaching w organizacji*, rozkład procentowy wskazań badanych wyodrębnił trzy elementy: budowanie marki coachingu (27%), prezentację o coachingu (23,3%), zaangażowanie zarządu (22%) (Latek-Olaszek, 2011, s. 309).

Pełne angażowanie się zarządu w przebieg procesu z wprowadzaniem etapami do kolejnych działań kadry zarządzającej wynika również ze specyfiki relacyjnej w sektorze MSP. W jednym z artykułów dotyczących business coachingu w małej firmie, w następujący sposób opisywane są relacje na linii właściciel–menedżer a podwładni:

„Pracownicy, ze względu na stały, bezpośredni i bliski kontakt z właścicielem – menedżerem stają się jego lustrem, w którym odbijają się standardy zachowań szefa, jego wartości i przekonania. Zarówno wartości, jak i przekonania bezpośrednio wpływają na zachowania pracowników małej firmy i ich relacje, np. z klientami” (Syrek-Kosowska i Szepleniak, 2011, p. 318–319).

Skrótowo opisane wyniki badania

Dokonanie porównania zrealizowanych obserwacji i ich wyników pozwoliło na wyodrębnienie następujących kategorii:

- wykorzystywane środki wpływu podczas komunikacji
- liczba komunikatów na linii podwładni–przewódca
- liczba komunikatów na linii przewódca–podwładny
- dynamika interakcji na linii podwładni–przewódca
- dynamika interakcji na linii przewódca–podwładni

Opisanie wyników wyodrębnionych kategorii przedstawiają tabele 5 i 6.

Tabela 5. Opisanie wyników wyodrębnionych kategorii, stan obserwacji przed realizacją procesów coachingowych, przypadek I

Obserwacja podmiotów badanych przed rozpoczęciem procesów coachingowych	
■ wykorzystywane środki wpływu podczas komunikacji	zadawano głównie pytania, dyskutowano, przedstawiając własne opinie, wykorzystywano ciszę podczas spotkania, komunikaty cechujące się poprawnością i dystansem emocjonalnym
■ liczba komunikatów na linii podwładni–przewódca	mała liczba komunikatów, występowały głównie, jako odpowiedź na zadane pytania przez przewódcę
■ liczba komunikatów na linii przewódca–podwładny	duża liczba komunikatów, występowały zarówno otwarte pytania do podwładnych, pogłębiające pytania do podwładnych, stwierdzenia dotyczące danego zagadnienia, dygresje odnoszące się do sytuacji z przeszłości firmy
■ dynamika interakcji na linii podwładni–przewódca	dynamika cechująca się głównie reagowaniem na zachowania przewódcy
■ dynamika interakcji na linii przewódca–podwładni	dynamika cechująca się inicjowaniem lub próbą inicjowania/ pobudzania do zachowań podwładnych

Źródło: opracowanie autorki na podstawie notatek z obserwacji.

Tabela 6. Opisanie wyników wyodrębnionych kategorii, stan obserwacji po realizacji procesów coachingowych, przypadek I

Obserwacja podmiotów badanych po realizacji procesów coachingowych	
■ wykorzystywane środki wpływu podczas komunikacji	wykorzystywano głównie argumenty, podczas spotkania miały miejsce dyskusje z elementami kłótni, komunikaty cechujące się emocjami
■ liczba komunikatów na linii podwładni–przewódca	zwiększona liczba komunikatów kierowanych do przewódcy
■ liczba komunikatów na linii przewódcy–podwładny	mniejsza liczba komunikatów kierowanych do podwładnych, przewódca bardziej słuchał, niż inicjował rozmowę,
■ dynamika interakcji na linii podwładni–przewódca	dynamika cechująca się inicjowaniem rozmowy, poszukiwaniem opinii, uzyskaniem od przewódcy konkretnych odpowiedzi na zadane pytania
■ dynamika interakcji na linii przewódcy–podwładni	dynamika cechująca się reagowaniem na inicjatywę podwładnych lub dystansowanie się

Źródło: opracowanie autorki na podstawie notatek z obserwacji.

Analiza materiałów podsumowujących proces przez coachee w zakresie podjętych działań i zachowań (odpowiedzi na pytanie 3) wskazała na dwa obszary:

1. Obszar nazwany JA – w obszarze tym opisywano zwiększoną/umocnioną lub zauważoną własną sprawczość, poczucie pewności siebie oraz zwiększone poczucie własnej wartości.
2. Obszar nazwany RELACJE – w obszarze tym znalazły się odniesienia do relacji na linii przełożony–podwładny, gdzie w roli przełożonego występował coachee, a podwładnymi byli pracownicy stanowiący podległy zespół oraz do relacji z innymi ogólnie, bez wskazania konkretnej grupy czy też osób; używane tu były stwierdzenia dotyczące koncentracji na relacjach, pracy nad relacjami, zwrócenia uwagi na relacje, uważności w relacjach.

Analiza materiałów podsumowujących proces przez coachee w zakresie planowanych kolejnych działań (odpowiedzi na pytanie 5) wskazała, jako pierwszą, koncentrację na działaniu z obszaru JA, a następnie z obszaru RELACJE. Wydaje się, że wzmocnienie i utrzymanie nawyku nowych działań/zachowań, które wprowadzili podwładni w trakcie procesu, potrzebuje ugruntowania, ale także jest liczące się dla nich. W dalszej kolejności wybór relacji stanowi niejako logiczny krok otwierania się na innych i wchodzenie w społeczne relacje.

Można przyjąć, że po realizacji procesów coachingowych „praca” w obszarze JA i RELACJE pomogła podwładnym bardziej świadomie wchodzić w interakcję z przewódcą. Można przyjąć, że podwładni, poprzez większe otwarcie się na przewódcę, spowodowali jego „zatrzymanie się”, pewne zdystansowanie czy wręcz przyglądanie się w dystansie tej sytuacji. Takie „wyjście” do przewódcy

poprzedzone było pracą nad własną sprawczością/poczuciem wartości/wzmocnieniem pewności siebie (wyniki analizy materiału, obserwacji), co pozwoliło podwładnym zacząć kreować relację z przywódcą, i jednocześnie zaznaczyć swoją pozycję i stanowisko.

Pewnym uproszczeniem, na które autorka chce zwrócić uwagę, choć traktuje to bardziej jako symptom, wymagający dalszych obserwacji, jest spostrzeżenie, że przed realizacją procesów coachingowych podwładni i przywódca wydawali się stanowić odrębne byty, połączone jednym miejscem pracy z przewagą wpływu przywódcy. Ujawniał to zarówno sposób komunikacji, który cechowała inicjatywa przywódcy i wyważone odpowiadanie na nie podwładnych (dynamika interakcji,) jak i natężenie komunikatów wysyłanych od podwładnych i od przywódcy, z większą liczbą komunikatów wysyłanych przez przywódcę. Po realizacji procesów coachingowych sposób interakcji między stronami odwrócił się. To podwładni ujawnili sposób komunikacji cechujący się większą, niż przed procesami, inicjatywą w interakcji i zwiększeniem wysyłanych do przywódcy, ale też do współ-menedżerów, liczby komunikatów.

Wydaje się, że wzajemne dostrzeżenie się stron, wyrażane poprzez komunikowanie się oraz świadome zwracanie uwagi na innych z otoczenia, może kierować sposób przewodzenia w stronę wspólnego działania, a w następstwie i współprzywództwa. Być może sformułowania z podsumowania badanych⁴: wspólne, a nie odrębne byty, zwrócenie uwagi na pracownika, praca w relacji z innymi, uważność na siebie i na ludzi, stanowią zaczątek do budowania wspólnego, a nie odrębnego przewodzenia.

Przypadek firmy produkcyjno-sprzedażowej, branża poligraficzna

Opis firmy

Firma jest na polskim rynku liderem w branży poligraficznej w danej specjalizacji, posiada dwa zakłady produkcyjne i poszerza sektory, z którymi współpracuje. Wraz z zatrudnieniem profesjonalnych Menedżerów firma zaczęła zmieniać sposób funkcjonowania, typ zarządzania i rozpoczęła proces przejścia na poziom rozwoju według Bridgesa (2008) nazywany organizowaniem się lub też porządkowaniem. Rozbudowanie parku maszynowego, zakup nowego zakładu, inwestycja w jakość produkcji oraz rozwój personelu to tylko niektóre z podjętych działań, które mają przyczynić się do transformującej zmiany.

Inicjatywa działań wprowadzająca średnią firmę o charakterze firmy rodzinnej na biurokratyczny etap rozwoju stanowiła duże biznesowe i społeczne wyzwanie nie tylko dla Prezesa firmy, lecz także dla jego podwładnych. „Proces naboru pracowników staje się ważnym doświadczeniem – choć stara gwardia może uważać, że tacy ludzie wnoszą ze sobą coś niebezpiecznego i obcego do wspólnie, lokalnej, »rodzinnej« jakości charakteryzującej przed-

⁴ Sformułowania pochodzą z arkuszy podsumowujących coachee; na potrzeby artykułu zostały poddane selekcji i uproszczone pod względem językowym.

sięwzięcie (etap poprzedzający organizowanie się). Organizowanie się nie jest łatwe i jest przyczyną upadku niektórych firm” (Bridges, 2008, s. 84).

Opis działania przed rozpoczęciem procesów coachingowych

W roku 2011 firma uzyskała dofinansowanie w ramach projektu unijnego i od 2012 r. rozpoczęła się realizacja projektu rozwojowego związanego z budową konkurencyjności firmy na rynku, obejmujące go: szkolenia dla menedżerów, szkolenia dla pracowników, coaching dla menedżerów, mentoring dla menedżerów, działania doradcze dla działu produkcji. Prezes mógł skorzystać z procesów coachingowych i mentoringowych. Z uwagi na fakt, że kadra zarządzająca wraz z prezesem uczestniczyła w licznych procesach rozwojowych, przygotowanie jej do procesów coachingowych opierało się na zaplanowaniu działań wprowadzających. Było to ważne także z uwagi na harmonogram działań w projekcie. Działania wprowadzające do procesów coachingowych dla menedżerów i prezesa zostały przedstawione w prostym zestawieniu wraz z harmonogramem działań do III kwartału w projekcie (tabela 7).

Tabela 7. Częściowy harmonogram projektu z opisem działań wprowadzających do procesów coachingowych

Lp.	Harmonogram projektu	Działania wprowadzające
I kwartał	Szkolenia	spotkanie komunikacyjne przedstawiające założenia metody coachingowej, przedział czasowy i obowiązki coacha i coachee
II kwartał III kwartał	Szkolenia Procesy coachingowe	- przygotowanie mentalne do procesów coachingowych poprzez dostarczenie arkusza Menedżerom i Prezesowi; arkusz miał być materiałem do wpisywania ważnych zagadnień tematów i refleksji, które wystąpią po uczestnictwie w szkoleniach, a które będą inspirujące, - podjęcie zobowiązania do uczestniczenia w procesach coachingowych poprzez podpisanie arkusza procesu coachingowego na I sesji

Źródło: opracowanie własne.

Skrótowe wyniki badania

Dokonanie porównania zrealizowanych obserwacji i ich wyników pozwoliło na wyodrębnienie następujących kategorii:

- wykorzystywane środki wpływu podczas komunikacji,
- liczba komunikatów na linii podwładni–przywódca,
- liczba komunikatów na linii przywódca–podwładny,
- dynamika interakcji na linii podwładni– przywódca,
- dynamika interakcji na linii przywódca–podwładni.

Opisanie wyników wyodrębnionych kategorii przedstawiają tabele 8 i 9.

Tabela 8. Opisanie wyników wyodrębnionych kategorii, stan obserwacji przed realizacją procesów coachingowych, przypadek II

Obserwacja podmiotów badanych przed rozpoczęciem procesów coachingowych	
■ wykorzystywane środki wpływu podczas komunikacji	komunikacja nacechowana emocjami, zadawanie pytań bez słuchania odpowiedzi, zagłuszanie innych poprzez wypowiadanie własnych opinii
■ liczba komunikatów na linii podwładni–przywódca	mała liczba komunikatów, pojedyncze osoby próbowały prowadzić dialog z przywódcą
■ liczba komunikatów na linii przywódca–podwładny	duża liczba komunikatów i opowieści epickich (odnoszenie się do historii firmy, zdarzeń opisujących pracowników, którzy przeszli zmianę)
■ dynamika interakcji na linii podwładni–przywódca	dynamika odnosząca się do bronięcia własnych opinii lub też pozostawania na własnym stanowisku bez podania argumentów
■ dynamika interakcji na linii przywódca–podwładni	dynamika odnosząca się do pobudzenia podwładnych, wykorzystywanie w interakcji niewerbalnych komunikatów, a także prowokacji słownych

Źródło: opracowanie autorki na podstawie notatek z obserwacji.

Tabela 9. Opisanie wyników wyodrębnionych kategorii, stan obserwacji po realizacji procesów coachingowych, przypadek II

Obserwacja podmiotów badanych po realizacji procesów coachingowych	
■ wykorzystywane środki wpływu podczas komunikacji	komunikacja nacechowana ograniczeniem emocji, większa niż przed procesami liczba pytań otwartych, wykorzystywanie pauzy podczas przedstawiania własnego stanowiska
■ liczba komunikatów na linii podwładni–przywódca	mała liczba komunikatów, zadawanie pytań otwartych
■ liczba komunikatów na linii przywódca–podwładny	duża liczba komunikatów, zmniejszenie opowieści epickich, włączenie żartów do rozmowy
■ dynamika interakcji na linii podwładni–przywódca	dynamika cechująca się obserwacją zachowania przywódcy na zadane pytania
■ dynamika interakcji na linii przywódca–podwładni	dynamika cechująca się zmniejszeniem prowokacji, oddawaniem „poła” podwładnym

Źródło: opracowanie autorki na podstawie notatek z obserwacji.

Analiza materiałów podsumowujących proces przez coachee w zakresie podjętych działań i zachowań (odpowiedzi na pytanie 3) wskazała dwa obszary:

1. Obszar nazwany RELACJE – w obszarze tym opisywano relacje z zespołami, innymi menedżerami, a także postrzeganie własnej relacji zawodowej z samym sobą w firmie wraz z definiowaną przez siebie rolą.
2. Obszar nazwany KOMUNIKOWANIE – w obszarze tym odnoszono się do różnych umiejętności komunikowania się, takich jak: słuchanie innych, komunikowanie własnych argumentów, komunikowanie się z użyciem emocji (większa świadomość emocji, przyglądanie się emocjom itd.), a także dbanie w komunikacji o swoje granice (jedno z praw asertywności).

Analiza materiałów podsumowujących proces przez coachee w zakresie planowanych kolejnych działań (odpowiedzi na pytanie 5) wskazała na koncentrację na obszarze RELACJA.

Można przyjąć, że po realizacji procesów coachingowych podwładni zwiększyli własną uważność na relację na linii podwładni–przywódca, poprzez częstsze wychodzenie z inicjatywą podczas rozmowy (zadawanie otwartych pytań) i uważne obserwowanie, jak zadane pytanie odbierze przywódca. Wydaje się, że jest to zmiana o charakterze statycznym, z uwagi na podjęte środki i sposób komunikacji (stosowanie pauz, pytania otwarte, czekanie na odpowiedź, obserwacja). Na poziomie dokonanych obserwacji okazuje się, że ta statyczność ma wpływ na przywódcę, który zmniejsza natężenie własnej komunikacji czy też liczbę komunikatów, opowieści (wyniki po procesach coachingowych).

Atrakcyjnym elementem w badaniu okazały się też emocje – z jednej strony wskazane przez podwładnych w obszarze KOMUNIKOWANIA się, jako wymagające pewnego zarządzania, z drugiej zaś silnie ujawniające się u przywódcy przed realizacją procesów coachingowych. Autorka jest przekonana, że czynnik dotyczący emocji wymaga głębszego zbadania, może mieć bowiem znaczenie, zwłaszcza w tych firmach, w których występuje przywództwo emocjonalne.

PODSUMOWANIE

Przedstawiony rozdział ma za zadanie zaprosić czytelników do refleksji związanej z podążaniem w stronę współprzywódstwa w średnich firmach, przy wykorzystaniu do wsparcia w tej zmianie business coachingu, kierowanego do podwładnych. Refleksja może obejmować nie tylko poszukiwanie możliwości innego przewodzenia w firmach, niż dotychczas praktykowane, ale także wzmacnianie na drodze business coachingu wewnętrznych zasobów u podwładnych.

Wyniki wstępnych badań mogą wskazywać na pewne tendencję, które można określić, jako:

- 1) **dynamiczne wchodzenie w interakcję podwładnych z przywódcą**, cechujące się większą inicjatywą, oczekiwaniem na konkretne reakcje przywódcy, poprzez wewnętrzne wzmocnienie siły podwładnych lub:
- 2) **statyczne wchodzenie w interakcję podwładnych z przywódcą**, charakteryzujące się przyjmowaniem przez podwładnych bardziej roli obserwatora

niż dominującego inicjatora, poprzez stosowanie technik komunikacyjnych nastawionych na skupienie w relacji.

Na tendencję tę mogą mieć wpływ zmienne takie jak profil przywódcy i jego osobowość, dynamika interakcji między stronami w określonych przedziałach czasowych, zmienne zewnętrzne mające wpływ na zachowania każdej ze stron itd., czego autorka ma pełną świadomość.

Warto też podkreślić, że analiza materiałów (arkusze coachee) wyłoniła obszary, do których odnosili się podwładni: JA, RELACJE, KOMUNIKOWANIE, które mogą wskazywać na ważne kategorie w podnoszonym temacie i na które warto zwracać uwagę przy kolejnych badaniach. Oznacza to również, że propozycje pracy w business coachingu (odwołanie do pięciu ram Westerna), adresowane do przywódców, okazują się przydatne także dla podwładnych, jeśli tylko właściciel firmy przyjmie, że przyszedł czas, aby i oni uczyli się ról przywódczych.

BIBLIOGRAFIA

- Avery, G.C. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: PWE.
- Bridges, W. (2008). *Zarządzanie zmianami*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Charan, R. (2011). *Przywództwo w czasach niepewności gospodarczej*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Czarkowska, L.D. i Wujec, B. (2013). Etyka w coachingu. Model siedmiu wartości telicznych i autotelicznych wspierających rozwój świadomości przywódców i menedżerów w procesie coachingu na tle zmian świadomości społecznej. W: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*. Warszawa: Poltext.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inne teoria organizacji. Organizacja jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Grant, A.M. (2001). *Toward a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health and Goal Attainment*. Sydney.
- Hryniewicz, J. (2004). *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Koźmiński, A.K. (2013). Tajemnice przywództwa. *Management and Business Administration. Central Europe*, 1(120): 3–12.
- Koźmiński, A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Latek-Olaszek, K. (2011). Coaching – od poznania do postrzegania. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.
- Latek-Olaszek, K. (2014). Firma bez szefa w KB Folie Polska. *Personel i Zarządzanie*, grudzień.

- Western, S. (2012) *Analytic – Network Coaching®*. Coaching na potrzeby rozproszonego przywództwa i zmiany organizacyjnej. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Syrek-Kosowska, A. i Szepieniec, J. (2011) *Zdobywanie szczytów – business coaching w małej firmie*. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.

Aleksandra Szewczyk

Business Coaching wsparciem dla start-upów. Case study

ABSTRAKT

Business Coaching służy wsparciem młodym przedsiębiorcom realizującym swoje biznesowe przedsięwzięcia w start-upach. Proces coachingu pomaga w opracowaniu optymalnych strategii wykorzystania zasobów, które posiadają oraz stymuluje do poszukiwania twórczych rozwiązań problemów. W niniejszym rozdziale został zaprezentowany przykład wsparcia coachingowego, jakie otrzymują osoby, tworzące start-upy, korzystające z uczestnictwa w programie akceleracyjnym *Starter Rocket*, organizowanym przez Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER. Autorka przytacza wywiady przeprowadzone z coachem oraz klientami – uczestnikami start-upu oraz odnosząc się do teorii zarządzania i literatury opisującej biznes coaching, podsumowuje jego skuteczność jako wsparcia dla start-upów.

Słowa kluczowe: biznes coaching, cykl życia organizacji, rozwój biznesu, start-up

Aleksandra Szewczyk

Business Coaching as a Support for Start-ups. Case Study

ABSTRACT

Business coaching is a support for start-up entrepreneurs that are currently managing their own businesses. Coaching process helps them to set the goals and consider founds the activity including optimal use of resources that are available to them and it also stimulates them to find creative ways of solving problems. In the case study the article presents coaching as an example of supporting start-up members participating: in the Acceleration program *Starter Rocket* managed by Gdansk Business Incubator STARTER. The author presents interviews with the coach and start-up members and then, referring the management theory and the literature describing coaching summarizes its effectiveness as a support for start-ups.

Key words: business coaching, organizational life cycle, business development, start-up

CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI

W nauce o zarządzaniu organizacje bywają porównywane do żywych organizmów, które rodzą się, rosną, rozwijają, starzeją się i tracą sprawność, a w końcu umierają. Na tym właśnie polega cykl życia organizacji, który podobnie jak życie człowieka obejmuje w sobie cykl zmian od narodzin do śmierci. Jest to metafora, która jednak pokazuje, że mamy do czynienia ze zjawiskiem zmienności i względnej nietrwałości. Tylko niektóre z nich, takie jak giełda londyńska, Uniwersytet Jagielloński czy firma Faber Castell założona w 1731 roku, są w stanie przetrwać setki lat (Koźmiński, 2008). Oto najważniejsze fazy z cyklu życia organizacji:

- Faza pierwsza – o charakterze koncepcyjnym. Określana bywa fazą inicjacji i innowacji. Chodzi o pomysł na stworzenie nowej organizacji, zaspokajającej jakąś potrzebę społeczną. Pomysł na nową organizację musi znaleźć grupę promotorów, którzy zdecydują się związać z nim swoją przyszłość.
- Faza druga – przedsiębiorczości, w której chodzi o zmobilizowane zasobów, materialnych, intelektualnych, symbolicznych i ludzkich do powołania do życia nowej organizacji. Jak wiadomo, istotą przedsiębiorczości jest ryzyko. Ponoszą je promotorzy nowego przedsięwzięcia oraz „udziałowcy”, którzy użyczają swoich zasobów w nadziei na premię za poniesione ryzyko. Faza przedsiębiorczości kończy się sukcesem, jeżeli organizacja trafia w realne zapotrzebowanie otoczenia.

Właśnie fazy pierwsza i druga to czas, kiedy jest miejsce na działalność różnego typu inkubatorów przedsiębiorczości, które mają za zadanie wesprzeć – dzięki swoim programom – rodzącą się przedsiębiorczość.

Kolejne fazy to:

- Faza trzecia – wzrostu i rozwoju – charakteryzuje się popytem na produkty organizacji.
- Faza czwarta – stabilizacji, która przynosi podniesienie się poziomu równowagi organizacyjnej materialnej i społecznej zarówno zewnętrznej i wewnętrznej. Równocześnie organizacja traci „świeżość”, czyli przedsiębiorczy i innowacyjny impet.
- Faza piąta – spadek wartości, w której dają o sobie znać negatywne następstwa formalizacji i rutyny. Organizacja traci zdolność do rozwoju, bo przestaje wytwarzać nadwyżkę.
- Faza szósta – trwałe zachwianie równowagi organizacji (społecznej, materialnej, zewnętrznej i wewnętrznej). W rezultacie organizacja traci zdolność

do sterowania sobą, a zatem i do przetrwania. Następują rozpad i upadek. (Koźmiński, 2008). O fazach piątej i szóstej będzie mowa dalszej części opracowania.

COACHING W AKCELERACYJNYM PROGRAMIE *STARTER ROCKET*

W niniejszym opracowaniu autorka opisuje *case study* programu akceleracyjnego o nazwie *Starter Rocket*, organizowanego przez Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER. Misją Gdańskiego Inkubatora Przedsiębiorczości STARTER jest stworzenie warunków do rozwoju, stymulowanie przedsiębiorczych postaw oraz merytoryczne wsparcie lokalnych firm w pierwszym okresie ich działalności. Inkubator pomaga w zakładaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez zmniejszanie kosztów ich funkcjonowania, wsparcie w nawiązywaniu kontaktów ze światem biznesu, wzmocnienie potencjału oraz jego pełne wykorzystanie.

Starter Rocket, to autorski program akceleracyjny, oferujący sześciu najlepszym projektom cztery miesiące wsparcia merytorycznego, głównie w formie indywidualnego mentoringu, ale także warsztatów, szkoleń, doradztwa specjalistycznego i coachingu biznesowego. Obok wsparcia merytorycznego spółki otrzymały inwestycje na etapie pre-seed oraz szansę na dofinansowanie wyjazdów poza Polskę w celu testowania produktu na zagranicznych rynkach. Wartością był także dostęp do strefy coworkingu oraz biznesowy networking. W umowie program obejmował:

„Wsparcie merytoryczne w formie:

- a) mentoringu (założenie 84 godzin od 17 lipca do 31 października 2014 roku);
- b) doradztwa specjalistycznego i/lub coachingu (założenie 14 godzin od 17 lipca do 31 października 2014 roku);
- c) dostępu do przestrzeni do pracy w budynku Gdańskiego Inkubatora Przedsiębiorczości STARTER”.

Wymagania wobec uczestników były następujące i wynikały z umowy:

„§ 3 PROJEKT I PROGRAM 1. Uczestnicy oświadczają i gwarantują, że są wyłącznymi autorami i pomysłodawcami Projektu zakwalifikowanego do Programu i mają pełne prawa do dysponowania nim oraz wszelkimi jego elementami bez naruszenia praw osób trzecich. (...) 2. W ramach Wsparcia merytorycznego przed Uczestnikami będą stawiane cele do zrealizowania wraz z czasem ich wykonania. Uczestnicy mają obowiązek zaprezentowania przed GFP oraz pozostałymi uczestnikami Programu postępów prac nad swoim Projektem oraz stanu realizacji założonych celów Projektu. Prezentacje te będą podstawą oceny zaangażowania Uczestników w rozwój Projektu, dokonywanej

przez GFP oraz decyzji o wsparciu, o którym mowa w §2 ust 5 niniejszej Umowy” (za: www.starterrocket.pl).

Na potrzeby niniejszego artykułu autorka przeprowadziła w lutym 2015 r. wywiady z coachem prowadzącym coaching biznesowy Jarosławem Łojewskim oraz osobami z jednego start-upu; niektóre z nich pragną pozostać anonimowe.

Na podstawie programu akceleracyjnego *Starter Rocket* wyłoniono sześć zespołów, które miały otrzymać coaching biznesowy od sierpnia 2014 do stycznia 2015 roku. Umowa coacha z Gdańskim Inkubatorem Przedsiębiorczości STARTEREM (dalej: STARTER) dotyczyła puli godzin przeznaczonych na sesje coachingowe w liczbie trzydzieści sześć sesji coachingowych. Sesja coachingowa miała trwać od 60 do 90 minut, w zależności od potrzeb klientów. W umowie również uwzględniono kwestię dobrowolności, start-upy miały brać udział w sesjach coachingowych dobrowolnie. I tak też sytuacja się potoczyła. Na sześć zespołów liczących od dwóch do siedmiu osób jeden zespół po dwóch sesjach podjął decyzję, że „nie potrzebują więcej sesji coachingowych”. Pozostały z puli wszystkich godzin trzydzieści cztery godziny na pięć zespołów. Zapytałam, skąd pomysł na coaching w Gdańskim Inkubatorze STARTER. Otóż po prowadzeniu różnego typu programów w roku 2012 wyłonił się zespół doradców i coachów na stałe współpracujących ze STARTEREM i za ich namową do kolejnych projektów włączany jest coaching biznesowy jako narzędzie wsparcia dla start-upów.

Pytanie autorki do coacha: „Jak wyglądało aktywne uczestnictwo poszczególnych osób z zespołów – start-upów w sesjach coachingowych?”

Jarek Ł. (coach): Inkubator STARTER, jako sponsor coachingu, podszedł do tematu bardzo profesjonalnie. Sesje coachingowe nie były obowiązkowe. Ich cele musiały być oczywiście związane z akceleracją biznesów, ale były deklarowane przez zespoły, które same najlepiej wiedziały, czego potrzebują. Dobrze sprawdziło się uzgodnienie ze STARTEREM, że pula godzin coachingowych dla całego programu mogła być rozłożona po zespołach według ich potrzeb. Jednemu zespołowi wystarczyły dwa spotkania, inne zespoły miały ich dziesięć. W sesjach coachingowych uczestniczyły całe zespoły lub pojedyncze osoby, np. ich szefowie. To też wynikało bezpośrednio z ich potrzeb, a nie jakichś ogólnych regulacji. W jednym z przypadków było tak, że odbyły się łącznie trzy sesje z całym zespołem oraz po trzy sesje indywidualne z dwoma osobami z tych zespołów. Ta decyzja wynikała z potrzeb zespołu, a dzięki elastycznemu podejściu do całego programu coachingowego została ona zaspokojona. Również dzięki temu zainteresowani podchodzili z dużą energią do udziału w coachingu. Cele sesji coachingowych dotyczyły trzech obszarów: wsparcia w realizacji celów zespołowych, budowania zespołów i relacji między jego członkami oraz wsparcia indywidualnych celów związanych z nowym środowiskiem, zadaniami i obowiązkami.

Poniżej komentarz dwóch uczestników jednego zespołu – start-upu zajmującego się sprzedażą ekspresu do drinków, który liczył trzy osoby; w późniejszym czasie doszedł do nich pracownik, który nie brał udziału w coachingu. Cel główny całego coachingu to zdobycie dziesięciu klientów do października 2014 roku. Proces coachingu obejmował cztery sesje, pozostała ostatnia sesja na ocenę samego procesu i osoby coacha, która odbędzie się w najbliższej przyszłości. Na kolejnych sesjach, które trwały od około 90 minut do 100 minut pojawiały się tematy i cele dodatkowe, które były rozwiązywane w trakcie właśnie tych czterech sesji.

Wywiad 1. z pierwszym członkiem start-upu, który postanowił pozostać anonimowy.

Autorka: Jak wyglądały sesje?

Klient (uczestnik start-upu): Korzystałem z coachingu dla zespołu 3-osobowego. Po coachingu zauważyłem, jak ważne jest stosowanie metodologii rozwiązywania problemów. Pozwala to na wyeliminowanie czynników czysto emocjonalnych i skupienie się na działaniu opartym o fakty. Po coachingu utknęły mi w głowie następujące pytania:

„Jaki jest cel spotkania?” – co chcemy osiągnąć po wyjściu ze spotkania.

„Jak inaczej możemy to zrobić?” – otwiera możliwości rozwiązania problemu.

„Gdzie tkwi problem?” – często nie zdajemy sobie sprawy, w czym tak naprawdę tkwi problem.

„Robisz to dla swojego ego, czy dla rozwiązania realnego problemu?” – często działamy impulsywnie, zaspokajając potrzeby ego, zamiast rozwiązywać realne problemy.

„Po co?” – czemu chcemy rozwiązać dany problem? może nie jest on warty naszego czasu.

Spotkania zainspirowały mnie do zainteresowania się metodami rozwiązywania problemów, np. burzy mózgów, techniki gordona, metody 66, a także poszerzenia wiedzy na temat sposobów zarządzania projektami.

Autorka: Jak Ty postrzegałaś sesje coachingowe?

Klientka (Marta, uczestniczka start-upu): Osoby prowadzące start-up nie zadają sobie najprostszych pytań, które pozwalają im uruchomić poprawne procesy myślowe i korzystać z zasobów, które mają. Sposoby na rozwiązanie problemów i metody opracowania działań, które opracowaliśmy na sesji coachingowej, mogliśmy wykorzystać nie tylko w działaniu firmy, ale także prywatnie. Na sesjach poruszaliśmy tematy sprzedaży, pracy w zespole i outsourcingu zadań. Coaching pozwala także na przemyślenie sprawy w aspekcie własnego rozwoju i relacji w zespole. Teraz nasz zespół działa sprawniej z wiedzą i wartościami, które wynieśliśmy z akceleracji i sesji z coachem. Na ostatniej, czwartej sesji Jarek coach zaproponował nam narysowanie mapy myśli – zawierającej istotne elementy do zapamiętania. Nasz rysunek stał się miłym przypomnieniem i motywacją do dalszej pracy.

Jarek Ł. (coach): Zespół chciał wyjść z sesji z czymś, co pozwoli im pamiętać o rzeczach, które osiągnęli, których się nauczyli. Po to, aby móc z tych zasobów czerpać w przyszłości. Chcieli też pamiętać o tym, aby rozbudowywać swoje zasoby. Chcieli to wszystko jakoś nazwać, praktycznie stosować,

pamiętać o doświadczeniu po to, aby w przyszłości nie czynić kolejnych prób wynalezienia koła na nowo. Zaproponowałem im, aby narysowali to, czego się nauczyli i co chcieli zapamiętać. W efekcie powstał plakat, który wisi w miejscu, gdzie pracują. I przypomina im o tym, czego się nauczyli i co dla nich jest ważne.

Marta: Słowa Jarka-coacha zadziałały podprogowo na nas, jak brainstorming i coaching organiczny.

Autorka: Jak wykorzystujecie sesje coachingowe w Waszej start-upowej rzeczywistości?

Marta: Coaching dał utwierdzenie wiadomości. Zapobiegł słynnemu „3xZ” z edukacji, czyli zakuć, zaliczyć i zapomnieć. Zadziałał w ten sposób, że uczestnicy programu sprecyzowali wiedzę, zapamiętali i zastosowali ją w działaniu. Na warsztatach uzyskaliśmy wiedzę, a coaching pozwolił wprowadzić ją w życie.

Autorka: Co konkretnie pomogło zapamiętać?

Marta: Metody stosowane na coachingu nauczyły mnie inaczej podchodzić do rozwiązywania problemów. Nie zaczynam od leczenia skutków, ale zastanawiam się, co było przyczyną problemów. Dzięki temu łatwiej realizuję swoje cele prywatne i zawodowe. Teraz precyzuję proces myślowy na papierze. Coaching jest dla mnie spersonalizowanym procesem, skupia się na konkretnych osobach i konkretnych problemach. Warsztaty postrzegam jako narzędzie dotyczące ogólnych problemów, na przykład działań na rynku. Uważam, że idealnym połączeniem jest przeprowadzenie warsztatów przez specjalistów, a następnie przekucie wiedzy na działanie poprzez sesje coachingowe.

Autorka: Jak coaching wpłynął na Twoje podejście do rozwiązywania problemów?

Marta: Rozwiązania moich problemów stały się prostsze. Jeśli posiadasz odpowiednie narzędzia, potrafisz znaleźć twórcze rozwiązania. Dzięki temu wzrasta twoja pewność siebie i to jest duży plus. Każdy problem staje się szansą na mój dalszy rozwój i wzbogacenie nowym doświadczeniem. Uwielbiam coaching, chętnie bym korzystała częściej, gdybym tylko mogła. Jeśli ktoś chce się udoskonalić lub rozwijać, to polecam coaching jako metodę, która skutecznie wspiera nasze dążenie do celu.

Autorka: Jakie masz zdanie na temat filozofii start-upów?

Marta: Osobiście uważam, że istotne jest, aby każdy z nas zdał sobie sprawę, jak bardzo możemy wpływać na naszą rzeczywistość. Jakikolwiek rozwój związany jest też z podjęciem pełnej odpowiedzialności za nasze życie i nasze działanie. Tak samo jest z naszym start-upem. Chcąc rozwijać firmę, rozwijamy też siebie. W tych kluczowych momentach coaching staje się niezwykle istotnym elementem. Start-up to innowacja, a innowacja, to twórcze myślenie, dlatego istotne jest to, żeby ludzie uczyli się elastyczności w działaniu i stosowali metody związane z *design thinking*, które na pewno poruszają ich pokłady kreatywności.

Autorka: Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia w rozwoju własnymi i start-upu.

Pytanie autorki do coacha: Jakie wsparcie dał coaching start-upom?

Jarek Ł. (coach): STARTER zapewnił uczestnikom programu zasoby w postaci: szkoleń, kontaktów, spotkań z doradcami i inwestorami, możliwość pokazania się. Natomiast coaching pozwolił to wszystko, co dostali, dostosować do ich własnych potrzeb. Znaleźli osobisty sposób na wykorzystanie teorii i narzędzi w praktyce, wymyślili, jak je zastosować do realizacji swoich celów. W trakcie sesji grupowych wszyscy członkowie zespołów mieli stworzoną przestrzeń do działania. Zdarzały się, jak w każdej grupie, osoby, które wołały raczej słuchać niż mówić. Moją rolą było między innymi ich aktywizowanie, aby dorzucały swoje pomysły i opinie. Często okazywało się, że były to rzeczy, które powodowały u pozostałych efekt „Wow!” i zmianę perspektywy patrzenia na pewne problemy, pomysły czy cele.

Starłem się nie stosować jakiś konkretnych narzędzi. Bazowałem na kreatywności i pomysłowości uczestników. Jeśli mieli np. zrobić jakiś plan – prosiłem, aby go zrobili. Jedni wypisywali w punktach, inni rysowali. Pomysły rodziły się spontanicznie. Nawet jeśli jednak zaproponowałem jakąś ogólną metodę podejścia do poszukiwania pomysłów, to często sposób jej zastosowania zaskakiwał mnie oryginalnością i świeżością. Robili to po swojemu, czuli się z tym pewniej. Ja pilnowałem, aby skupiali się na celu i wychodzili ze spotkań ze zdefiniowanymi na początku rezultatami.

Według mnie, o ile coaching czasowo stanowił jakieś 5% wszystkich narzędzi, które start-upy otrzymały w programie Starter Rocket, to stanowił skuteczny katalizator, który pozwolił korzystać z pozostałych 95%.

Autorka: Co według Ciebie jest cenne w coachingu dla start-upów?

Jarek Ł. (coach): Przede wszystkim możliwość zmierzenia się z tematami, które ich gryzły z ich własnej, osobistej perspektywy. Niektórzy poszukiwali wsparcia w nowych dla nich doświadczeniach – bycia pierwszy raz szefem zespołu, podejmowania ryzyka finansowego i emocjonalnego, odpowiedzialności za pracowników i współpracowników. Coaching pozwolił im wymyśleć, jak się w takich kontekstach odnaleźć, ustawić, a przy tym zachować siebie. Nawet jeśli powstałe pomysły nie dawały poczucia komfortu, stawiały przed nimi wyzwania – to byli gotowi na ich realizację, bo sobie to w trakcie coachingu przepracowali w głowach i sercach.

Kolejna rzecz to przestrzeń na wymyślenie sposobu przekucia cennych doświadczeń od praktyków, doradców, na działanie w sposób, który pasował uczestnikom sesji. W coachingu nie ma miejsca na ocenę pomysłów. Jest poufność, szczerość, otwartość. Nie zawsze byli w stanie pokazać taką postawę wobec doradców czy inwestorów. To blokowało część ich energii czy kreatywności. Bezpieczne, zaufane środowisko sesji coachingowej umożliwiało lepsze, bardziej efektywne wykorzystanie wiedzy, którą dostali. A czasami też odrzucenie tej, z którą źle się czuli.

Ważną rzeczą było też uświadomienie sobie wielu rzeczy. Wielość własnych zasobów i możliwości korzystania z nich. Lepszego poznania się zespołów. Wspólnego przegadania wątpliwości, postaw, oczekiwań względem siebie. W szczególności w trakcie sesji coachingowych często pierwszy raz odbywały się rozmowy na trudne tematy, do których nie zmobilizowali się wcześniej. Nie-

ktorzy dowiedzieli się o tym, jak są postrzegani przez innych członków zespołu. A wszyscy lepiej poznali się ze sobą.

Dla mnie super było na przykład to, co odkrywali na przeglądach. Ile rzeczy już zrobili, co osiągnęli, jakie efekty daje ich praca w całym programie akceleracyjnym. Radość i duma na twarzach zespołów była bezcenna!

Rozmawialiśmy też o przeszkodach. Co złego może stać się po drodze i co z tym zrobisz? Jak działać, aby się nie zniechęcić? Jak tworzyć plany awaryjne? Jak zasoby zespołu, wspólna praca, wsparcie zewnętrzne pomogą w pokonaniu trudności? Tutaj często następowały zaskakujące odkrycia, jak sobie z tym wspólnie radzić.

Coaching był też okazją do nieskrępowanego pokazania swoich emocji, do zobaczenia, jak wpływają one na to, co jest do zrobienia, na relacje z ludźmi, na cel. Niektórzy po raz pierwszy przyznali przed swoim zespołem, jak się czują z tym, co robią i po co to robią. To mocno scalało ludzi i pozwalało na lepszą współpracę.

Autorka: W jaki sposób budowałeś zaufanie?

Jarek Ł. (coach): Przede wszystkim przez pełną szczerość i otwartość. Od początku mówiłem, co można zyskać dzięki coachingowi, czego na pewno nie dostaną. I że jest to ich praca, przy moim wsparciu. Mocno pomogła koncentracja na celach – od ich zdefiniowania, zweryfikowania, czasami zredefiniowania. Poprzez pilnowanie, aby sesje zmierzały do ich osiągnięcia. Kończąc na przeglądach i pozwoleniu na wyciąganie wniosków i cieszeniu się z tego, co udało się lub nie udało się zrobić. Często jako pozytyw uczestnicy wskazywali to, że nie są przez coacha oceniani. Że szanuję ich pomysły i ich drogę do celu. Doceniali też to, że pomagałem identyfikować rzeczywiste potrzeby. Ktoś może przyjść na przykład z tematem zarządzania czasem pracy w zespole, a potem w trakcie sesji okazuje się, że tak naprawdę celem jest wymyślenie, jak pracować z konkretną osobą, która nie dotrzymuje swoich obietnic. Tutaj obiektywność coacha i skupienie się na celach bardzo pomagały znajdować zadowalające rozwiązania.

Autorka: Co sądzisz o wersji Hoffmana, aby przedsiębiorstwo na zawsze zostało start-upem?

Jarek Ł. (coach): Dla niektórych firm może to być podejście niekomfortowe. „Jak to start-upem? Przecież my jesteśmy już dojrzałą organizacją!”. Rozumiem jednak, że Hoffman przede wszystkim zaleca otwartość na świat, na otoczenie, na zmiany oraz reagowanie na nie lub ich kreowanie. Nie osiadanie na laurach. I to powinno charakteryzować nowoczesne firmy – dynamika „jak w start-upie”, bo inaczej znajdzie się ktoś, kto będzie miał lepszy produkt, usługę czy pomysł na ich sprzedawanie.

Autorka: Jakie są Twoje życzenia coachingowe dla start-upów?

Jarek Ł. (coach): Aby korzystali z zasobów, które mają i ciągle je rozwijali.

JESTEŚ START-UPEM

Każdy człowiek jest przedsiębiorcą. Za czasów jaskiniowego życia każdy pracował na siebie (...), szukał sobie jedzenia, aby się wyżywić. To właśnie wtedy rozpoczęła się historia ludzkości. Wraz z nastaniem cywilizacji stłumiliśmy to w sobie. Zostaliśmy „siłą” roboczą, ponieważ tak nas zakwalifikowano. Zapomnieliśmy, że jesteśmy przedsiębiorcami.

Muhammad Yunus, laureat Pokojowej Nagrody Nobla
i pionier w dziedzinie mikrofinansowania

Punktem wyjścia do rozważań na temat rozwoju start-upów może być założenie, że każdy człowiek jest przedsiębiorcą, ponieważ odczuwa głęboko zakorzenioną potrzebę tworzenia, a tworzenie stanowi istotę przedsiębiorczości. Jak zauważa Yunus, nasi przodkowie musieli się wyżywić i wykształcić pewne określone zasady w życiu, dzięki temu byli twórcami swojego życia. Przystosowanie się do wyzwań współczesnego życia, jak mówi Hoffman współzałożyciel i prezes LinkedIn, wymaga od nas odkrycia w sobie na nowo tych przedsiębiorczych instynktów i wykorzystania ich do ukształtowania zupełnie nowej ścieżki kariery (Hoffman i Casnocha, 2014). Może właśnie podejście i koncepcja Hoffmana jest rozwiązaniem problemu z cyklu życia organizacji – jej rozpadu oraz upadku organizacji.

Hoffman wyjaśnia, że wraz z załamaniem się tradycyjnego modelu ścieżki kariery umiera tradycyjna koncepcja rozwoju zawodowego. Nie zawsze można liczyć, że pracodawca sfinansuje szkolenia przez nas oczekiwane, firmy nie zawsze chcą inwestować w swoich pracowników, ponieważ wielu z nich w trakcie swojego życia zawodowego wielokrotnie zmieni swoje miejsce zatrudnienia. Jak zauważa Dan Pink (za: Hoffman, 2014), lojalność zawodowa obowiązuje teraz w płaszczyźnie poziomej, czyli w ramach sieci kontaktów, a nie na płaszczyźnie pionowej, między pracownikiem a jego przełożonym. Przyczyny można upatrywać w dwóch siłach mających na nas wpływ w skali makro – globalizacji i rozwoju technologii. Dalej Hoffman twierdzi, że pora zapomnieć o starych zasadach świata pracy, czyli: „Gotów – cel – pal, ponieważ zastępuje go model: Cel – pal, cel – pal, cel – pal”. Dziś nie szuka się pracy, gdy już się jej nie posiada lub gdy obecne zatrudnienie nie daje satysfakcji; dziś stale powinniśmy tworzyć nowe możliwości.

Im bardziej burzliwe i niepewne otoczenie, zwłaszcza rynkowe, i im niższy poziom umiejętności dotyczących zarządzania, tym większe szanse na przyspieszenie i skrócenie cyklu życia organizacji. Właśnie w kontekście modelu zarządzania organizacją można wyodrębnić dwa skrajne typy: organizacje rozwijające się i starzejące się (Kozłowski i Jemielniak, 2008).

Proaktywna filozofia zarządzania opiera się na przekonaniu, że zarówno cykl życia organizacji, jak i poszczególne fazy mogą zostać świadomie zaplanowane i plan można zrealizować. Jest to podejście sprzeciwiające się fatalizmowi cyklu życia organizacji, który dosłownie traktuje analogię porównania do cyklu życia organizmów biologicznych.

Proaktywne podejście do cyklu życia organizacji przejawia się inaczej w fazach inicjacji, przedsiębiorczości i wzrostu, czyli fazach „pod górkę” niż w fazach kolejnych „z górki”, dlatego też w pierwszej fazie szczególnie wsparcie start-upów może być duże. Głównym celem Gdańskiego Inkubatora Przedsiębiorczości STARTER jest pomoc w dynamicznym rozwoju firm, a także zminimalizowanie ryzyka ich upadku w pierwszym okresie ich działalności. Inkubator ma wzmacniać potencjał przedsiębiorców poprzez kompleksowy program wspierania biznesu.

Zmiany przynoszą nie tylko nowe wyzwania, ale również nowe możliwości. W tych właśnie okolicznościach należy wykazać się przedsiębiorczością. Hoffman twierdzi, że bez względu na fakt, gdzie się pracuje – czy w firmie dziecięcoosobowej, czy w wielkiej korporacji, czy na jeszcze innych zasadach, aby wykorzystać nowe możliwości, o których była mowa wcześniej i stawić czoła wyzwaniom, należy myśleć i zachowywać się tak, jak gdyby prowadziło się własny start-up. Dlaczego właśnie start-up? Hoffman nawiązuje do warunków, w jakich zakłada się firmę i trzeba podejmować decyzje, w warunkach braku jakichkolwiek gwarancji, niedoboru czasu, informacji i zasobów. Sytuacja konkurencyjna zmienia się i rynek się zmienia. Cykl życia firmy jest stosunkowo krótki. Przedsiębiorcy zakładają i rozwijają swoje firmy w warunkach podobnych do tych, w których reszta pracowników kształtuje swoje kariery zawodowe. Przyszłość dla jednych i drugich jest nie do przewidzenia. Wszyscy mają ograniczony dostęp do informacji i funkcjonują w warunkach ostrej konkurencji. Według Hoffmana każdej kolejnej pracy poświęcimy mniej czasu. Jego zdaniem fazę drugą przedsiębiorczości można by rozciągnąć w czasie na cały cykl życia organizacji, bo trzeba cały czas się dostosowywać ze względu na fakt, że otoczenie jest zmienne. Jeśli nie zachowa się ducha przedsiębiorczości z początkowych faz, to grozi upadek, „po którym nikt – ani pracodawca – ani państwo takiej osoby nie podniesie” (Hoffman, 2014).

Wiemy, że w fazach początkowych przedsiębiorcy mierzą się z niepewnością, zmianami i ograniczeniami, szacują własne zasoby, ambicje, rzeczywistość rynkową, a następnie na tej podstawie wypracowują przewagę konkurencyjną. Kolejny etap to kreślenie elastycznych planów, zbudowanie sieci branżowych kontaktów. Następnym krokiem jest wyszukiwanie i tworzenie możliwości, nawet jeśli wiążą się one z dużym ryzykiem. Zadaniem przedsiębiorców jest tym ryzykiem zarządzać, wykorzystywać potencjał swojej sieci kontaktów w celu gromadzenia informacji biznesowych po to, aby stawić czoła dużym wyzwaniom. Według Hoffmana opisane powyżej strategie z początkowych faz cyklu życia organizacji są przydatne na każdym etapie kariery zawodowej.

Sytuacja rozdarcia między otoczeniem zewnętrznym, atmosferą dużego ryzyka, towarzyszącej niepewności wynikającej z niewiedzy z zarządzania, prowadzi do wewnętrznej walki, która dzieje się w umysłach uczestników start-upów. Oto słowa coacha z *case study*:

„Rozmawialiśmy też o przeszkodach. Co złego może stać się po drodze i co z tym zrobisz? Jak działać, aby się nie zniechęcić? Jak tworzyć plany awaryjne? Jak zasoby zespołu, wspólna praca, wsparcie zewnętrzne

pomogą w pokonaniu trudności? Tutaj często następowały zaskakujące odkrycia, jak sobie z tym wspólnie radzić. Coaching był też okazją do nieskrępowanego pokazania swoich emocji. Do zobaczenia, jak wpływają one na to, co jest do zrobienia, na relacje z ludźmi, na cel. Niektórzy po raz pierwszy przyznali przed swoim zespołem, jak się czują z tym, co robią i po co to robią. To mocno scalało ludzi i pozwalało na lepszą współpracę”.

Włodarski (2010) podaje, że w naszych umysłach rozgrywa się wewnętrzna gra, nieważne w jakiej grze na zewnątrz bierzemy udział. Nasza świadomość tej wewnętrznej rozgrywki może zdecydować o sukcesie lub porażce w grze wewnętrznej. Dobre przygotowanie mentalne jest istotą wewnętrznej gry. Tak jak myślą przewodnią książki Gallweya *Tenis: wewnętrzna gra* (Włodarski, 2010) była umiejętność osiągania sukcesu w sporcie dzięki odpowiedniemu nastawieniu psychicznemu i odnalezieniu własnej drogi do sukcesu, tak również dla młodych przedsiębiorców staje się ważne wypracowanie odpowiedniej postawy i mentalnego nastawienia na nową rzeczywistość start-upu. W opisywanym *case study* ważnym aspektem sesji coachingowych stał się element braku oceny, sesje przebiegały w atmosferze zaufania, które zostało zbudowane przez coacha. Dzięki temu klienci otwierali się na siebie i problemy, co doprowadziło do ich rozwiązania. Podobnie jak w sporcie toczy się wewnętrzna gra – walka z przeciwnikiem wewnętrznym, którym jesteśmy my sami i nasze własne ograniczenia i słabości – tak w trakcie coachingu klienci z *case study* zmagali się z wewnętrznymi lękami i niepewnością dotyczącą nowej start-upowej rzeczywistości. O tej wewnętrznej walce mogą świadczyć pytania, które pojawiły się po sesjach w przytoczonym *case study*, kiedy to klient (pierwsza osoba udzielająca wywiadu) opowiada, że: „po coachingu zauważyłem, jak ważne jest stosowanie metodologii rozwiązywania problemów. Pozwala to na wyeliminowanie czynników czysto emocjonalnych i skupienie się na działaniu opartym o fakty. Po coachingu utknęły mi w głowie następujące pytania: »Jaki jest cel spotkania?« – co chcemy osiągnąć po wyjściu ze spotkania. »Jak inaczej możemy to zrobić?« – otwiera możliwości rozwiązania problemu. »Gdzie tkwi problem?« – często nie zdajemy sobie sprawy, w czym tak naprawdę tkwi problem. »Robisz to dla swojego ego, czy dla rozwiązania realnego problemu?« – często działamy impulsywnie, zaspokajając potrzeby ego, zamiast rozwiązywać realne problemy. »Po co?« – czemu chcemy rozwiązać dany problem, może nie jest on warty naszego czasu.”

Steve Jobs nazwał firmę Apple „największym start-upem na świecie”, dlatego Hoffman zachęca, aby przedsiębiorcy bez względu na etap swojej kariery – początkowy, środkowy czy też końcowy – na zawsze pozostali start-upem. Proponuje również, aby wyrobić w sobie „permanentne nastawienie typu beta”. Firmy technologiczne niekiedy określają swoje programy mianem wersji beta jeszcze przez pewien czas po ich oficjalnej premierze, aby podkreślić, że oddają klientom produkt nieostateczny, który jest gotowy do kolejnej fazy doskonalenia. Przykładem ilustrującym to zjawisko może być Gmail, który pojawił się na rynku w 2004 r., ale dopiero w 2009 r. u przestał oficjalnie

funkcjonować jako wersja beta (miał już wtedy miliony użytkowników) (Hoffman, 2014). „Permanentna wersja beta”, to zobowiązanie na całe życie, którego treść stanowi ciągły rozwój osobisty.

COACHING JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Przedsiębiorczość to koncepcja na życie, która może odmienić postrzeganie kariery zawodowej. To model przedsiębiorstwa, które cały czas się rozwija, bo każdy dzień niesie nowe możliwości: zdobywania nowej wiedzy, dokonywania nowych rzeczy, dalszego rozwoju w życiu osobistym i zawodowym. Wywiady ze start-upami, przeprowadzone przez autorkę, wykazały, że coaching biznesowy był narzędziem, które pozwoliło zdobytą wiedzę w początkowej fazie narodzin młodych organizacji – start-upów wprowadzić w praktykę.

Model coachingu zaproponowany przez Anthony M. Granta opiera się ze społecnym, skupionym na szukaniu rozwiązań, zorientowanym na rezultaty systematycznym procesie, kiedy to coach ma za zadanie ułatwić klientowi poprawę wydajności, produktywności oraz jakości życia. Pomaga on również w lepszym poznawaniu siebie oraz rozwoju pojedynczych osób i całych organizacji (Grant, 2012). W coachingu ważniejsze jest zadawanie odpowiednich pytań niż mówienie innym, co mają robić. Coach współpracuje z klientem, pomaga mu w identyfikowaniu, wyszukiwaniu możliwych rozwiązań, wytyczaniu różnych celów, aby klient mógł podjąć działania w celu doprowadzenia do skutku swoich planów i zamierzeń. Według Granta ten wzorzec podporządkowany rozwiązaniom model, jak i wiele innych modeli coachingu wziął swój początek z różnych terapii. Ma korzenie w opracowanym przez Milтона H. Ericksona podejściu do terapii strategicznych. Metody terapii obliczone na doraźne szybkie rozwiązania zostały rozwinięte przez takich terapeutów jak Insoo Kim Berg i Steve de Shazer (de Shazer, 1988, za: Grant, 2012) oraz ekspertów z ośrodka Brief Family Therapy w Milwaukee (USA). Wspomnianych terapeutów rozczerowało typowe diagnostyczne podejście do problemów stosowane w medycynie. I tak: zamiast podejmować próby analizowania określonych problemów, stawiania diagnoz, odkrywania faktycznych przyczyn oraz zalecania planów kuracji o aprioryczne modele teoretyczne zajęli się właśnie zadawaniem pytań i koncentrowali uwagę swoich klientów na poszukiwaniu rozwiązań. Przekonywali się, że w wielu przypadkach okazywało się to skuteczne. Zebrano mnóstwo wyników badań, które wykazały, że terapia zorientowana na poszukiwanie rozwiązań może być skuteczna, znajdując zastosowanie w poradniach małżeńskich, dla dzieci i młodzieży oraz pomocy udzielanej osobom z depresją. Również pewne analizy świadczą o pozytywnych wynikach stosowania tej metody w coachingu zarówno osobistym, jak i dotyczącym sfery zawodowej (za: Grant, 2012).

Na podstawie pracy O'Connella (Grant, 2012) można wyznaczyć podstawowe cechy coachingu nastawionego na rozwiązywanie zadań:

- Posługiwanie się „niepatologicznym wzorcem” – problemy nie są wynikiem wypaczeń czy dysfunkcji, a wynikają z ograniczonego repertuaru zachowań.

- Skupienie się na konstruktywnych rozwiązaniach, zamiast starań o znalezienie genezy danego problemu.
- Zdawanie się na wiedzę klienta – to on jest ekspertem w „dziedzinie” własnego życia nie coacha.
- Uczenie się od klienta: każda sesja coachingu to okazja dla coacha, aby więcej dowiedzieć się na temat rozwoju osobistego od osoby coachowanej. To podejście chroni coacha od spoczęcia na laurach – „to ja na wszystkim się znam”. Na wstępie każdej kolejnej sesji warto sobie zadać pytanie: „Czego mogę nauczyć się od klienta?”.
- Korzystanie z zasobów klienta.
- Zorientowanie na działanie.
- Wyznaczanie jasnych, konkretnych celów.
- Założenie, że korzystne zmiany nastąpią w stosunkowo krótkim czasie.
- Nastawienie na przyszłość.
- Atrakcyjność – proces coachingu ma być postrzegany przez klienta jako ciekawy i wciągający.
- Aktywność i wywieranie wpływu – coach stara się oddziaływać na klienta i skłaniać go do myślenia w nowy odmienny sposób.

Nacisk na konstruowanie rozwiązań, a nie na skrupulatną analizę problemu oraz posługiwanie się nacechowanym pozytywnie językiem ma duże znaczenie w coachingu. Ważne jest to, aby zorientowany na poszukiwanie rozwiązań coach wykorzystał swoje zdolności do pomocy klientowi na takie przedstawienie problemowej sprawy, że wyda się ona możliwa do rozwiązania.

Podejście zorientowane na szukanie rozwiązań sprawdza się najlepiej, kiedy spełnione są następujące warunki:

- Kiedy coach wierzy w efektywność takiego podejścia. W przypadku propozycji coachingu jako narzędzia wsparcia dla start-upów zakładano, że coaching przyniesie zamierzone efekty, a wywiad w *case study* z jedną z uczestniczek programu *Starter Rocket*, potwierdził to.
- Coach powinien rozbudzić w sobie odczucia, które maksymalnie pomagają klientom w osiągnięciu ich celów. W wywiadzie przytoczono narzędzia i metody zaproponowane przez coacha, które pomogły klientom osiągnąć cele na poszczególnych sesjach, na przykład zmienić podejście na temat rozmowy i podejścia do klientów w sprzedaży.
- Coach powinien prezentować wyszukane zdolności behawioralne, bo coaching dotyczy tego, co robi się i jak. Poza podstawowymi umiejętnościami dotyczącymi porozumiewania się, coach powinien charakteryzować się tego typu zdolnościami, które pozwalają mu na pracę z różnymi klientami. W przypadku start-upów z przytaczanego *case study* klienci sesji podkreślali wagę metodologii, która została zastosowana na coachingu, a pozwoliła im wypracowane umiejętności w trakcie sesji coachingowych przenieść na życie prywatne i studenckie (wywiad z klientką Martą).
- Charakterystyka osoby czy osób przychodzących na coaching ma znaczenie i wpływ na to, czy skupianie się na szukaniu optymalnych rozwiązań okazuje się skuteczne. Jednym z czynników jest niezadowolenie ze stanu

obecnego; klienci powinni mieć wizję przyszłości, na którą powinny się składać niejasne obrazy i konkretne cele. Można było zauważyć takie zjawisko w opisywanym *case study*, postawiony był cel dalekosiężny stanowiący wizję sprzedaży oraz pojawiały się cele na każdą sesję, które nazywane przez klientów były „tematami sesji”.

- Ważne też jest, aby klienci sesji mieli w sobie umiejętność, które umożliwią wprowadzanie zmian (Grant, 2012). W przypadku opisywanego *case study* klienci stwierdzili, że warsztaty, doradztwo, spotkania dały im wiedzę, a sesje coachingowe praktykę ze wskazówkami, jak to wprowadzić w życie. W wywiadzie coach podkreślił również postawę zespołu Marty, w którym zauważył „duży poziom energii do pracy”.

Podejście zorientowane na wyszukiwanie rozwiązań polega na unikaniu nadmiernego zagłębiania się w problemy osób przechodzących coaching. Coach przytoczył przykład pracy w trakcie sesji opartej na potrzebach klienta, faktach, a nie emocjach, które zaostrzyłyby konflikt zamiast rozwiązać problem.

W sesjach coachingowych dla start-upów klientka Marta stwierdziła, że: „Osoby prowadzące start-up nie zadają sobie najprostszych pytań, które pozwalają im uruchomić procesy pozwalające myśleć i korzystać z zasobów, które mają”.

W coachingu z pracą na rzecz szukania optymalnych rozwiązań powiązane są dwa czynniki: 1) zmiana punktu widzenia, pomaganie klientowi przez coacha, aby spojrzeć na sytuację świeżym okiem i 2) zmiana metod – czyli pomoc w wypracowaniu nowych postaw i zachowań. W omawianym *case study* taka sytuacja miała miejsce w momencie, kiedy klientka Marta stwierdziła, że: „Metody stosowane na coachingu nauczyły mnie inaczej podchodzić do rozwiązywania problemów. Nie zaczynam od leczenia skutków, ale zastanawiam się, co było przyczyną problemów. Dzięki temu łatwiej realizuję swoje cele prywatne i zawodowe”. Zmiana sposobów działania dotyczy rozpoznawania nowych możliwości poprzez przedstawienie istniejących problemów jako punktów wyjścia do tworzenia rozwiązań, zadawania pytań „jak?” zamiast „dlaczego?” i posługiwania się metodą małych kroków. Klientka Marta w trakcie wywiadu mówiła o technice *kaizen*, że bardzo ją ceni i że w ten sposób też postrzega rozwój.

Grant podaje listę narzędzi i technik w coachingu zorientowanych na szukanie rozwiązań. Oto niektóre z nich:

- Brak zgody na kupowanie problemu, a nastawienie na szukanie i konstruowanie rozwiązań. W wywiadzie klientka Marta opowiada, „że po sesjach coachingu wiele sytuacji i problemów postrzega jako możliwych do rozwiązania”.
- Zwracanie uwagi na istniejące możliwości i zasoby – coach wielokrotnie podkreślał, że mają zasoby, że ważne było uświadomienie sobie przez zespół, ile już zrobili.
- Stosowanie języka podkreślającego możliwości – dla młodej przedsiębiorczości, takiej jak start-upy, szczególnie ważne jest spostrzeganie pojawiających się szans.

- Inne ujęcie sprawy – coach Jarek przytaczał przykład, że w trakcie sesji wychodziły prawdziwe cele i potrzeby, która wyznaczały pracę na coachingu.

PODSUMOWANIE

Podejście skoncentrowane w coachingu na poszukiwaniu rozwiązań poprzez zadawanie odpowiednich pytań i nastawianie osób przychodzących na coaching na to, co chcą osiągnąć, ma na celu skierowanie ich na działania w teraźniejszości i określonej przyszłości, a nie na to, co wydarzyło się w przeszłości. Duże znaczenie w trakcie sesji coachingowych miała również atmosfera zaufania, która dała klientom poczucie bezpieczeństwa i powiedzenia całej prawdy zarówno o „swoich najskrytszych marzeniach, jak i obawach i co dla klienta oznacza porażkę” (Kukiełka-Pucher, 2009).

Chodzi o takie mobilizowanie klientów sesji, aby dali z siebie jak najwięcej, szczególnie w pierwszej i drugiej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa, aby powołać do życia nową organizację. Skupianie się na zamierzonych rezultatach i koncentracja na rozwiązaniach stanowi istotę optymalnego coachingu, który może być wsparciem dla rodzącej się przedsiębiorczości w start-upach, co było udowodnione w wywiadach przedstawionych w niniejszym rozdziale.

W przeprowadzonych wywiadach można było zauważyć zmagania uczestników start-upu dotyczące wewnętrznej gry, której istotę oddają słowa Gallweya „Przeciwnik znajdujący się w głowie danej osoby jest o wiele groźniejszy od tego po drugiej stronie siatki” (za: Whitmore, 2011, s. 16), potwierdzone przez słowa coacha: „Rozmawialiśmy też o przeszkodach. Co złego może stać się po drodze i co z tym zrobisz? Jak działać, aby się nie zniechęcić? Jak tworzyć plany awaryjne? Jak zasoby zespołu, wspólna praca, wsparcie zewnętrzne pomogą w pokonaniu trudności? Tutaj często następowały zaskakujące odkrycia, jak sobie z tym wspólnie radzić.”

„Coaching przynosi niezwykle rezultaty szczególnie tam, gdzie kreatywność trzeba połączyć ze skutecznością”¹. Na stronie internetowej Gdańskiego Inkubatora Przedsiębiorczości STARTER możemy przeczytać: „Działamy z pomysłem. Starter to przestrzeń, wiedza i networking. To społeczność. Starter zmienia przyszłość i sposoby myślenia, kreując przyszłych przedsiębiorców. Starter zwiększa szanse na sukces start-upów, inspirując nieszablonowe myślenie i kreatywność. Z tego względu metoda ta jest bardzo cenna dla wspierania przedsiębiorców w procesie rozwoju ich firm”. Wyżej wspomniana kreatywność jest łączona ze skutecznością, którą na stronie STARTERA reprezentują bloki oferujące młodym przedsiębiorcom: *przestrzeń, wiedzę i networking*. Właśnie w bloku wiedza oferowane są: warsztaty kreatywne, szkolenia biznesowe, doradztwo i coaching. W tym miejscu kreatywność łączy się ze skutecznością. O mocy coachingu i jego skuteczności mogą świadczyć słowa coacha z *case study*: „Według mnie, o ile coaching czasowo stanowił jakieś

¹ <http://www.kozminski.edu.pl/pl/jednostki/centrum-coachingu/konferencje/vi-miedzynarodowa-naukowa-konferencja-coachingu/>.

5% wszystkich narzędzi, które start-upy otrzymały w programie Starter Rocket, to stanowił skuteczny katalizator, który pozwolił korzystać z pozostałych 95%”.

„Blisko 80 proc. polskich firm upada w ciągu pierwszych dwóch lat swojej działalności. Okazuje się, że trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej mają przede wszystkim mali i średni przedsiębiorcy, czyli ci, którzy zawdzięczamy blisko 70 proc. Krajowego PKB” (*Bieg z przeszkodami*, 2015, s. 12).

Powyższy cytat, zaczerpnięty ze „StartUp Magazine” pokazuje, że przez pierwsze dwa lata prowadzenia działalności mali i średni przedsiębiorcy doświadczają trudności, które często prowadzą do ich upadku. Również na początku niniejszego opracowania autorka zwraca uwagę na fazy rozwoju organizacji, w trakcie których należy podjąć pewne działania, które doprowadzą organizację do kolejnych faz rozwoju. W nauce o zarządzaniu organizacje bywają porównywane do żywych organizmów, które rodzą się, rosną, rozwijają, starzeją się i tracą sprawność, a w końcu umierają. Skoro organizacje są porównywane do żywych organizmów, to możemy świat żywych organizmów przenieść i wykorzystać do zastosowania metafory dotyczącej organizacji. Tak jak ludzkie żywe organizmy doświadczają stałej opieki swoich rodziców szczególnie w pierwszych fazach życia i są wożone w wózkach ze względu na fakt, że nie są w stanie samodzielnie żyć oraz przemieszczać się, tak coaching, etymologicznie pochodzący od słowa *kocsi szek*, czyli „wozu z miasta Kocks” (Szmidt, 2012), może być zastosowany jako pojazd przenoszący nowo narodzonych przedsiębiorców ze start-upów do miejsc, w których pragną się znaleźć oraz do kolejnych faz ich rozwoju. Proaktywna filozofia zarządzania oraz pozostanie w „permanentnej wersji beta” i pozostanie na zawsze start-upem (Hoffman) może prowadzić do ich dalszego rozwoju.

PODZIĘKOWANIA

Autorka dziękuje Gdańskiemu Inkubatorowi Przedsiębiorczości STARTER za udostępnienie materiałów, Jarkowi Łojewskiemu (coachowi)² oraz klientom start-upu, Marcie i jej kolegom, za udzielenie wywiadów.

BIBLIOGRAFIA

- Bieg z przeszkodami. *StartUp Magazine*, 16: 12.
- Czarkowska, L.D. (red.) (2011). *Coaching katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.
- Grant, A.M. (2012). *Coaching a poszukiwanie rozwiązań*. W: J. Passmore (red.), *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*. Warszawa: Muza.
- Hoffman, R. i Casnocha, B. (2014). *Jesteś start-upem. Buduj swoją przyszłość, inwestuj w siebie i realizuj się*. Gliwice: Helion.

² Jarosław Łojewski – właściciel Kreatyw. Pro, ACC ICF Coach.

- Kukielka-Pucher D. (2009). *Coach – klient: etapy budowania relacji*. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Koźmiński, A.K. i Jemielniak, D. (2008) (red.). *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. Warszawa: WAiP
- Szmidt, H. (2012). *Coaching Line*. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE.
- Whitmon, J. (2011). *Coaching. Trening efektywności*. Warszawa: Gruner+Jahr Polska.
- Włodarski, W. (2010). Przestrzeń zarządzania i wpływu na ludzi. *Coaching Review*, 1.

Dagmara Miąsek

Business coaching jako narzędzie wspierające proces zmiany w przedsiębiorstwie. Przykład projektu w Grupie Topex

ABSTRAKT

Artykuł dotyczy zagadnienia zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie oraz wsparcia tego procesu i jego uczestników poprzez zastosowanie narzędzi coachingowych. Część teoretyczna poświęcona jest przeglądowi literatury w zakresie zmiany oraz business coachingu w zmianie, w kontekście rozwoju przedsiębiorczości. W części praktycznej opisany został przypadek zastosowania coachingu zespołowego w procesie zmiany przeprowadzanej w firmie Grupa Topex. Jest to wstęp do dalszych badań w zakresie wykorzystania coachingu jako metody wspierającej zarządzanie zmianą w organizacji.

Słowa kluczowe: coaching, zmiana w organizacji, zarządzanie zmianą

Dagmara Miąsek

Business Coaching as a Tool Supporting the Change Process in Enterprise. Case Study in Grupa Topex

ABSTRACT

The article concerns the issues of change management in the organization and support this process and its participants by using the coaching tools. The theoretical part deals with the review of the literature in the field of business coaching and the change in the context of the development of entrepreneurship. The practical part describes the case of the application of the coaching team in the process of changes carried out in the company Topex Group. This is an introduction to further research in the use of coaching as a way to support the management of change in the organization.

Keywords: coaching, organizational change, change management

WSTĘP

„Jedyna stała rzecz to zmiana” czy „organizacja potrzebuje stałej zmiany” to nie tylko popularne, lecz także prawdziwe hasła w dzisiejszym świecie gospodarczo-społecznym, w którym punktem odniesienia do rozwoju nie jest lokalne środowisko, a globalny rynek. Przedsiębiorstwa stale podejmują kolejne wyzwania pozwalające jednym na przetrwanie, a innym na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wiąże się to z permanentnym zarządzaniem zmianą, co – zarówno według praktyków, jak i badaczy – jest jednym z najtrudniejszych aspektów zarządzania. Zgodnie z wynikami realizowanych przez Bain & Co, czołową firmę konsultingową, ponad 70% projektów związanych ze zmianą kończy się porażką (Burnes, 2009). Jednocześnie dla firm nie ma innej drogi jak wchodzenie w zmiany, które często są wyrazem przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość, według Druckera, to „poszukiwanie zmiany, reagowanie na nią i wykorzystywanie jako okazji do rozwoju” (Drucker, 2009). Innymi słowy: sednem przedsiębiorczości jest tworzenie nowej wartości, np. w obszarze produktu, zarządzania, struktury organizacyjnej, procesów biznesowych (Bratnicki, 2011). Bratnicki, jako jeden z obszarów rozwoju przedsiębiorczości firmy, poza przedsiębiorczością menedżerską, polityką i strategią biznesową, wskazuje rozwój organizacji i zarządzanie zmianą. Podkreśla, że wymaga ona wysokiej samoświadomości i odpowiedzialności od agentów zmiany, angażujących pozostałych pracowników do realizowania jej z sukcesem (Bratnicki, 2011).

Jednym z czynników rozwoju przedsiębiorczości są więc liderzy, potrafiący jasno i precyzyjnie przedstawiać cele przedsięwzięć, efektywnie lokować zasoby oraz odpowiedzialnie angażować ludzi we wspólne osiąganie celów (Crompton i in., 2012).

Aby jednak wdrażanie zmiany i rozwijanie przedsiębiorczości odbyły się z sukcesem, firmy poszukują metod i narzędzi wspierających te procesy. Coraz częściej w tym kontekście sięgają po coaching biznesowy, który służy ustalaniu celów zmiany oraz tzw. kamieni milowych (Crompton i in., 2012). Definiowany jest jako „angażowanie w znaczący dialog pracowników przedsiębiorstwa, w celu osiągnięcia sukcesu na wszystkich poziomach organizacji, poprzez podejmowanie konkretnych działań” (Kahn, 2011). Innymi słowy: coaching wspiera pracowników w efektywnym przejściu przez zmianę służącą rozwojowi przedsiębiorczości firmy. Wzmacnia ich zaangażowanie, tak aby podejmowane przez nich działania i zachowania sprzyjały sukcesowi wdrożenia. Pomaga im również rozwijać umiejętności radzenia sobie w zmianie,

radzenia sobie ze stresem, pozyskiwania potrzebnych informacji. Dodatkowo kształtuje postawę proaktywności, która jest silnie powiązana z przedsiębiorczością. Ponadto coaching zwiększa wykorzystanie potencjału i zasobów posiadanych przez firmę i jej pracowników ułatwiających realizację zmiany (Bratnicki, 2011; Sidor-Rządkowska, 2012).

ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

Przegląd teoretycznych założeń dotyczących zmiany

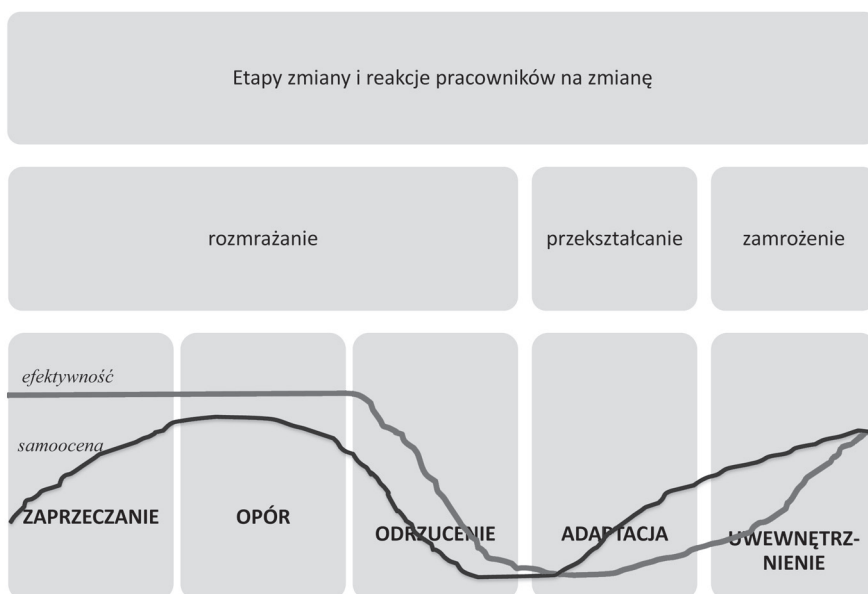
Różnorodność podejść do zmiany i zarządzania zmianą wskazuje na złożoność tego pojęcia. Większość definicji tłumaczy zmianę jako proces. Według Druckera nie zarządza się zmianą, a całym procesem zmian, wyprzedzając i antycypując ich wystąpienie (Drucker, 2009). Zmiana, jak już zostało to podkreślone, jest też elementem szerszego konstruktu, jakim jest przedsiębiorczość (Drucker, 1992; Bratnicki, 2011).

W latach 40. Kurt Lewin opracował teorię „zaplanowanej zmiany”. Wskazywał na wagę ludzkich zachowań jako zasobów warunkujących funkcjonowanie organizacji (Burnes, 2009). Według jego założeń organizacja dostrzegała obszar do przeprowadzenia zmiany w celu zwiększenia efektywności. W tym celu następowały trzy etapy zmiany: rozmrożenie (aktualnie przejawianych przez pracowników i menedżerów zachowań), przekształcenie (rozwój, uczenie się, wdrażanie pożądanych zachowań u pracowników gwarantujących rozwój organizacji), zamrożenie (osiąganie stabilizacji i utrzymanie *status quo* nowych zachowań) (Blanchard, 2007). Podejście to rozwijało się równolegle z koncepcjami rozwoju organizacji. Poniższy model, opracowany przez Carnalla w 2003 r., prezentuje cykl reakcji ludzkich na kolejnych etapach wdrażania zmiany (Carnall, 2003):

- 1) zaprzeczenie potrzeby i konieczności zmiany, któremu towarzyszy znaczący spadek samooceny;
- 2) opór, obrona przed zmianą, dająca na chwilę poczucie siły i wzrost samooceny;
- 3) odrzucenie tego, co jest proponowane i wdrażane w organizacji; wiąże się to z jeszcze silniejszym spadkiem samooceny i efektywności pracowników;
- 4) adaptacja, wiążąca się z powolną zgodą i akceptacją zmiany – towarzyszy temu powolny wzrost samooceny i efektywności, który zaczyna się stabilizować na kolejnym etapie;
- 5) uwewnętrznianie zmiany, co oznacza, że pracownicy godzą się z nową rzeczywistością i zaczynają w niej funkcjonować (rysunek 1).

W latach 90. „planowe” podejście do zmiany zostało zastąpione koncepcją „wyłaniającej się zmiany”, która lepiej oddawała coraz bardziej złożoną rzeczywistość. Coraz rzadziej można było zaobserwować końcowy etap procesu – zamrożenie i internalizację zmiany. Autorzy tacy jak Pettigrew czy Dawson

podkreślali, że zmiana nie jest wyizolowanym, zamkniętym wydarzeniem. Według nich jest to złożony analitycznie, politycznie, kulturowo proces, wymagający ciągłej weryfikacji kluczowych przekonań, struktury, strategii (Burnes 2009, s. 368). Zgodnie z tą koncepcją zmiana wyłania się niemal w każdej chwili z kontekstu i uwarunkowań, w jakich funkcjonuje firma. Chcąc przetrwać i budować przewagę konkurencyjną, firma musi odpowiadać na wymagania otoczenia, wdrażając zmiany usprawniające jej funkcjonowanie, zwiększające poziom przedsiębiorczości. Sytuacja gospodarczo-rynkowa wymaga zwiększania przedsiębiorczości, więc firma poszukuje możliwości rozwoju i wdraża zmiany wnoszące dla niej nową wartość (Dźwigoł, 2011).

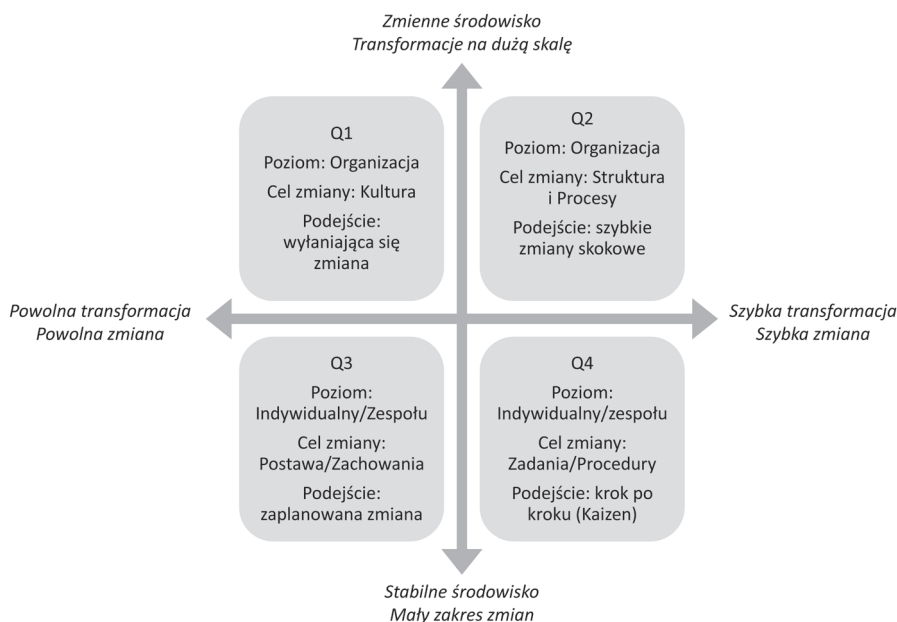


Rysunek 1. Etapy zmiany i fazy reakcji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie Burnes (2009, s. 341).

Podsumowując powyższe rozważania, Burnes ujął to systemowo, zauważając, że zmiana może wyłonić się w wielu obszarach organizacji, a jednocześnie jedna zmiana będzie prowokować kolejne (Burnes, 2009). Rysunek 2 przedstawia poziomy zmian: organizacyjny *vs* indywidualny/grupowy/zespołowy oraz cel/obszar, jakiego dotyczy: Q1 kultura, Q2 struktura/procesy, Q3 zadania/procedury, Q4 postawa/zachowania. Zgodnie z tą koncepcją zmiana może być uruchomiona w każdej z wyróżnionych ćwiartek i powodować wdrażanie zmian w pozostałych (rysunek 2).

Nadal jednak pozostaje pytanie: „**O co przedsiębiorstwo, planujące dokonanie określonego typu zmiany, musi zadbać, chcąc osiągnąć sukces?**”



Rysunek 2. Obszary zmiany w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Burnes (2009).

Warunki sukcesu wdrażania zmiany

Przegląd literatury w tym zakresie wskazuje na wiele różnorodnych czynników zwiększających szanse wdrożenia zmiany zgodnie z planem.

Kanter określiła 10 przykazań wdrażania zmiany (Kanter, 1992):

1. Analiza organizacji i jej potrzeb do zmiany.
2. Stworzenie wspólnej wizji i kierunków zmiany.
3. Odizolowanie się od przeszłości.
4. Stworzenie poczucia pilności przeprowadzenia zmiany.
5. Wsparcie silnej roli lidera zmiany.
6. Podkreślanie roli i polityki sponsora.
7. Zarys planu wdrożenia zmiany.
8. Rozwój odpowiednich struktur ułatwiających wdrożenie zmiany.
9. Komunikacja, zaangażowanie ludzi, bycie szczerym i uczciwym.
10. Wzmacnianie i instytucjonalizacja zmiany.

Zbliżoną koncepcję kroków efektywnego wdrożenia zmiany opracował Kotter (Kotter, 2007):

- Krok 1. Ustalenie pilności zmiany.
- Krok 2. Stworzenie przewodzącej koalicji (zespołu).
- Krok 3. Rozwijanie wizji i strategii.
- Krok 4. Zakomunikowanie wizji zmiany pracownikom.
- Krok 5. Wzmacnianie szeroko zakrojonych działań.

Krok 6. Świątowanie krótkoterminowych sukcesów.

Krok 7. Konsolidowanie osiągnięć i produkowanie kolejnych zmian.

Krok 8. Zakotwiczenie nowego podejścia w kulturze organizacji.

Wspomniana wcześniej koncepcja wyłaniającej się zmiany zakłada, że jej sukcesu nie gwarantuje realizacja kolejnych kroków. Jest to raczej kompleksowe spojrzenie na organizację działającą w określonym kontekście, a sukces wdrożenia warunkuje dojrzałość organizacji w następujących obszarach (Burnes, 2009):

- kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom, wspierająca pracowników w zmianie;
- zachowania menedżerskie polegające na umiejętnym zarządzaniu zmianą, wspieraniu i angażowaniu pracowników w proces;
- struktura organizacji – na ile jest elastyczna i dostosowująca się do nowych rozwiązań;
- uczenie się organizacyjne, rozumiane jako poszukiwanie nowych rozwiązań, przyswajanie wiedzy, radzenie sobie ze zmianą;
- władza i polityka, czyli na ile kontekst i system, w jakim działa organizacja, sprzyjają wdrażaniu zmian.

Zarówno powyższe koncepcje, jak i strategie zarządzania zmianą opracowane przez Blancharda i współpracowników (Blanchard, 2007) zwracają istotną uwagę na czynnik ludzki i zarządzanie pracownikami w procesie zmiany. Z jednej strony odpowiednie warunki organizacyjne odgrywają znaczącą rolę. Z drugiej zaś – zmiana jest zawsze realizowana poprzez ludzi i z ich bezpośrednim udziałem. To, na ile zostaną oni zaangażowani w jej przeprowadzenie, w dużym stopniu warunkuje jej sukces, a to natomiast często zależy od ich bezpośrednich przełożonych. Carnall wyodrębnia 4 kluczowe kompetencje menedżerskie do efektywnego zarządzania zmianą (Carnall 2003):

- podejmowanie decyzji polegające na: umiejętności kierowania się intuicją, pozyskiwania informacji, rozumienia przyczyn i skutków tych decyzji; ale również na rozumieniu i pokonywaniu oporu innych, rozumieniu konfliktów;
- budowanie koalicji, polegające na umiejętności pozyskania wsparcia, zasobów potrzebnych do wdrożenia zmiany;
- zarządzanie procesem akcji, czyli radzenie sobie z oporem ludzi, motywowanie ich, dostarczanie wsparcia, budowanie samooceny;
- podtrzymywanie wysiłku, czyli angażowanie zespołów, wzmacnianie ich, udzielanie informacji zwrotnej, zaufanie i podtrzymywanie kadry na duchu.

Zigarmi i Hoekstra (Zigarmi i Hoekstra, 2007) sformułowali strategię zarządzania pracownikami w zmianie. Polegają one m.in. na zwiększaniu możliwości zaangażowania się pracowników i wywierania przez nich wpływu na zmiany, wyjaśniania przyczyn wprowadzania zmian, zachęcania do działania, promowania i utrwalania zmiany. Strategie te są odpowiedzią na wiele lęków, które towarzyszą ludziom w zmianie (Zigarmi, Blanchard, Zigarmi i Hoekstra, 2007). Część z tych lęków wynika z zewnętrznych ograniczeń, m.in. braku

informacji, niepewności co do przebiegu, sposobu wdrożenia, konsekwencji zmian. Część jest natomiast efektem wewnętrznych czynników, takich jak gotowość do zaangażowania się w zmianę, przekonanie o jej (nie)słuszności, (nie)posiadanie wystarczających zasobów, chęć współpracy z innymi.

Rola pracowników może być rozumiana różnie, w zależności od rodzaju wdrażanej zmiany czy danej koncepcji. Poziom ich zaangażowania może być różny w zależności od etapu zmiany. Jednak, jak zauważa przywoływany wcześniej Kotter, zmiany zazwyczaj uruchamiane są przez głównych zarządzających, tzw. top management. Odpowiedzialność za przebieg wdrożenia spoczywa natomiast na menedżerach średniego szczebla i pracownikach liniowych (Kotter, 2007). Dlatego tak istotne jest zapewnienie im odpowiedniego wsparcia w realizacji procesu zmiany. Ich zaangażowanie, a także postawa przedsiębiorczości, proaktywności, są kluczowymi czynnikami dla osiągnięcia sukcesu.

Jednym z narzędzi wspierających pracowników w procesie zmiany, w kontekście rozwoju przedsiębiorczości, może być coaching, który zostanie omówiony w kolejnym rozdziale.

Coaching a zmiana w przedsiębiorstwie

Badania prowadzone przez Tulpę'ego i Bressera dowodzą, że coaching jest coraz powszechniej stosowany przez firmy i indywidualne osoby w całej Europie (Passmore, 2009). Służy rozwojowi w obszarze zarówno zawodowym, jak i osobistym. Metacelem coachingu jest zwiększanie świadomości i rozwijanie potencjału jednostek, zespołów, firm. Coaching jest procesem zmieniającym nawyki, zachowania, wspiera w budowaniu pożądanych przez klienta postaw. Inspiruje do zmian, wspiera w ich wdrażaniu. Projekty coachingowe realizowane na poziomie organizacji i kluczowych procesów biznesowych mogą wpływać na zmianę kultury organizacyjnej, np. z silosowej na opartą na samodzielności, odpowiedzialności, przedsiębiorczości pracowników oraz otwartej komunikacji w zespołach (Sidor-Rządkowska, 2012; Smółka, 2012; Clutterbuck, 2009).

Według definicji Izby Coachingu jest to metoda wspierania rozwoju realizowana w formie cyklu spotkań coacha z klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości jego życia (Izba Coachingu, 2012). Coaching wykorzystuje podstawowe zasady wzmacniania odpowiedzialności, wiary w siebie przy jednoczesnym zorientowaniu na przyszłość i realizację zadań (Starman, 2007).

Efektom coachingu, w założeniu, jest wzrost świadomości siebie oraz systemu i wzajemnych oddziaływań między klientem/zespołem a przedsiębiorstwem oraz celami biznesowymi (Sanson, 2006). Według Bluckerta wzrost świadomości siebie, swoich obaw, zachowań, wartości oraz kontekstu, w jakim funkcjonuje jednostka/zespół, jest również jednym z głównych czynników słu-

żących wdrażaniu zmiany, a tym samym rozwijaniu przedsiębiorczości firmy (Cenescu i Popescu, 2012). Świadomość pomaga zrozumieć założenia zmiany, a to zmniejsza poziom obaw, zwiększając zaangażowanie, proaktywność i gotowość do jej wdrożenia. Coach zaś wspiera w przechodzeniu przez kolejne etapy zmiany krok po kroku, ze zrozumieniem celu i efektów tego procesu, jakim często, ogólnie rzecz ujmując, jest wzrost przedsiębiorczości firmy (Grant, 2013).

Według Burnesa tym, co jeszcze służy sukcesowi zmiany, jest rozumienie i podzielenie przez pracowników systemu wartości z nią powiązanych (Burnes i Jackson, 2011). Burnes argumentuje, że to, na ile pracownicy utożsamiają się z tym, co ważnego wynika ze zmiany, znacząco wpływa na ich zaangażowanie w jej przeprowadzenie.

Dokładnie ten proces dzieje się w coachingu biznesowym. Coach towarzyszy swojemu klientowi/zespołowi w określeniu celów oraz uświadomieniu sobie wartości wspierających jego realizację (Grant, 2013). W kolejnym kroku zaś pomaga utożsamić się ze zmianą lub podjąć decyzję o wyjściu z niej, co może również oznaczać rezygnację z pracy. W efekcie jednak większość uczestników zmiany, w wyniku coachingu, wspiera jej realizację.

Innym czynnikiem wpływającym na realizację zmiany przez pracowników jest ich schemat poznawczy. Lau i Woodman definiują go jako konstrukt składający się z trzech elementów wpływających na to, jak ludzie postrzegają zmianę, jaki mają do niej stosunek i jak się wobec niej zachowują (Lau i Woodman, 1995). Wyróżniają mianowicie: przyczynowość – rozumienie przyczyn zmiany; wartościowość – ocenę wartości wprowadzonej zmiany; wnioskowanie – rozumienie skutków zmiany. Jednocześnie schemat poznawczy pracowników uwarunkowany jest takimi czynnikami jak: postrzeganie posiadanej kontroli i wpływu na przeprowadzenie zmiany; otwartość i elastyczność organizacji na potrzeby pracowników; przywiązanie do firmy. Innymi słowy: im lepiej pracownicy są poinformowani i wspierani w zmianie, im większe mają poczucie wpływu na jej przebieg, tym bardziej ich poznawcze postrzeganie zmiany i przekonania sprzyjają angażowaniu się i otwartości.

W procesie business coachingu pracownicy, pracując nad rozumieniem celów, wartości, zaczynają zmieniać swoje nastawienie wobec niej. Zmniejsza się ich opór przed zmianą i uczestniczeniem w niej. Stają się bardziej proaktywni, zwiększa się ich poziom motywacji (Sherlock-Storey, Moss i Timson, 2013).

W założeniu wydaje się więc, że coaching biznesowy jest adekwatnym narzędziem wspierania zmiany w przedsiębiorstwie. Również opisany poniżej przypadek może stanowić dowód na to, że coaching służy zarówno pracownikom, jak i całej firmie we wdrażaniu zmiany, a tym samym we wzmacnianiu przedsiębiorczości.

OPIS PRZYPADKU

Cel badania

Opisany *case* jest punktem wyjścia do dalszych badań nad efektywnością coachingu biznesowego jako narzędzia wspierającego proces zmiany w przedsiębiorstwie. Jego celem jest odpowiedź na pytanie:

W jaki sposób coaching jako narzędzie rozwoju pracowników wspiera ich w procesie zmiany?

Metodologia

Badanie było realizowane poprzez:

- obserwację uczestniczącą autorki w procesie coachingu; autorka występowała jednocześnie w roli zewnętrznego coacha prowadzącego proces;
- sesję *follow up*, służącą podsumowaniu procesu i ustaleniu dalszych kroków rozwoju zespołu;
- wywiady z uczestnikami procesu realizowane poprzez dyrektora HR, który od strony HR odpowiadał za proces całej zmiany w organizacji, a jednocześnie współprowadził proces coachingu jako coach wewnętrzny.

Współpraca wewnętrznego coacha z zewnętrznym pozwalała zarządzać procesem z dwóch perspektyw: wewnętrznej organizacji oraz zewnętrznej, niezależnej od innych procesów. Również badania nad coachingiem wspierają taką formułę pracy, wskazując pozytywny wpływ coacha – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego – na wdrażanie zmiany w organizacji (Rock i Donde, 2008).

Tło projektu

Grupa Topex jest polską firmą działającą na rynku od ponad 20 lat. Oferuje konsumentom szeroki asortyment narzędzi i elektronarzędzi. Obecnie zatrudnia ok. 400 pracowników w Polsce oraz w spółkach córkach w Rumunii, Rosji i na Ukrainie. W portfolio Grupy Topex znajduje się sześć własnych marek z ofertą prawie 5 tys. produktów, które dzięki rozbudowanej strukturze dystrybucji można znaleźć w 40 krajach na całym świecie.

Dynamiczny rozwój pozwolił przedsiębiorstwu zająć pozycję lidera w polskiej branży narzędziowej i uczynił z Grupy Topex jednego z najpoważniejszych graczy w Europie Środkowo-Wschodniej.

Oznaczało to jednak znajdowanie się w permanentnej zmianie uruchomionej z jednej strony wymaganiami rynku, który stawiał przed firmą ciągłe wyzwania, z drugiej zaś – decyzją władz firmy, które dążyły nie tylko do przetrwania, lecz także do rozwoju. Wymusiło to przeprowadzanie zmiany w strukturze organizacyjnej. Wynikała ona zatem z konieczności usprawnienia procesów biznesowych i miała służyć szybszemu i adekwatnemu reagowaniu właśnie na wyzwania rynku. Jednocześnie, z teorii przedsiębiorczości wiadomo,

że zmiana strukturalna jest wskazywana często jako główne źródło przedsiębiorczości. Zmiana nie tylko rozwija przedsiębiorczość firmy, ale również uruchamia rozwój postawy przedsiębiorczości wśród pracowników, którzy uczą się funkcjonować w nowej strukturze, co wymaga nowych, przedsiębiorczych zachowań (Dźwigoł, 2011).

Na podstawie decyzji Zarządu połączono dwa niezależnie zarządzane zespoły, których obszary zadań zazębiały się i uzupełniały. Do jednego z kluczowych pionów, w którym pracowało kilkanaście osób, został włączony inny dział, również kilkunastoosobowy. Dyrektorem całego pionu został jeden z poprzednich szefów. W efekcie miało to ujednolicić pracę, ułatwić komunikację i proces realizacji zadań. W zasadzie była to prosta zmiana, polegająca na optymalizacji struktury i dostosowaniu procesów w firmie do potrzeb rynkowych.

Rozrysowano nową strukturę, uaktualniono opisy stanowisk, określono role i zadania pracowników oraz zaadaptowano procesy i procedury. Wyznaczono także cele biznesowe dla zespołu:

- Dalszy dynamiczny rozwój biznesu.
- Szybsze reagowanie na potrzeby rynku.
- Znajdowanie się jeszcze bliżej rynku i sprzedaży.
- Wyprzedzanie konkurencji.

Zespół deklaratywnie przyjął te cele do realizacji.

W trakcie przygotowywania całego procesu pracownikom jasno zakomunikowano założenia i cele zmiany.

Innymi słowy: zgodnie z przywołaną wcześniej koncepcją Kottera, wykonano kolejne kroki wdrażania zmiany, która została zainicjowana decyzją władz firmy. Natomiast kolejne etapy musiały się odbyć przy zaangażowaniu pracowników, jako najważniejszego ogniwa zmiany. Deklaratywne przyjęcie celów nie było wystarczające dla efektywnego wdrożenia. Ważne było, aby pracownicy mieli motywację do funkcjonowania w nowych warunkach, wierzyli w sens zmiany, dostrzegali swoje indywidualne i zespołowe zasoby, które pozwolą im efektywnie pracować.

Dlatego też w firmie zdecydowano się na realizację procesu coachingu zespołu, który był poddany zmianie.

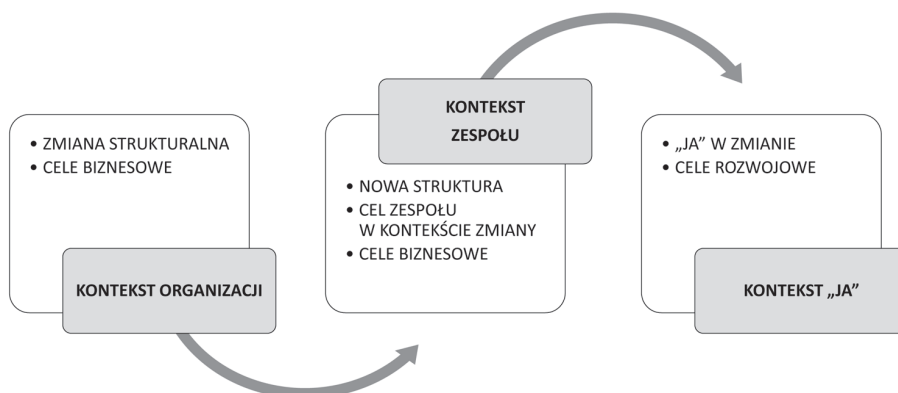
Zgodnie z koncepcją Burnesa zmiana zachodziła w obszarach Q2 i Q4. Z jednej strony była to decyzja natychmiastowej zmiany strukturalnej, poprzedzonej przygotowaniem ze strony działu HR. Z drugiej – rozpoczynał się kolejny etap – zmiana nastawienia i zachowań pracowników w nowej rzeczywistości – który był wspierany procesem coachingowym (por. rysunek 2).

Organizacja procesu

Proces coachingu był realizowany w okresie 7 miesięcy. Składało się na niego 5 sesji + sesja *follow up*. Sesje były realizowane mniej więcej co 4–5 tygodni. Między sesjami uczestnicy dostawali prace domowe. W procesie brał udział cały zespół, wraz z kierownikami obszarów. Szef pionu wspierał realizację coachingu, biorąc udział w opracowaniu głównych celów oraz w sesji *follow up*.

Przebieg procesu coachingu zespołu

Proces coachingu dedykowany zespołowi będącemu w zmianie strukturalnej, realizowany był w trzech kontekstach: organizacyjnym, zespołowym, indywidualnym.



Rysunek 3. Kontekst coachingu zespołu w zmianie

Źródło: opracowanie własne.

Metacelem coachingu było wsparcie zespołu w przejściu przez zmianę strukturalną. Jednocześnie cel ten odnosił się do wspomnianych wyżej celów biznesowych, które zostały postawione przed zespołem w nowej strukturze.

Pracownicy potrzebowali wypracować wspólne zasady współpracy, aby jak najefektywniej realizować te cele. Dlatego też zadaniem przełożonego było budowanie w zespole świadomości wspólnego celu oraz wzmacnianie efektywnej współpracy i otwartej komunikacji tak, aby uzyskać zaangażowanie wszystkich pracowników. Coaching był narzędziem wspierającym te działania i dlatego też koncentrował się na elementach procesu coachingu wyróżnionych na rysunku 4.

Wspólne cele

Pierwszym etapem było określenie przez członków zespołu wspólnego celu, który był realizowany w procesie coachingu: „Chcemy być zgranym zespołem, który profesjonalnie realizuje wspólne cele”. Był odpowiedzią na pytanie, jakim zespołem, w nowych strukturach, w wyniku zmiany, chcą być. Kreując wizję siebie jako nowego zespołu, dostrzegali, jak wiele ich różni: staż pracy, podejście do zmiany, budowanie relacji z ludźmi, zaangażowanie w pracę w firmie. Był to czynnik potwierdzający ich obawy co do komunikowania się i współpracy ze sobą. Jednocześnie zaczęli również dostrzegać, co ich łączy: obawa przed nowym, trudność w dostrzeżeniu sensu łączenia ich w jeden zespół, a jednocześnie podobna wizja zespołu (jeśli już mają nim być), wspólne postrzeganie zagrożeń i możliwości, wspólne wartości, które już zaczęły się wyłaniać.



Rysunek 4. Proces coachingu

Źródło: opracowanie własne.

Był to pierwszy moment zmniejszenia oporu przed zmianą, budowania zaufania, uruchomienia ciekawości i zaangażowania w dalszą pracę.

Cel został ostatecznie przyjęty i zaakceptowany również przez przełożonego. Ponadto każdy z członków zespołu musiał odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Czy cel zespołu jest również moim celem?
- W jakim miejscu drogi do osiągnięcia tego celu ja się znajduję?
- Jaki jest mój cel indywidualny wspierający realizację celu zespołowego?

Obawy, przekonania i środki zaradcze

Kolejnym etapem procesu było poznanie obaw i nadziei każdego członka zespołu, które wiązały się z coachingiem i zmianą. Nazwanie wspólnych obaw dotyczących m.in. różnego poziomu zaangażowania poszczególnych pracowników, obszaru wpływu na zmianę, braku informacji, braku porozumienia i współpracy, konfliktów uwolniło kolejne pokłady dobrej energii. Był to kolejny krok ku otwartości na zmianę i wspólną pracę.

Uczestnicy określali konkretne obszary działania, zastanawiali się, co każdy może zrobić, aby obawy się nie spełniły, a nadzieje stały się realne. Dzięki temu każdy wzmacniał swoje poczucie sprawstwa i uczył się brać odpowiedzialność

za efekty swoich działań. Członkowie zespołu zaczęli lepiej się ze sobą komunikować i więcej rozmawiać oraz akceptować sytuację, w jakiej się znaleźli.

Ważnym aspektem pracy zespołowej było wypracowanie zasad, którymi członkowie chcą się kierować w swojej codziennej współpracy. Deklaratywnie wszyscy zgadzali się na kolejne zasady, które wydawały się dla każdego oczywiste, np. takie jak: prawo do własnego zdania, wyrażania go i wypracowania wspólnej decyzji, przyznawanie się do błędu, czy słuchanie drugiej osoby.

W codziennej praktyce ich realizacja okazywała się już nieco trudniejsza. Łatwo było wpaść w stare schematy, postępować zgodnie z nawykami, zapominać o podstawach komunikacji, wspólnym celu biznesowym i dążyć do własnej efektywności. Towarzyszyło im silne przekonanie, że muszą coś zrobić. Przejawiało się to nadal w reaktywnej i wycofanej postawie, w oczekiwaniu na to, co będzie dalej.

Dlatego kolejnym etapem była praca z wartościami.

Wartości

Jak wspomniano w części teoretycznej artykułu, dostrzeganie przez pracowników, rozumienie i akceptowanie wartości związanych ze zmianą, sprzyja sukcesowi realizacji projektu. Dlatego też w procesie coachingu uczestnicy pracowali z wartościami w każdym z trzech kontekstów: organizacyjnym, zespołowym, indywidualnym. Określali wspólnie, co jest ważne we wdrożeniu zmiany strukturalnej, która powoduje, że są jednym zespołem. Wzmacniali rozumienie kontekstu organizacji, perspektywy biznesowej. Następnie nazywali wartości, które wzmacniają w nich potrzebę bycia „zgranym zespołem, który profesjonalnie realizuje wspólne cele”. Tu pojawiły się m.in.: zaangażowanie, otwartość, tolerancja, pracowitość, wytrwałość, zaufanie. Jednocześnie każdy dla siebie określał swoje wartości, które motywują go do realizowania celu zarówno indywidualnego, jak i zespołowego.

Dzięki poszerzeniu świadomości wartości stojących za celem i zmianą zwiększyła się motywacja członków zespołu do dalszej pracy. Negatywne przekonania traciły na sile i znaczeniu. Pracownicy wzajemnie wspierali się w pozytywnym postrzeganiu nowej rzeczywistości i przestrzeganiu ustalonych zasad współpracy. W efekcie między sesjami coraz bardziej dbali o przepływ informacji, rozmowę, atmosferę, dawanie sobie wsparcia podczas realizacji zadań. Zgodnie stwierdzili, że małe zmiany w zachowaniu dają im poczucie dużo większej efektywności jako zespołu oraz lepszej atmosfery do współpracy. Zaczęli też dostrzegać coraz bardziej własny wpływ na sytuację, na przebieg zmiany, na atmosferę. Był to początek kształtowania się postawy proaktywnej. Z „muszę” coraz więcej osób przechodziło do „chcę”.

Nadal jednak panowała obawa związana z tym, czy zespół i każdy z jego członków poradzi sobie w nowej sytuacji. Na ile podoła nowym obowiązkom, funkcjonowaniu w nowej strukturze już po zakończeniu procesu przekształcania firmy i po zakończonym procesie coachingu?

Zasoby

Ważnym etapem coachingu było wzmacnianie zarówno motywacji w zespole jako systemie, jak i samooceny poszczególnych pracowników. Aby doskonalić wypracowane zachowania i umiejętności, zespół miał za zadanie określić zasoby, którymi dysponuje. Dzięki analizie siatki celów oraz macierzy kompetencji pracownicy dostrzegli, jak wiele już osiągnęli i jak wielka jest siła np. w różnorodności kompetencji i dotychczasowych doświadczeń poszczególnych osób. Pracownicy najpierw określali ważne dla nich zasoby, które są im w zespole potrzebne (umiejętności, wiedzę, doświadczenie). Następnie oceniali stopień, w jakim je posiadają. Okazało się, że najniższe oceny mieściły się na poziomie 50% (na skali 0–100%). Stanowiło to dla nich wzmocnienie, bo zdali sobie sprawę, jak wiele zasobów posiadają i jak te zasoby wpływają na to, że są mocnym zespołem.

Dzięki tej pracy uświadomili sobie swoje możliwości radzenia sobie w nowych, nieprzewidywanych sytuacjach, wzajemnego wspierania się w realizacji celów i wdrażaniu kolejnych zmian.

Tożsamość, misja i działanie

Zamknięcie procesu stanowiło wzmocnienie poczucia przynależności do zespołu oraz misji, jaką miał on do realizowania w organizacji. Zespół stworzył mapę swoich kolejnych działań wraz z wartościami, zasadami i zasobami, które będzie wykorzystywał w realizowaniu dalszych celów i przedsięwzięć. W tym kontekście bycie zespołem nabierało nowego znaczenia. Poza „byciem fajnym zespołem” celem stała się współodpowiedzialność i efektywna współpraca w realizacji wspólnych celów biznesowych.

Efekty coachingu

Po zakończeniu coachingu odbyła się sesja *follow up*, prowadzona przez team coachów oraz wywiady z kierownikami podzespołów prowadzone przez coacha wewnętrznego/dyrektora HR. Celem tych działań było podsumowanie i ocena efektywności procesu pod kątem osiągniętych zmian dzięki udziałowi zespołu w coachingu:

- zaakceptowanie zmiany strukturalnej,
- zrozumienie i uznanie jej wartości,
- lepsze poznanie się wzajemnie,
- większy poziom integracji i zaufania,
- efektywna, otwarta komunikacja, lepsze porozumienie,
- szybsze realizowanie zadań, krótszy czas reakcji,
- szybsza wymiana informacji,
- przekonanie „z tyłu głowy”, że najważniejszy jest wspólny cel,
- wspólne wypracowywanie priorytetów,
- przyjazna atmosfera,
- szybszy proces podejmowania decyzji,
- większy komfort pracy,
- lepsze rozumienie potrzeb i specyfiki pracy innych,

- mniej sytuacji nerwowych,
- perspektywa „my” zamiast „ja”,
- dawanie sobie wsparcia i jasnych informacji zwrotnych o trudnościach,
- pozytywne podejście, nastawienie,
- większa efektywność zespołu.

Dzięki coachingowi zespół zrozumiał cel, sens i wartości wdrażanej zmiany. Zaangażował się w jej realizację. Wzmocnił na tyle swoje przekonania i motywację, że łatwiej mu było radzić sobie ze skutkami zmiany, które zaczęły pojawiać się już w trakcie procesu coachingu, takimi jak:

- rotacja pracowników,
- nowe wyzwania,
- zmiany w obszarze zadań.

Również z perspektywy organizacji, działu HR, innych obszarów, można zaobserwować zmianę we współpracy, w sposobie komunikowania się, wymianie informacji, w postawach członków zespołu. Proces był wspierany przez dział HR, który dzięki temu, że uczestniczył aktywnie w coachingu, zapewnił *follow up* i wsparcie na każdym etapie. Ważną funkcję pełnił również dyrektor tego zespołu, który jako sponsor projektu wspierał proces, rozumiejąc jego ideę.

Ograniczenia badania

Niewątpliwie istotnym ograniczeniem badania jest przeprowadzenie go na jednym zespole. Pod tym względem można mówić o wstępie do dalszych badań w zakresie coachingu i jego wpływu na zmianę w organizacji.

Ponadto efekty coachingu w procesie zmiany były mierzone jedynie na podstawie wywiadów z zespołem i z kadrą menedżerską. Warto byłoby zbadać ilościowo przed i po procesie m.in. poziom zaangażowania w zmianę, postrzeganie wartości zmiany, poziom komunikacji w zespole.

Kolejnym obszarem badania mogłoby być zbadanie zmian poziomu innych aspektów pracy w wyniku coachingu, m.in. satysfakcji, zaangażowania.

Wymagałoby to rozbudowania zarówno formy badawczej, jak i samego procesu. Jest to niewątpliwie rekomendacja do uwzględnienia w dalszych badaniach nad coachingiem i jego zastosowania w procesie zmiany.

PODSUMOWANIE

Zarówno przegląd literatury, jak i opisany przypadek, wskazują na zasadność wniosku, że zastosowanie coachingu biznesowego ułatwia realizację zmiany w przedsiębiorstwie. Coaching jako narzędzie rozwoju służy wspieraniu pracowników odpowiedzialnych za przeprowadzenie określonej zmiany, która często nie jest ich wyborem, a wymaganiem ze strony przełożonych. Pracując w szerokim kontekście i na wielu poziomach, coaching pomaga pracownikom

zrozumieć zasadność zmiany, utożsamić się z nią, a także wzmocnić jednostkę, która za tę zmianę bezpośrednio odpowiada.

Przedstawione w artykule dane, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne, wskazują na istnienie luki badawczej w zakresie wpływu coachingu zespołowego na proces zmiany. Z jednej strony literatura dotycząca zmiany i coachingu poświęcona jest głównie roli menedżerów w procesie zmiany. Z drugiej natomiast – opisany przypadek dotyczy jednego zespołu. Warto zatem rekomendować dalsze badania w tym zakresie, dające szersze informacje na temat możliwości i efektywności zastosowania narzędzi coachingowych we wdrażaniu zmian, służących rozwojowi przedsiębiorczości firm.

BIBLIOGRAFIA

- Burnes, B. (2009). *Managing change. A strategic approach to organisational dynamics. 5th edition*. Pearson Education Limited, Edynbourg.
- Burnes, B. i Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2): 133–162.
- Bratnicki, M. (2011). Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary. *Współczesne Zarządzanie*, 3.
- Carnall, C.A. (2003). *Managing change in organizations (4th edition)*. Financial Times Prentice Hall: Harlow.
- Clutterbuck, D. (2009). *Coaching zespołowy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Crompton, B.M., Smyrnios, K.X. i Rui Bi (2012). *Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms*. Small Enterprise Research.
- Drucker, P.F. (2009). *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P.F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Dźwigół, H. (2011). Organizacja przedsiębiorcza w warunkach XXI wieku, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 56.
- Enescu, C. i Popescu, D.M. (2012). Executive coaching – instrument for implementing organizational. *Review of International Comparative Management*, 13.
- Grant, A.M. (2013). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2).
- Izba Coachingu (2012). http://www.izbacoachingu.com/files/2012/11/22/ic_system_akredytacji_2211.pdf.
- Kahn, M.S. (2011). Coaching on the Axis: an integrative and systemic approach to business coaching. *International Coaching Psychology Review*, 6.
- Kanter, R.M., Stein B.A. i Jick T.D. (1992). *The challenge of organizational change*. Free Press: New York.
- Kotter, J.P. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, January.
- Lou, C.M. i Woodman, R.W. (1995). Understanding organisational change. A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2).

- Passmore, J. (2009). Coaching ethics: making ethical decisions – novices and experts. *The Coaching Psychologist*, 5(1).
- Rock, D. i Donde, R. (2008). Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial And Commercial Training*, 40.
- Sanson, M. (2006). *Executive coaching: an international analyzies of the supply of executive coaching services*. Difo-Druck, Bamberg.
- Sherlock-Storey, M., Moss, M. i Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change – an exploratory study. *The Coaching Psychologist*, 9.
- Sidor-Rządkowska, M. (2012). *Profesjonalny coaching*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Smółka, P. (2012). Coaching innowacyjności. Wsparcie dla liderów nowatorskich przedsięwzięć. W: L. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Starman, J. (2007). *The impact of executive coaching on job performance from the perspective of executive women*. Capella University (ProQuest Digital Dissertation, UMI 3268605).
- Zigarmi, P., Blanchard, K., Zigarmi, D. i Hoekstra, J. (2007). *Przywództwo organizacyjne*. W: The Ken Blanchard Companies (red.), *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zigarmi, P. i Hoekstra, J. (2007). *Strategie zarządzania zmianą*. W: The Ken Blanchard Companies (red.), *Przywództwo Wyższego Stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

**PSYCHOLOGIA POZYTYWNA
I NAJLEPSZE PRAKTYKI
WSPIERANIA ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**POSITIVE PSYCHOLOGY
AND BEST PRACTICES
FOR ENTREPRENEURSHIP
DEVELOPMENT**

Coaching oparty na psychologii pozytywnej¹

WSTĘP

Coaching oparty na psychologii pozytywnej (Positive Psychology Coaching, czyli PPC) jest podejściem zakorzenionym w nauce, służącym pomaganiu klientom w poprawieniu ich samopoczucia, wzmocnieniu i znalezieniu zastosowań dla ich mocnych stron, polepszeniu osiągniętych wyników i realizowaniu wartościowych celów. Podstawowym filarem PPC jest przekonanie o tym, że za pomocą nauki można osiągnąć najkorzystniejsze podejście do pozytywnego transformowania życia klientów. W podejściu PPC proponuje się coachowi, aby postrzegał klienta jako „całość” i żeby koncentrował się na mocnych stronach, pozytywnych zachowaniach i celu. Te z kolei są używane jako budulec i obszary służące do rozwoju i poprawy wydajności pracy i wyników coachee. Ruch pozytywnej psychologii rozwinął badania naukowe i teoretyczne podstawy PPC oraz zapewnił arsenał modeli i podejść, które są nieocenione w pracy coacha. Niniejszy rozdział ma na celu przybliżenie PPC i pomoc coachom w odnalezieniu konkretnych sposobów na wykorzystanie PPC w optymalizowaniu efektywności ich praktyki coachingowej.

Psychologia pozytywna w dużym stopniu powstała w wyniku zmiany zainteresowań wielu psychologów. Wcześniej większość psychologów skupiała się na likwidowaniu problemów z psychiką, poświęcając mało uwagi wzmocnieniu pozytywnego zdrowia psychicznego. Część psychologów prowadziła badania nad dobrym samopoczuciem jeszcze przed oficjalnym startem nurtu psychologii pozytywnej w 1998 r., ale wczesne dociekania błędą w porównaniu z 2000 artykułów, rozdziałów i książek, dotyczących psychologii pozytywnej, które są obecnie co roku publikowane (Diener, 2007).

Zarówno psychologia pozytywna, jak i filozofia coachingu nie pokrywają się z nieproporcjonalnymi w liczbie i niewłaściwymi interwencjami wywodzącymi się z modeli medycznych opartych na patologiach. Linley i Harrington (2005) zauważają, że coaching wymaga skupienia się na pozytywnym aspekcie ludzkiej natury oraz inspirującym rozwoju i zmianie. Gable i Haidt (2005) sugerują, że „psychologia pozytywna stanowi studium uwarunkowań i procesów, które wspólnie wpływają na znakomite lub optymalne funkcjonowanie ludzi,

¹ Artykuł w wersji angielskiej został opublikowany w: Cox, E., Bachkikova, T. i Clutterbuck, D. (2009) (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publications Ltd.

grup i instytucji”. Ta definicja obejmuje dużo z tego, co chcielibyśmy widzieć w dowolnym procesie coachingowym. W rzeczy samej coaching był opisywany jako naturalne miejsce dla pozytywnej psychologii, co sugeruje, że coaching jest idealnym środkiem transportu, poprzez który może być stosowana nauka psychologii pozytywnej.

Biorąc pod uwagę fakt, że PPC wywodzi się ze środowisk akademickich, nie jest zaskakujące, że model naukowiec–praktyk był domyślnie włączony w PPC (Grant, 2006). Niedawna definicja psychologii coachingu, odnosząca się do podstaw naukowych, które w coraz większym stopniu stają się integralną częścią praktyki coachingu, sugeruje, że jest on „zakorzeniony w istniejących procesach uczenia się dorosłych lub w podejściach psychologicznych” (Pamer i Whybrow, 2005). Coachowie pozytywnej psychologii starają się wpleść nic badań naukowych w „złoto” zręcznego coachingu.

W niniejszym rozdziale autorzy eksplorują procesy i narzędzia coachingu według psychologii pozytywnej. Opisują teorie psychologii pozytywnej i badają, jak mogą one wpłynąć na podejście wobec klienta, na problemy będące przedmiotem pracy oraz na wspólne budowanie relacji coachingowych. Dyskutowane będą konkretne interwencje. Rozważania skoncentrują się na charakterze celów, z którymi klient przychodzi na sesję. Tym sposobem odkrywamy, jak pozytywna psychologia może wzbogacić zarówno proces, jak i treść coachingu.

CELE I ZADANIA TEJ TEORII/TRADYCJI

Przed opisem celów i zadań PPC, pomocne będzie zbadanie znaczenia interwencji mających na celu podniesienie dobrego samopoczucia. Wiemy obecnie, że możliwe jest wiarygodne zwiększenie satysfakcji życiowej oraz innych środków psychologicznego dobrego samopoczucia (Boniwell, 2008; Kauffman, 2006; Seligman, Rashid i Parks, 2006; Seligman, Steen, Park i Peterson, 2005) oraz że zaprojektowane w tym celu interwencje mogą zapewniać wymierne korzyści, które wykraczają daleko poza zwyczajne „czucie się dobrze”. Niedawna metaanaliza ponad 350 badań wskazuje na to, że mimo iż „czucie się dobrze” jest chwilowym doświadczeniem, pozytywna emocja może pomóc w budowaniu trwałych osobistych zasobów. Pozytywne emocje zwiększają poznawczą, emocjonalną i fizyczną elastyczność oraz poszerzają nasz repertuar myśli i zachowań (Fredrickson, 2001). Setki wyników badań pokazują zależność między pozytywną emocją i namacalnymi korzyściami, takimi jak wyższe zarobki, satysfakcja klientów, kreatywność, zyskanie szerokiej perspektywy, zdrowie fizyczne, szybsza odnowa układu krążenia oraz wzrost zaangażowania w pracę (Lyubomirsky, King i Diener, 2005)

Powyższe korzyści mogą być przyczyną często obserwowanego „wzrostu pozytywności po spirali”. Pozytywny afekt, którego klienci zazwyczaj doświadczają, często prowadzi do budowania i poszerzania ich repertuarów myśli–działanie. To z kolei sprzyja kreatywności i postrzeganiu szerszej perspektywy, oraz daje klientowi dostęp do większego zakresu wyborów. Te korzyści mogą wtedy pomóc klientowi zarówno w osiągnięciu celów, pokonaniu wyzwań, jak i zwiększe-

niu wydajności. Osiąganie celów, pokonywanie wyzwań i wydajne działanie są z kolei w stanie wspomóc pozytywny afekt, stymulując tym samym kolejny obrót spirali prowadzącej do poprawionej wydajności oraz satysfakcji życiowej.

Dodatkowo, poza promowaniem pozytywnego afektu, kolejnym istotnym celem PPC jest **ukierunkowana, celowa zmiana**. Jest ona możliwa po części dzięki stosowaniu skutecznych modeli przejścia. Wszystkie istotne modele zmiany ludzkiego zachowania rozróżniają kilka wspólnych etapów: pre-kontemplację, kontemplację, przygotowanie, działanie i podtrzymywanie (Prochaska, Velicer, Rossi i Goldstein, 1994). Coach wspiera coachee podczas procesu transformacji, zapewniając jemu/jej wyzwania i wsparcie, odpowiednie dla obecnego etapu transformacji coachee. Jak zobaczymy poniżej, interwencje oparte na psychologii nadziei dostarczają istotne obserwacje ułatwiające zmianę. Podkreślamy tutaj, że koncentrowanie się na tym, co jest z osobą „w porządku”, zmniejsza opór podczas procesu zmiany. Stosowanie interwencji pozytywnej psychologii do promowania dobrego samopoczucia, pomaganie klientom w osiągnięciu namacalnych dla niego korzyści oraz ułatwianie osiągnięcia trwałej zmiany to niektóre z wielu celów PPC.

PPC I MODEL GROW

Najbardziej ambitną inicjatywą w nurcie psychologii pozytywnej było stworzenie *Values in Action Institute Inventory of Strengths* (VIA-IS) (Wartości w działaniu – Lista mocnych stron) (Peterson i Seligman, 2004) – klasyfikacji mocnych stron charakteru. Po konsultacjach z licznymi ekspertami Peterson i jego współpracownicy zidentyfikowali 24 cechy charakteru, najbardziej cenione przez większość kultur świata. Te cechy to między innymi zdolność do krytycznego myślenia, poczucie humoru, duchowość, nadzieja oraz wiele innych. VIA-IS jest samodzielnie wypełnianym kwestionariuszem, oceniającym te mocne strony charakteru – każda z nich skategoryzowana jest w obrębie sześciu zalet (Dahlsgaard, Peterson i Seligman, 2005). Zalety definiowane są jako „podstawowe cechy cenione przez filozofów moralnych i myślicieli religijnych”, podczas gdy mocne strony charakteru to „elementy psychologiczne” – na przykład procesy lub mechanizmy – które definiują cnoty (Peterson i Seligman, 2004). Pięć głównych mocnych stron często opisuje się jako „charakterystyczne atuty” (indywidualne mocne strony); są one celebrowane i często ćwiczone. Ankieta VIA jest dostępna za darmo online (www.Authentic-Happiness.org) i obejmuje listę głównych mocnych stron.

Poniżej opisano, jak narzędzia psychologii pozytywnej, takie jak VIA, mogą być włączane do funkcjonujących modeli coachingu. Wielu coachów używa modelu GROW jako sposobu na ustrukturyzowanie sesji coachingowej. Model ten obejmuje *cele* klienta, *rzeczywistość* jego obecnej sytuacji, zasoby i przeszkody; dostępne *możliwości*, mogące służyć postępowi w stronę celu; *chęć/drogę na przód* – to znaczy indywidualnie postrzeganą istotność celu, który rozpala motywację coachee oraz konkretne etapy działania, konieczne do osiągnięcia tego celu (Whitmore, 2002).

VIA pozwoliło na odkrycie nowego podejścia do tego procesu. Jedno z często używanych ćwiczeń PPC dotyczy odnajdywania sposobów, w jakie coachee mogą wykorzystać swoje atuty do osiągnięcia pożądaných celów. Coach może opisać klientowi proces, używając opisu podobnego do poniższego: „Wyobraź sobie siebie po jednej stronie przepaści, z twoim celem po przeciwnej stronie. Teraz zbudujemy mosty nad tą przepaścią. Zastanówmy się nad twoimi pięcioma głównymi mocnymi stronami i sprawdźmy, jak każda z nich może zostać użyta, aby połączyć cię z miejscem, w którym naprawdę chcesz się znaleźć”. Jeśli głównym atutem klienta jest ciekawość, zaczęlibyśmy tam. Na przykład możemy zachęcić go do użycia jego/jej kreatywności do ulepszenia produktów, które w przeszłości przyniosły zyski. Coach i coachee pracują nad planem działania – mapą dróg do przemierzania wspomnianego mostu. Coachee jest wtedy proszony o skonstruowanie następnego mostu, opartego na swojej najsilniejszej cesze. Ten proces podążania łączy VIA z istniejącymi już metodami coachingowymi przenoszenia efektów burzy mózgów na działanie. Podczas coachingu w fazie „opcje” coach może na przykład użyć swojej znajomości mocnych stron do zadania mocnych i inspirujących pytań, które ukażą szerszy zakres wyborów. Pytania te mogą być tak proste jak: „Jak możesz użyć swoich mocnych stron w tej sytuacji?”.

PROCESY ISTOTNE W COACHINGU PSYCHOLOGII POZYTYWNEJ

W tej części zbadamy, jak pozytywne psychologiczne nastawienie wpływa na ocenę, oczekiwania coacha i relację podczas coachingu.

Ocena. Coaching pozytywnej psychologii oferuje jasną i wyraźną ocenę sił coachee, nastawienie na dobre samopoczucie, życiową satysfakcję i potencjalne ścieżki osiągnięcia pełnej wydajności. Dostępny jest szeroki wachlarz popartych empirycznie ocen, z których niektóre testowane były na niemal milionie uczestników. Obejmują one obszar „skali satysfakcji z życia” VIA, „kwestionariusz znaczenia w życiu” oraz wiele innych. Dostępne są też dodatkowe środki służące ocenie optymizmu, nadziei, samowydajności kariery, pozytywnych emocji oraz wielu innych pozytywnych konstruktów (Lopez i Snyder, 2003). Pomagają one szerokiemu gronu klientów – od tych, których wyniki są zaledwie wystarczające, do tych, którzy osiągnęli wyniki najlepsze.

Oczekiwania i nastawienie w coachingu. Wiadomo, że oczekiwania instruktora wobec ucznia są w stanie w znaczący sposób wpłynąć na osiągane wyniki. Nauczyciele, którzy szczerze wierzą, w to, że ich uczeń ma wielki potencjał, mają większą szansę pracować z uczniami, którzy osiągną wysokie wyniki podczas obiektywnych pomiarów sukcesu akademickiego (Rosenthal i Jacobson, 1968). Podobnie, wyniki badań dotyczących „gruntowania afektu” sugerują, że oczekiwania mają ogromny wpływ na funkcjonowanie klienta. Kiedy ludzie są informowani, że oni lub ich grupa źle pracują nad zadaniem, ich wydajność i wyniki pogarszają się. Na zasadzie kontrastu: grupy i jednostki, którym powiedziano, że praca idzie im dobrze, osiągają lepsze wyniki niż ci, którzy właśnie

słabych wyników oczekują (Cooperrider, Whitney, Stavros i Fry, 2003). Coachowie psychologii pozytywnej poszukują więc możliwości korzystania z tego efektu „Pozytywnego Pigmaliона”. Kluczowe jest, aby byli oni w stanie znaleźć powody pozwalające im na prawdziwą wiarę w potencjał klientów.

Relacja coachingowa. Mimo że badania w kontekście coachingu nie zostały jeszcze przeprowadzone, literatura psychoterapii jasno sugeruje, że relacja ta jest elementem niezbędnym do osiągnięcia pomyślnych wyników (Horvath i Bedi, 2002). Podejście psychologii pozytywnej jest wysoce zgodne z koaktywnym modelem coachingu proponowanym przez Whitwortha, Kimsey-House’a i Sandahla (1998). Podkreślają oni znaczenie egalitarnego podejścia, w którym coachowie angażują się w aktywne słuchanie, mocne pytania, projektowanie działań, ustalanie celów oraz zarządzanie odpowiedzialnością.

Kolejną ważną rolą relacji coachingowej jest dążenie do optymalnego balansu między pozytywnym i negatywnym. Ważne jest dostrzeżenie, że, wbrew błędnym wyobrażeniom, psychologowie pozytywni nie są zwolennikami nieokiełzanego optymizmu. Dziedzina ta popiera raczej przesunięcie w kierunku wzmożonej koncentracji na pozytywach – nie ignoruje jednak negatywnych problemów lub emocji, które wymagają poświęcenia im uwagi. To podejście oparte jest częściowo na solidnym gruncie badań naukowych. Fredrickson i Losada (2005) pokazali, że wysokie wyniki grup charakteryzują się stosunkiem pozytywnych do negatywnych emocji, wynoszącym trzy (pozytywne) do jednej (negatywnej). Negatywne emocje napotkane w takich grupach to m.in. krytycyzm, złość i lęk. Relacje coachingowe w PPC odznaczają się produktywnym stosunkiem pozytywnych do negatywnych emocji i interakcji; w żadnym wypadku nie oznacza to, że powinny być one wyłącznie pozytywne. Dane sugerują, że stosunki pozytywów do negatywów przekraczające 11:1 owocują podobnie słabym wzrostem wydajności i wynikami jak te funkcjonujące z nadmiarem negatywności (Fredrickson i Losada, 2005). Podczas badania tego fenomenu osiągnięcia firmy były zoperacjonalizowane, tak by brane pod uwagę były parametry takie jak satysfakcja klienta, dochodowość i opinie o wynikach członków grupy. PPC pozwala zastosować te badania naukowe w praktyce, strukturyzując spotkanie coachingowe jako aktywną syntezę wsparcia i wyzwania, adresując zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje oraz doświadczenie.

PRZYKŁADY POZYTYWNYCH INTERWENCJI, KTÓRE MOGĄ BYĆ ZINTEGROWANE W TRWAJĄCY PROCES COACHINGOWY

Poniżej przedstawiony zostanie krótki opis paru interwencji opartych na dowodach naukowych, które są często stosowane w PPC. Są one opisywane jako ćwiczenia indywidualne, do wypełnienia bez pomocy coacha – po części dlatego, że właśnie w ten sposób testowane były w trakcie szeroko zakrojonych badań naukowych. W praktyce jednak narzędzia te często oferowane są jako część trwającego już procesu coachingowego, zintegrowanego z potężnymi kombinacjami interwencji (Kauffman, 2006).

Pozytywne emocje dotyczące przeszłości

Trzy dobre rzeczy. Jedną z najpotężniejszych i najlepiej zbadanych pozytywnych interwencji jest również jedną z najprostszych. Instrukcje są proste. Każdej nocy, tuż przed pójściem spać, zapisz trzy rzeczy, które danego dnia poszły dobrze. Wykazano, że to pozornie proste ćwiczenie powoduje wzrost radości i zmniejszenie symptomów depresyjnych na co najmniej sześć miesięcy (Seligman i in., 2005). Ćwiczenie to może wydawać się zbyt proste, aby mogło być użyteczne, ale ważne jest pamiętanie o tym, że jego skuteczność poparta jest wynikami badań.

Warianty tego ćwiczenia były również dokładnie rozpatrywane, zawsze z obiecującymi rezultatami. Jeśli coachee czuje, że spotkanie było fatalne, coach może na przykład poprosić coachee o wymienienie trzech rzeczy, które poszły dzisiaj dobrze z jego/jej projektem. Następnie coach może zapytać, jakie działania klienta przyczyniły się do tych pozytywnych elementów. W żadnym wypadku nie oznacza to, że coach powinien pomniejszać negatywne aspekty spotkania; powinni po prostu próbować utrzymać stosunek pozytywów do negatywów, który daje największe prawdopodobieństwo promowania sukcesu. Kiedy niedokończone interesy spędzają ludziom sen z powiek, przydatny jest inny wariant. Zamiast rozmyślać nad problemami, które pojawiły się lub mogą się dopiero pojawić, użyteczne jest zadanie sobie pytania „W którym momencie dnia byłem dzisiaj w mojej szczytowej formie?” Klienci często przypominają sobie pozytywne wydarzenia, które przeoczyliby w innym przypadku (Sheldon i Lyubomirsky, 2004).

Wizyta wdzięczności. Dla wielu ludzi ćwiczenie wizyty wdzięczności może okazać się prawdziwie przełomowe. Instrukcje do niego są następujące: Pomyśl o osobie, wobec której czujesz wdzięczność za coś, co zrobiła ona w przeszłości. Napisz konkretny i staranny list do tej osoby, opisując, co zrobiła i jaki wpływ miało to na twoje życie. Następnie zadzwoń do tego „odbiorcy wdzięczności” i umów się z nim/nią na spotkanie. Kiedy się spotkacie, stań lub usiądź na wprost od tej osoby i przeczytaj na głos swój list. Obaj uczestnicy tego ćwiczenia zazwyczaj uznają to doświadczenie za niezwykle znaczące (Seligman, 2002). To ćwiczenie może zostać również zaadaptowane do środowiska zawodowego. Jeśli kierownik jest zły na pracownika i czuje impuls, by nieproduktywnie zdyscyplinować pracownika, przydatniejsze dla niego może okazać się zidentyfikowanie rzeczy, za które czuje on wdzięczność wobec pracownika. Może to dać bardziej zbalansowany obraz osoby pracownika, rozwiązać złość i stanowić przygotowanie dla szybszego rozwiązania problemu.

Pozytywne emocje dotyczące teraźniejszości

Smakowanie. Zauważanie przyjemności życia i delektowanie się nimi – zarówno mniej, jak i bardziej spektakularnymi, może w znaczący sposób polepszyć samopoczucie. Według Bryanta i Veroffa (2007) „ludzie posiadają zdolność doceniania, powiększania i obecności w pozytywnych doświadczeniach swojego życia”. Coachowie mogą zachęcać klientów do znalezienia konkretnych

pozytywnych doświadczeń w swoim życiu codziennym i celowego skupiania się na tych doświadczeniach. Technika ta może być uważana za specyficzny typ umiejętności praktyki uważności (mindfulness) i jest doskonałym sposobem, żeby pomóc kierownictwu w zwolnieniu tempa i zarządzaniu stresem. Badania wykazały, że pozytywne emocje powstające w efekcie stosowania tej techniki stanowią bufor przeciwstresowy i prowadzą do szybszej regeneracji układu krwionośnego po trudnych doświadczeniach (Fredrickson, 2006; Tugade i Fredrickson, 2004).

Pozytywne emocje dotyczące przyszłości

Najlepsza przyszła wersja mnie. To ćwiczenie jest podobne do techniki coachingowej „przewidywania przyszłości” („futuring”) i ma podobne znaczenie co ćwiczenie „cudowne pytanie”. Coachee są proszeni o wyobrażenie sobie, że wszystko poszło dokładnie tak, jak tego chcieli i, że wszystkie ich plany zostały zrealizowane. Proszeni są o plastyczne wyobrażenie sobie tej przyszłości. Może to zostać zadane jako praca domowa dla coachee, zazwyczaj na okres około czterech tygodni. Ćwiczenie to wzmacnia optymizm i pomaga rozjaśnić priorytety i cele. Nie jest zaskakujące, że powoduje to zazwyczaj podniesienie poziomu radości.

Zaangażowanie

Używanie twoich mocnych stron w nowy sposób. Ćwiczenie to dotyczy wybierania głównej mocnej strony i aplikowania jej w nowy sposób, każdego dnia, przez tydzień. Pierwszego dnia klient po prostu identyfikuje sytuację, na które jego/jej charakterystyczne mocne strony już oddziałują. Klienci wymyślają nowe pomysły podczas burzy mózgów, identyfikując nowe podejścia do użycia swoich mocnych stron (zob. przykład Antonii opisany poniżej). Klienci mogą uznać za pomocne identyfikowanie sposobów, w które mogą oni wykorzystać swoje mocne strony do poprawienia próbnej sytuacji lub wykorzystania jej w jak największym stopniu. Aby opanować lęk, na przykład przed publicznymi wystąpieniami, klienci mogą użyć swojej wdzięczności, miłości uczenia się lub zdolności do odczuwania miłości. Może to pomóc im skupić się na ich głównych atutach (kluczowych mocnych stronach) lub wartościach oraz znaleźć energię i determinację, niezbędne do efektywnego pójścia naprzód.

Stosowanie swoich mocnych stron okazało się nieocenione dla Antonii, executive coacha, która często polecała innym coachów. Niestety, polecenia te nie były odwzajemniane, a Antonia nie mogła pozwolić sobie na tracenie biznesu. Jej głównymi atutami były praca w zespole i autentyczność. Podczas własnej sesji coachingowej Antonia usłyszała następujące pytania: „Używasz swojej umiejętności pracy w grupie, żeby pomóc innym. Ale dlaczego nie zaaplikować tej zdolności by pomóc tym, którzy liczą na udzielenie przez ciebie wsparcia?”; „A jak się ma »Zespół Antonia«?”; „Jak możesz użyć tej mocnej strony, działając na korzyść tych, wobec których masz największą odpowiedzialność, włączając w to siebie?”.

Antonia pokazała nowe zastosowanie swojego atutu pracy w grupie. Potrzebowała kilka razy poważnie przemyśleć i wielokrotnie badać te pozytywne wyzwania, ponieważ odruchowo pomagała innym, nawet własnym kosztem. Ponieważ jednak skorzystano z istniejących już mocnych stron, szybko otworzyło to kaskadę nowych możliwości, nad którymi Antonia mogła się zastanowić. Antonia zrozumiała, że w dużej części sama była autorką swojego problemu. W efekcie łatwiej było jej znaleźć sposoby zastosowania swojego atutu autentyczności do przyciągnięcia większej liczby klientów. Proces ten mógł zostać następnie zintegrowany w modelu GROW i użyty w celu zamiany obserwacji w działanie i odpowiedzialność.

PORÓWNANIE Z INNYMI TEORIAM I

Niektóre paradygmaty nie zostały włączone w nurt psychologii pozytywnej, jednak wiele paradygmatów psychologicznych ma wpływ na PPC. Na przykład, PPC ma wiele wspólnego z humanistyczną psychologią. Obie skupiają się na rozwijaniu talentów, budowaniu własnej skuteczności i wspieraniu osób w kierunku samorealizujących się celów.

Model poznawczo-behawioralny ma obecnie znacznie większy wpływ na PPC niż perspektywy psychoanalityczne. Może to odzwierciedlać akademickie korzenie psychologii pozytywnej oraz przesunięcie od psychoanalizy w kierunku podejść poznawczo-behawioralnych, jakie zaszło w ostatnich kilku dekadach.

ZASTOSOWANIE COACHINGU PSYCHOLOGII POZYTYWNEJ W RÓŻNYCH ODMIANACH COACHINGU

Poniżej opisane zostanie, w jaki sposób teorie i narzędzia pozytywnej psychologii mogą okazać się szczególnie skuteczne, zależnie od ich użycia w konkretnej odmianie coachingu: life coachingu, performance coachingu (coachingu wykonania), executive coachingu i team coachingu (coachingu grupowego).

Life coaching

Potwierdzone doświadczalnie interwencje pozytywnej psychologii mogą być nieocenione w kontekście life coachingu. Podejścia i badania w zakresie teorii samostanowienia (SDT) i teorii samozgodności (SCT) przynoszą szczególnie dużo informacji. SDT (Ryan i Deci, 2000) postuluje, że istnieją trzy nieodłączne, uniwersalne potrzeby – lub fundamentalne psychologiczne składowe:

- autonomia: potrzeba wybrania, co się robi, posiadanie sprawczości we własnym życiu,
- kompetencja: potrzeba czucia się pewnym swoich działań,
- przywiązanie: potrzeba posiadania bliskich i bezpiecznych ludzkich relacji, które jednocześnie respektują autonomię i wspierają kompetencję.

Teoria samostanowienia mówi, że satysfakcja ze spełnienia tych potrzeb powoduje wzrost motywacji i dobrego samopoczucia, a braki w ich zakresie podważają sprawne funkcjonowanie i dobre samopoczucie. Co więcej, potrzeby te mogą dać początek rozwojowi od zewnętrznej do wewnętrznej motywacji, pozwalając zatem osobom czuć większy stopień samostanowienia. Samostanowienie z kolei łączy się z wyższą samooceną, poprawionym kontrolowaniem utraty wagi, sukcesem w programach leczenia alkoholizmu, satysfakcją z pracy i innymi pozytywnymi rezultatami (Ryan i Deci, 2000).

PPC korzysta z teorii samostanowienia na wiele sposobów. Coach wspiera autonomię klienta poprzez pozwalanie klientom na podejmowanie własnych decyzji. Coachowie mogą również pomóc klientom w osiągnięciu lub podwyższeniu kompetencji, dzięki prowadzeniu ich przez zastosowanie ich mocnych stron i poprzez identyfikowanie dowodów wspierających użytek tych atutów. Coach wyraża też empatię, demonstrowa rozumienie i pomaga znaleźć sposoby, aby pomóc klientowi w poprawieniu jego istniejących relacji, wspierając przez to potrzebę przywiązania. Interwencje takie jak technika „losowe akty życzliwości” (Lyubomirsky, 2008) są również często używane, po części po to, aby zaspokoić potrzeby przywiązania klienta.

Teoria samozgodności (SCT), tak jak teoria samostanowienia (SDT), jest często używana w kontekście life coachingu. Coach pomaga klientowi upewnić się, że jego cele są samozgodne (np. oparte na podstawowych ludzkich potrzebach), inspirowane długotrwałymi pasjami oraz zgodne z kluczowymi wartościami. Zarówno osiąganie celów, jak i praca nad nimi, zwykle pomagają poprawić samopoczucie.

Umiejętności i performance coaching

Wiele teorii i narzędzi PPC może być przydatnych w kontekście umiejętności i performance coaching. Obejmują one stany szczytowej formy, teorie stylu wyjaśnień, takich interwencji jak ćwiczenie „twoje najlepsze możliwe ja w przyszłości” i wiele innych. W tej części skupimy się na obszarze psychologii pozytywnej, który jest szczególnie ważny dla umiejętności i performance coaching: teorii poznawczej nadziei.

W przeciwieństwie do powszechnie panujących opinii nadzieja jest czymś więcej niż „myśleniem życzeniowym”. Rick Snyder i Shane Lopez, główni badacze teorii nadziei, dokładnie wyjaśnili i zdefiniowali to pojęcie. Zgodnie z poznawczą teorią nadziei konstruktem składa się z dwóch aspektów: „siły drogi” i „siły woli”. Siła drogi jest procesem, który dotyczy ogólnej wiary we własną zdolność do osiągnięcia celów, pomimo przeszkód (np. „przekonań o sprawczości”) (Snyder i in., 1991). Ścieżki myślenia (np. generowanie paru możliwych dróg osiągnięcia celu) są kluczowe. Jeśli pierwotna ścieżka jest niedostępna, osoba pełna nadziei znajdzie inną (Snyder, 2003).

Badania sugerują, że podejście pełne nadziei daje wiele korzyści. Nadzieja przeciwdziała utrudnianiu samemu sobie zadań oraz samoponizającym myślom i negatywnym emocjom. Ludzie pełni nadziei skupiają się bardziej na zapobieganiu chorobom, a zachowujący nadzieję sportowcy osiągają lepsze

wyniki w sporcie. Aż 56% zmiennej w sukcesie sportowym kobiet może zostać przypisane nadziei (Curry, Snyder, Cook, Ruby i Rehm, 1997). Nadzieja może też poprawiać osiągnięcia akademickie i jest jednym z silnych predyktorów pokonywania przeciwności (Snyder, Rand i Sigmon, 2002).

Aby pomóc klientom w poprawieniu ich wyników i wydajności, PPC bazuje na obu aspektach nadziei. Podczas sesji coachingowych sprawczość i ścieżki myślenia są często opisywane jako siła WOLI i siła DROGI. Obie są równie niezbędne dla osiągnięcia sukcesu. Samoskuteczność, która jest bardzo podobna do myślenia sprawczego, jest niezbędna dla zmiany zachowania; samoskuteczne osoby mają większą szansę na podjęcie pierwszej decyzji o zmianie, są bardziej skłonne poświęcić więcej wysiłku osiągnięciu tej zmiany oraz wytrwać w obliczu przeciwności (Bandura, 1994). Podczas gdy wielu coachów kieruje wiarę w sprawczość w sposób zgodny z literaturą badań, niewielu czerpie pełny zysk z tego bogatego materiału odkryć naukowych. Wiemy na przykład, że przeszłe sukcesy danej osoby są najpotężniejszym źródłem samoskuteczności. Zaraz po nich – doświadczenia z drugiej ręki (np. obserwowanie sukcesu kogoś, o kim sądzisz, że ma podobne do ciebie umiejętności). Maddux (2002) sugeruje, że „wyobrażone” doświadczenia (np. wyobrażanie sobie siebie lub innych osób, działających skutecznie w hipotetycznej sytuacji) również pomagają podnieść samoskuteczność. Dla kontrastu: werbalne przekonywanie ludzi o ich skuteczności jest jedynie sporadycznie skuteczne (Bandura, 1994).

Zgodnie z badaniami psychologii pozytywnej ludzie z najwyższymi wynikami mają bardzo konkretne nawyki wyznaczania celów. Często zakłada się, że osoby te wyznaczają cele wysoko, podczas gdy osoby o słabszych wynikach wyznaczają je niżej. Dowody świadczą jednak o tym, że osoby z najlepszymi wynikami znają granice swoich możliwości i wyznaczają cele jedynie odrobinę ponad swoim aktualnym poziomem (Latham, 2000). Osoby o gorszych osiągnięciach nie zdają sobie sprawy z własnego poziomu umiejętności i często wyznaczają nierealistycznie ambitne cele. Osoby o najwyższych wynikach wyznaczają też cele oparte na swoich mocnych stronach, budując swoje personalne i profesjonalne życie na tych indywidualnych atutach. Uczą się rozpoznawać i rozwijać swoje talenty, odnajdywać role, które najlepiej im pasują oraz kreatywnie odkrywać nowe drogi zastosowania swoich talentów i atutów, kiedy są one wymagane.

Ocena i zastosowanie mocnych stron mogą służyć wielu celom, poza polepszaniem samopoczucia. Znajomość mocnych stron może zostać użyta do prze-modelowania zadań, negocjowania wyzwań rozwoju, konstruowania drużyn na bazie uzupełniających się profili mocnych stron oraz budowania lepszych relacji ze współpracownikami i zwierzchnikami. Te typy zastosowań często odgrywają główną rolę w executive coachingu.

Team coaching

PPC dobrze sprawdza się również dla coachingu biznesów i organizacji. Cameron, Dutton i Quinn (2003) dowiedli, że dynamika organizacji zależy w dużym stopniu od pozytywnych emocji. Są one zaraźliwe i poszerzają nasze

repertuary myśli i zachowań (Fredrickson, 2003). Pozytywne emocje powodują pojawienie się całego przekroju pożądanych zachowań organizacyjnych, takich jak kreatywność, odporność na porażki i przywództwo transformacyjne, które z kolei wywołują dalsze pozytywne emocje. PPC może zostać użyte, by pomóc zespołom zyskać na tej znajomości pozytywnej dynamiki grupy. Coachowie inspirujący się psychologią pozytywną pomagają zidentyfikować pozytywne emocje i bazować na nich, poprzez inwestowanie w wysokiej jakości relacje (Dutton i Heaphy, 2003), losowe akty życzliwości (Lyubomirsky, 2008) i inne strategie.

EWALUACJA TEORII/TRADYCJI

Psychologia pozytywna i PPC, w kontraście do tradycyjnych podejść, w wyraźny sposób skupiają się na mocnych stronach charakteru, dobrym samopoczuciu i rzeczach, które sprawiają, że chce się żyć. Coaching i psychologia pozytywna są naturalnymi sprzymierzeńcami, w wyraźnym skupieniu na poprawie optymalnego funkcjonowania i dobrego samopoczucia, wyzwaniu stawianym tradycyjnym założeniom dotyczącym ludzkiej natury oraz stosowaniu podejścia opartego na mocnych stronach, w celu poprawienia wyników. Z jednej strony, zapewnia to kontekst, w którym naukowe idee psychologii pozytywnej mogą być stosowane i oceniane. Z drugiej – pozwala praktykom zrozumieć, jak solidna podstawa teorii i badań, zapewniona przez psychologię pozytywną, pozwala na pomyślną interwencję i zmianę.

Niektórzy mogą zastanawiać się nad tym, czy korzyści PPC płyną po prostu z uspokajania, troszczenia się i życzliwości wobec klientów. Są to niezwykle ważne aspekty każdej terapeutycznej relacji, włączając w to coaching oparty na psychologii pozytywnej. PPC nie może jednak być zredukowane do tych „niekonkretnych” elementów. Coaching oparty na psychologii pozytywnej jest skomplikowanym połączeniem nauki i sztuki. Coache wykorzystują różnorodne, wysoce rozwinięte i oparte na badaniach naukowych, narzędzia coachingu, by pomóc klientom w osiągnięciu optymalnej wydajności.

Kiedy skupiamy się na pozytywach, istnieje możliwość, że zabraknie równowagi; negatywność czy głębsze problemy, leżące u podłoża, mogą nie spotkać się z wystarczającą uwagą (Popovic i Boniwell, 2007). Jeden z największych badaczy emocji, Richard Lazarus (2003, s. 94), podważa taki domniemany przekaz o rozdzieleniu pomiędzy pozytywnymi a negatywnymi aspektami, argumentując, że są to dwie strony tej samej monety: „Bóg potrzebuje Szatana i *vice versa*. Jeden nie istniałby bez drugiego. Potrzebujemy zła, które jest częścią życia, aby w pełni akceptować dobro. Za każdym razem, jak zbyt wąsko zawężamy nasze pole widzenia do postrzegania tylko jednej strony, jesteśmy w niebezpieczeństwie utraty właściwej proporcji i perspektywy”. Rzeczywistość życia i coachingu najczęściej mieści się pomiędzy biegunami pozytywności i negatywności. Jeśli psychologia przeszłości popełniała kardynalny błąd, skupiając się na negatywności – często kosztem pozytywności – czy psychologia pozytywna nie popełnia tego samego błędu, pozwalając, aby wahało

wychylało się za bardzo w przeciwnym kierunku? Praktyk PPC mający gruntowną wiedzę może korzystać z metod pracy dotyczących rozwoju i rezyliencji po doświadczeniu stresu traumatycznego (Tedeschi i Calhoun, 2004), jak również z pracy poświęconej odnajdywaniu sensu i korzyści (Baumeister i Vohs, 2002), ale to może nie wystarczyć, aby zrównoważyć wychylenie się wspomnianego już wahadła do pozycji, która na osi pozytywność–negatywność będzie optymalna dla danego klienta.

Podsumowując: psychologia pozytywna jest krytykowana za przyjmowanie wyłącznie punktu widzenia jednostki i tym samym umieszczanie odpowiedzialności za szczęście na poziomie indywidualnym (Held, 1999). Być może to brzmi szlachetnie, ale jednocześnie może powodować niezamierzony wniosek: ofiary nieszczęśliwych okoliczności mogą winić tylko siebie za swoje nieszczęście. Zamiast uznania działania siły socjoekonomicznych, które mogły się przyczynić do zmagających się psychologicznych danego człowieka, możemy zakładać i nieświadomie podkreślać porażkę danej jednostki w przejawianiu niezbędnego optymizmu, mocnych stron, dobrych cech i siły woli w zabieganiu o swoje szczęście pomimo wyzwań. Held (1999, s. 980) pisze:

„W moim własnym doświadczeniu (...) psychologa klinicznego wielokrotnie zaobserwowałem, że niektóre osoby, kiedy nie czują się dobrze, wydają się odczuwać winę, czują się upośledzone lub jedno i drugie. Czasami przepraszają za to, że nie są w stanie się uśmiechać w konfrontacji z przeciwnościami, tak jakby dokonywały aktu zdrady przez sam fakt czucia się nieszczęśliwymi i działania z tego poziomu nieszczęścia”.

Wydaje się, że odzwierciedla to niewypowiedziany przymus kulturowy, pokazujący, że nieszczęście nie jest tolerowane i tym samym powinno być zlikwidowane. Paradoksalnie ten nakaz może zmniejszyć subiektywny dobrostan, czyli dokładnie ten stan, do którego zwiększenia ma służyć. Niektóre osoby, zmagające się z trudnymi warunkami, mogą być w stanie zastosować narzędzia pozytywnej psychologii, aby poprawić swój dobrostan. Dla innych skorzystanie z nich jest po prostu niemożliwe. Kluczowe jest, aby coachowie, nawet nieświadomie, nie implikowali poczucia winy w tych osobach, których warunki życia utrudniły osiągnięcie trwałego szczęścia.

Konkludując: przedstawialiśmy argumenty wspierające tezę, że PPC jest tradycją konstruktywnego coachingu, który łączy samo sedno coachingu oraz solidną podstawę teoretyczną i empiryczną. W miarę tego jak coachee zacznie stosować to podejście, może się przekonać, że rozdźwięk pomiędzy „pozytywnym” a „negatywnym” jest co najmniej wprowadzający w błąd; rzadko coach skupia się wyłącznie albo na pozytywach, albo na negatywach. Namawiamy do zrównoważonego podejścia do coachingu opartego na psychologii pozytywnej, która odchodzi od preferencji ideowych w którąkolwiek stronę i jest podejściem, łączącym naukę o psychologii pozytywnej z coachingową intuicją nakierowaną na pozytywną zmianę w życiu klienta coachingu.

BIBLIOGRAFIA

- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. W: V.S. Ramachaudran (red.), *Encyclopedia of human behavior*. New York: Academic Press.
- Boniwell, I. (2006). *Positive psychology in a nutshell*. London: PWBC.
- Baumeister, R.F. i Vohs, K.D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. W: C.R. Snyder i S.J. Lopez (red.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Boniwell, I. (2008). *Positive psychology in a nutshell*. London: PWBC.
- Bryant, F.B. i Veroff, J. (2007). *Savoring: A new model of positive experiences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., i Quinn, R.E. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D., Whitney, D., Stavros, J. i Fry, R. (2003). Appreciative inquiry handbook. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6): 1257–1267.
- Dahlsgaard, K., Peterson, C. i Seligman, M.E.P. (2005). Shared virtue: The convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of General Psychology*, 9(3): 203–13.
- Diener, E. (2007). Myths in the science of happiness, and directions for future research. W: M. Eid i R. Larsen (red.), *The science of subjective well-being*. New York: Guilford.
- Dutton, J.E. i Heaphy, E.D. (2003). The power of high-quality connections. W: K.S. Cameron i J.E. Dutton i R.E. Quinn (red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. (2006). The broaden and build theory of positive emotions. W: M. Csikszentmihalyi i I. Csikszentmihalyi (red.), *A life worth living: Contributions to positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3): 218–226.
- Fredrickson, B.L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. W: K.S. Cameron, J.E. Dutton i R.E. Quinn (red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B.L. i Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7): 678–86.
- Gable, S. i Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2): 103–10.
- Grant, A. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1): 12–22.
- Held, B. (1999). The tyranny of the positive attitude in America: Observation and speculation. *Journal of Clinical Psychology*, 58(9): 956–991.

- Horvath, A.O. i Bedi, R.P. (2002). The alliance. W: J.C. Norcross (red.), *Psychotherapy relationships that work: Therapist contributions and responsiveness to patients*. New York: Oxford University Press.
- Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of coaching. W: D. Stober i A.M. Grant (red.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Latham, G. (2000). Motivating employee performance through goal setting. W: E.A. Locke (red.), *Handbook of principles of organizational behavior*. San Francisco, CA: Blackwell.
- Lazarus, R.S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? *Psychological Inquiry*, 14: 93–109.
- Linley, A. i Harrington, S. (2005). Positive psychology and coaching psychology: Perspectives on integration. *The Coaching Psychologist*, 1(1): 13–17.
- Haidt, J. (2005). *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. New York: Basic Books.
- Lopez, S. i Snyder C.R. (2003). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The HOW of happiness*. New York: Penguin Press.
- Lyubomirsky, S., King, L. i Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6): 803–855.
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Maddux, J.R. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. W: C.R. Snyder i S.J. Lopez (red.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Palmer, S. i Whybrow, A. (2005). The proposal to establish a special group in coaching psychology. *The Coaching Psychologist*, 1(1): 5–12.
- Peterson, C. i Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Popovic, N. i Boniwell, I. (2007). Personal consultancy: An integrative approach to one-to-one talking practices. *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring*, 5: 24–9.
- Prochaska, J.O., Velicer, W.F., Rossi, J.S. i Goldstein, M.G. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviours. *Health Psychology*, 13(1): 39–46.
- Rosenthal, R. i Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Ryan, R.M., i Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation and well-being. *American Psychologist*, 55: 68–78.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M.E.P., Rashid, T. i Parks, A. (2006). Positive psychotherapy. *American Psychologist*, 61(8): 774–88.

- Seligman, M.E.P., Steen, T., Park, N. i Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5): 410–421.
- Sheldon, K.M. i Lyubomirsky, S. (2004). Achieving sustainable new happiness: Prospects, practices, and prescriptions. W: P.A. Linley i S. Joseph (red.), *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Snyder, C.R. (2003). *On the trail of the elusive 'false' hope phenomenon*. Paper presented at the 2nd Annual Positive Psychology Summit, Washington, DC., October.
- Snyder, C.R., Rand, K.L. i Sigmon, D.R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. W: C.R. Snyder i S.J. Lopez (red.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T. i in. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4): 570–85.
- Tedeschi, R.G. i Calhoun, L.G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1): 1–18.
- Tugade, M.M. i Fredrickson, B.L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2): 320–333.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance*. Boston, MA: Nicholas Brealey.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H. i Sandahl, P. (1998). *Co-active coaching*. Mountain View, CA: Davies-Black.

Adrian Migoń

Mentoring jako skuteczne narzędzie wsparcia dla początkujących przedsiębiorców

*Mistrz nie jest kimś, kto czegoś uczy; mistrz to ktoś,
kto zachęca ucznia do dołożenia wszelkich starań,
aby odkrył to, o czym już wie.*

Paulo Coelho (2010)

WPROWADZENIE

Rozpoczynając ekspertyzę na temat mentoringu, należy odnieść się do etymologii słowa „mentor”, które pochodzi z mitologii greckiej. Odyseusz, zanim wybrał się w wielką podróż, powierzył swojego syna Telemacha opiece starego i sprawdzonego przyjaciela, Mentora. Mentor miał za zadanie czuwać nad rozwojem, nauczać i doskonalić syna Odyseusza. Funkcja społeczna mentora przetrwała do dziś w podobnej formie. Jedna ze współczesnych definicji mówi, że jest to: „Relacja typu jeden-do-jednego, kiedy jedna osoba jest przygotowana do tego, aby wspierać profesjonalny i osobisty rozwój drugiej osoby” (Megginson i in., 2010). Mentoring przeżywa obecnie swój ponowny rozkwit i staje się coraz popularniejszy również w Polsce. Jedną z efektywnych form jego wykorzystania jest wspieranie młodych osób w rozwoju przedsiębiorczości, rozumianej jako zestaw cech przydatnych w prowadzeniu własnej firmy lub wykorzystaniu swoich atutów na rynku pracy.

Jest to w obecnej sytuacji gospodarczej forma bardzo aktualna i nagląca, ponieważ z danych przedstawionych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (GUS, 2013) wynika, że w czerwcu 2013 r. stopa bezrobocia w skali kraju wyniosła 13,1%, natomiast odsetek osób bezrobotnych wśród młodych osób to 29%. Oznacza to, **że co czwarta młoda osoba jest bezrobotna**. Odsetek bezrobotnych wśród młodych osób jest ponad 100% większy niż wśród osób starszych.

Jedną z dróg przeciwdziałania bezrobociu wśród osób młodych jest otwieranie przez nich działalności gospodarczej i tworzenie nowych miejsc pracy. Wiele z tych firm nie jest jednak w stanie utrzymać się i zostaje zamkniętych w ciągu pierwszych lat funkcjonowania. Poniżej przedstawiam dane dotyczące funkcjonowania i potrzeb przedsiębiorców w pierwszych latach ich działania.

Potrzeby przedsiębiorców

Z rozmów przeprowadzonych z blisko 500 osobami, które skorzystały ze wsparcia prowadzonego przez Fundację Inkubator Technologiczny wynika, iż problemy, na które natrafiają początkujący przedsiębiorcy można pogrupować na następujące kategorie:

- Brak doświadczenia biznesowego.
- Zbyt optymistyczne zdanie na temat swojej firmy i powodzenia.
- Brak wizji i strategii działań przedsiębiorstwa.
- Nieprzygotowanie konkretnych i realnych planów działania.
- Problem w wykonaniu kalkulacji finansowych.
- Brak wiedzy sprzedażowej.
- Brak wiary w sukces/brak wiary w siebie.
- Brak wsparcia w działaniach i krytyka ze strony bliskich osób.

Tło historyczne, kontekst społeczny i cele działalności Programu Youth Business Poland

W związku z wyżej przedstawionym problemem celem działalności Fundacji Inkubator Technologiczny jest udzielanie wsparcia dla początkujących przedsiębiorców. Cel ten realizowany jest poprzez organizowanie programu mentoringowo-szkoleniowego Youth Business Poland, będącego częścią Prince's Youth Business International (PYBI), sieci programów działających pod auspicjami Księcia Karola realizowanych w 40 krajach świata. Lokalne programy adaptują model PYBI z uwzględnieniem kultury i potrzeb ekonomicznych danego rynku i społeczeństwa. Bycie członkiem YBI zapewnia nam dostęp do korzystania z Banku Wiedzy YBI i wymiany doświadczeń z innymi organizacjami zrzeszonymi w ramach Społeczności YBI. Współorganizatorem Programu jest firma Coaching Center.

Program Youth Business Poland wspiera młode osoby (18–35 lat) w założeniu i rozwoju ich działalności gospodarczej poprzez zapewnienie wsparcia Mentora i profesjonalnych szkoleń biznesowych.

Misją YBP jest zapewnienie wysokiej jakości kompleksowego i skutecznego wsparcia dla młodych ludzi, aby mogli otwierać i rozwijać firmy, oraz tworzyć nowe miejsca pracy.

YBP mobilizuje sektor państwowy i środowisko biznesowe do udzielenia znaczącego wsparcia młodym początkującym przedsiębiorcom. Dzięki wsparciu wolontariuszy, sektora państwowego i biznesu możemy wspólnie przeciwdziałać bezrobociu wśród młodych osób i tworzyć nowe miejsca pracy (rysunek 1).

YBP od 2000 roku pomaga młodym ludziom z całego świata stawać się świadomymi przedsiębiorcami. Z roku na rok rozszerzamy obszar i zasięg naszego wsparcia, aby docierać do młodych osób z całej Polski i szerzyć ideę mentoringu w społeczeństwie. Ze wsparcia mentora w Youth Business Poland od 2007 r. skorzystało ponad 600 osób, z czego ponad 70% założyło własną firmę. W roku 2014 w Programie wzięło udział ponad 120 osób. W sumie do 2014 r. utworzono ponad 1400 nowych miejsc pracy. Aktualnie baza mentorów

YBP zrzesza ponad 100 mentorów, co czyni Youth Business Poland największym programem mentoringowym w Polsce.



Rysunek 1. Współpraca trzech sektorów

Źródło: materiały YBP

OPIS ZASTOSOWANEJ METODOLOGII ORAZ ŹRÓDŁA INFORMACJI

Do napisania niniejszej ekspertyzy posłużyły źródła informacji zaczerpnięte z:

- wiedzy i doświadczenia organizacji Youth Business International, zajmującej się mentoringiem od 20 lat;
- standardów mentoringu i coachingu wypracowanych przez European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) oraz firmy CoachWise S.A.;
- wiedzy i doświadczenia nabytych podczas koordynowania 15 projektów dofinansowanych ze środków unijnych, których celem było udzielenie kompleksowego wsparcia szkoleniowego, mentoringowego i coachingowego dla ponad 500 początkujących przedsiębiorców;
- ewaluacji i statystyk prowadzonych podczas realizacji projektów;
- koordynowania Programu Mentoringowego Youth Business Poland dla początkujących przedsiębiorców;
- realizacji projektu badawczego *Struktura kompetencji coachów* (Łaguna, Rozwalka, Migoń i Radkiewicz, 2013). W badaniu wzięło udział ponad 100 klientów coachingowych.

Cel ekspertyzy

Ekspertyza zawiera opis *case study* Programu Mentoringowego Youth Business Poland, pokazującego zastosowanie mentoringu jako skutecznej metody wsparcia dla osób planujących założyć i rozwinać firmę w wieku 18–35 lata.

Celem niniejszej ekspertyzy jest przekazanie informacji na temat funkcjonowania programu mentoringu Youth Business Poland, jego standardów i praktycznych korzyści wynikających z prowadzenia mentoringu.

Ekspertyza zawiera opis „szkieletu programu mentoringowego” wynikającego z zastosowania profesjonalnych standardów mentoringu. Uniwersalność standardów pozwala na ich późniejsze zastosowanie podczas konstruowania innego programu mentoringowego, z zastrzeżeniem, iż bardzo ważne jest ich dostosowanie do specyfiki danego programu mentoringowego i kontekstu środowiskowego. Ze względu na fakt, że możliwość zastosowania mentoringu jest bardzo szeroka i mentoring można prowadzić w różnych instytucjach, środowiskach, miejscach i formach, w ekspertyzie znajdują się też informacje na temat możliwości praktycznego wykorzystania mentoringu w różnych obszarach, dziedzinach edukacji i życia społecznego. Na przykładzie analizy Programu są też przedstawione doświadczenia i wnioski jego realizatora.

Postawiona teza – mentoring może być wykorzystany jako:

- skuteczne narzędzie wsparcia i rozwoju osób;
- metoda aktywizacji zawodowej, wspierającej tworzenie firm i nowych miejsc pracy,
- wzrost przedsiębiorczości uczestnika mentoringu – rozumianego jako rozwój zestawu cech przedsiębiorczych,
- narzędzie zwiększające wiarę w swoją sprawczość.

OPIS WYNIKÓW ANALIZY EKSPERCKIEJ

Ze względu na istnienie różnych podejść i definicji mentoringu istotne jest określenie tego, czym mentoring jest, oraz jakie jest rozumienie i podejście do mentoringu w ramach programu YBP.

Czym jest mentoring – perspektywa naukowa

Podczas analizy literatury specjalistycznej na temat mentoringu można szybko zorientować się, że istnieją różne definicje i podejścia do mentoringu i trudne jest wybranie jednej definicji, która będzie obowiązująca. Poniżej przedstawiono różne definicje mentoringu z literatury specjalistycznej, na podstawie których nakreślone zostaną cechy wspólne charakteryzujące mentoring:

- a) „Pomoc jednej osoby dla drugiej w dokonaniu istotnych zmian w wiedzy, pracy lub myśleniu” (Megginson i Clutterbuck, 2010; za: Megginson i in., 2010).
- b) „Poufna relacja między dwojgiem ludzi, w ramach której mogą mieć miejsce eksperymenty, wymiana doświadczeń i nauka oraz rozwijane są umiejętności, wiedza i intuicja” (Mumford; 1993; za: Megginson i in., 2010).
- c) „Pomoc ludziom w stawianiu się takimi, jakimi chcą się stać” (Parsloe i Wray, 1992; za: Megginson i in., 2010).

Na podstawie powyższych definicji można wyodrębnić części wspólne, definiujące mentoring.

- Mentor to osoba, która wspiera rozwój drugiej osoby.
- Mentor posiada do tego odpowiednią wiedzę i doświadczenie, najczęściej większe od doświadczenia mentee.
- Mentor posiada odpowiednie przygotowanie lub/i predyspozycje do tego, by móc dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem.
- Tematyka pracy podczas mentoringu jest szeroka, można pracować nad rozwojem zarówno umiejętności, jak i wiedzy.

Analiza literatury specjalistycznej i różnych programów mentoringowych pozwala wysunąć wniosek, że nie należy zawężać się do jednej definicji mentoringu i ustalić jej jako obowiązującej. Podobne problemy występują w sytuacji próby definiowania coachingu, terapii i innych form doradztwa. Szczególnie dużo kontrowersji wzbudza rozróżnienie mentoringu i coachingu. Terminy te są często błędnie utożsamiane i mylone. Poniższa analiza ma na celu wykazanie różnic metodologicznych między mentoringiem a coachingiem.

Mentoring a coaching – główne różnice

Od dłuższego czasu toczą się dyskusje na temat różnic między coachingiem a mentoringiem. Według Megginson (Meginnson i in., 2010) mentor to osoba bardziej doświadczona, która chce podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem z kimś mniej doświadczonym. Inną definicję mentora podaje G. Shea. Twierdzi on, że mentorzy to osoby, które pomagają innym w wykorzystaniu ich potencjału (za: Law, Ireland i Hussain, 2010). Ta definicja jest zbliżona do definicji coachingu, która mówi o pomocy pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju (Law i in., 2010). Ostatni przegląd literatury fachowej poświęconej tej kwestii (Meginnson i in., 2010) pokazuje, że zwolennicy zarówno mentoringu, jak i coachingu postrzegają własną praktykę jako holistyczną i skoncentrowaną na uczeniu się, uznając jednocześnie, że ta druga jest bardziej wąska i krótsza w czasie. **Istotną różnicą, jest to, że mentor jest najczęściej starszy i bardziej doświadczony od ucznia** (Meginnson i in., 2010). **Mentorzy udzielają też porad i eksperckich wskazówek, opowiadają o swoich osobistych doświadczeniach** (Rosinski, 2011). W coachingu natomiast coach nie musi mieć więcej doświadczenia w dziedzinie, nad którą pracuje z klientem, gdyż głównymi narzędziami pracy coacha są zadawanie pytań i praca na wartościach, przekonaniach i celach coachee. Coach, dążąc do zaangażowania klienta, wychodzi z założenia, że cele powinny wynikać z jego wewnętrznych pobudek. Od początku wspólnej pracy wspiera klienta w ustaleniu planu działań na bazie tego, co jest dla niego naprawdę ważne. Takie podejście sprawia, że klient sam zdobywa wiedzę, jeśli uzna, że jest mu ona potrzebna. **Coach nie przekazuje wiedzy swojemu klientowi.** D. Clutterbuck jest zdania, że: „Mentoring obejmuje coaching, bezpośrednią pomoc w rozwoju, i nieformalną wymianę informacji” (Meginnson i in., 2010).

Coaching a mentoring – kiedy co stosować?

Z naszych doświadczeń stosowania mentoringu i coachingu jako narzędzi wsparcia dla początkujących przedsiębiorców wynika, że obie formy wsparcia są bardzo skuteczne. Ich formę możemy dostosowywać do sytuacji, programu i celów uczestnika. W sytuacji wsparcia początkujących przedsiębiorców podczas przyjmowania ich do programu, spotykamy się z różnymi etapami rozwoju koncepcji biznesowej lub firmy.

Coaching sprawdza się bardzo dobrze w początkowym etapie rozwoju firmy w tzw. fazie preinkubacji, w której uczestnik konstruuje wizję firmy, jej model biznesowy i doprecyzowuje wiele kwestii związanych z rozpoczęciem swojej działalności. Oczywiście wsparcie mentora i podzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem jest nieodzowne, natomiast umiejętności coachingowe – zadawanie trafnych pytań, umiejętność słuchania, oraz kreatywne podejście do tworzenia – pomagają w zaplanowaniu i doprecyzowaniu bardzo istotnych kwestii w początkowej fazie otwierania własnej działalności. **Coaching pomaga też w rozwoju umiejętności przedsiębiorczych związanych z prowadzeniem firmy i w procesie decyzyjnym** (samozatrudnienie *vs* znalezienie pracy). Okazuje się, że często początkujący przedsiębiorca nie jest pewny decyzji o otwarciu firmy. Dzięki zastosowaniu technik coachingowych osoba może utwierdzić się w decyzji, że chce spróbować sił w prowadzeniu własnej firmy, lub też, po dokonaniu gruntownej analizy stwierdzić, że to nie dla niej, lub to nie jest najlepszy czas na rozwój samodzielności.

W drugiej sytuacji, kiedy początkujący przedsiębiorca doprecyzował już, jak firma ma wyglądać i co ma robić, natrafia na pierwsze problemy i wyzwania. Uczestnicy proszą o wsparcie mentora w konkretnych obszarach, takich jak: skuteczne pozyskiwanie klientów, pozyskanie dofinansowania, zarządzanie pracownikami, planowanie z dużym wyprzedzeniem i ustalanie priorytetów. W takich sytuacjach mentoring znajduje bardzo dobre zastosowanie. Mentor, oprócz zadawania pytań, które pomagają przedsiębiorcy uczyć się samemu decydować o tym, co jest aktualnie jego priorytetem i na czym skupić działania, **dzieli się z nim wiedzą i doświadczeniem z tematyki, która na dany moment jest mu potrzebna.**

Dobłą praktyką przed podjęciem decyzji, jakiego rodzaju wsparcie zastosować, jest wykonanie analizy potrzeb, ponieważ przeciętny początkujący przedsiębiorca nie rozróżnia obu form wsparcia. Uczestnicy zgłaszający się do Programu YBP wypełniają formularz, w którym szczegółowo opisują pomysł na firmę, swoje oczekiwania i potrzeby. Na podstawie dokumentu i indywidualnych rozmów jesteśmy w stanie rozpoznać, jaka forma wsparcia jest im bardziej potrzebna.

Mentoring w YBP – *case study*

Pomimo występowania na świecie różnych definicji i podejść do mentoringu istotne jest, aby każdy program mentoringowy definiował, czym jest mentoring w rozumieniu danej organizacji. Jest to ważne

ze względu na spójną komunikację dotyczącą formy relacji, w jakiej znajdują się mentee i Mentor. Niedoprecyzowanie znaczenia mentoringu według danej organizacji może być powodem licznych nieporozumień i niespójnych oczekiwań. Okazuje się, że wyobrażenia dotyczące mentoringu są bardzo różne i czasem uczestnicy wyobrażają sobie mentora jako „starszego pana z brodą, który udzieli im kontaktów, a najlepiej finansowania na rozwój ich firmy”. Stworzenie definicji i dołożenie starań do wytłumaczenia uczestnikom programu, czym jest mentoring powoduje, iż wszystkie strony wiedzą, na co mogą liczyć.

Poniżej przedstawiam Mentoring w YBP, mający 8-letnią tradycję. Jego standardy zostały wypracowane na podstawie zastosowania światowych standardów organizacji mentoringowych takich, jak: Youth Business International (YBI), European Mentoring and Coaching Council (EMCC) i International Mentoring Association (IMA).

Mentoring YBP to:

„Wspieranie osób w osiągnięciu tego, co dla nich ważne bez przejmowania odpowiedzialności i robienia tego za nich. Odbывается poprzez wspomaganie procesów uczenia się, wyznaczania celów, rozumienia rzeczywistości, planowania i mobilizacji do działania. Jest to partnerską relacją zorientowaną na odkrywanie i rozwijanie potencjału przedsiębiorcy i jego przedsiębiorstwa, w której mentor, zadaje pytania, wspiera, dzieli się swoim doświadczeniem i wiedzą potrzebną przedsiębiorcy.”

Cele Mentoringu w YBP to: przyspieszać tempo rozwoju, polepszać efekty działania i podnosić jakość funkcjonowania uczestnika i jego firmy. W naszym programie mentor to osoba mająca doświadczenie biznesowe (przedsiębiorca, menedżer, specjalista), który dzieli się swoją wiedzą, doświadczeniem i pomysłami z uczniem – startującym przedsiębiorcą. Mentor to też partner, z którym wspólnie tworzy się pomysły, planuje działania i ocenia ich skuteczność. Jest to możliwe dzięki zarówno doświadczeniu biznesowemu naszych mentorów, jak i przeszkoleniu w zakresie umiejętności coachingowych.

1. Mentoring, jego tematyka i cele, są za każdym razem **dopasowane do indywidualnych potrzeb** i sytuacji przedsiębiorcy.
2. Mentorzy przeznaczają swój czas społecznie i chcą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem, po to, by wspierać przedsiębiorcę w rozwoju.
3. Mentorzy mają wiedzę specjalistyczną z różnych dziedzin i ogólną wiedzę rozwojową, co pozwala w odpowiedni sposób budować **relację mentoringową** i dopasowywać sposób współpracy do indywidualnej sytuacji przedsiębiorcy.

Mentor YBP, pracując z przedsiębiorcą **metodami mentoringowymi i coachingowymi**, wspiera wcielanie w życie pomysłów i pomaga w realizacji celów przedsiębiorcy na dwa sposoby:

- **Stymulując pytaniami** proces definiowania celów, zasobów i strategii postępowania.
- **Dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem.**

W pierwszym aspekcie **Mentor YBP korzysta ze swojej wiedzy i doświadczenia coachingowego**, aby ukierunkowywać Przedsiębiorcę w definiowaniu jego celów, strategii i planu działania. **Głównymi narzędziami pracy mentora są:** trafne zadawanie pytań, uważne słuchanie i odzwierciedlanie Przedsiębiorcy tego, co usłyszał – po to, aby wzbogacać jego świadomość, wiedzę oraz tworzenie własnych strategii działania.

W drugim aspekcie wartościami dodanymi przez **mentora są wiedza i doświadczenie biznesowe**, oferowane w postaci: dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, rad, sugestii i analiz. W tej części **Mentor opiera się na swojej wiedzy i ekspertyzie**, wzbogacając zasoby wiedzy przedsiębiorcy, omawia i ocenia warianty postępowania, doradza w zależności od specjalizacji w różnych obszarach funkcjonowania firmy. **Podczas dzielenia się wiedzą i doświadczeniem istotną kwestią w mentoringu jest to, aby na końcu mentee podejmował samodzielne decyzje, a mentor nie narzucał mu swoich rozwiązań.**

Mentor – kim jest?

Mentoring prowadzony jest w formie społecznej (mentor nie pobiera wynagrodzenia za swoją pracę). Mentor to osoba mająca duże doświadczenie biznesowe (przedsiębiorca, menedżer, specjalista), chcący poświęcić swój czas na wsparcie mentee. Spotkania odbywają się średnio 2–3 razy w miesiącu, średnio po 1,5–2 godziny. Preferowany kontakt to spotkania *face to face*, natomiast często zdarzają się też spotkania za pomocą komunikatorów internetowych, skype itp. Pod koniec spotkania uczestnik często wybiera zobowiązanie/zadanie, nad którym zastanowi się lub które wykona w określonym terminie. Wzmacnia to proces zmiany i powoduje, że uczestnik pracuje pomiędzy spotkaniami nad sprawami, które są dla niego ważne. Mentorzy również dostarczają różne materiały merytoryczne dla mentee, np. materiały szkoleniowe, modele, użyteczne linki; polecają książki, filmy i inne użyteczne materiały.

Rekrutacja mentorów

Mentorzy mogą zgłaszać się do programu w każdej chwili. Często zgłaszają się przy okazji prezentacji projektów na konferencjach i organizowanej inauguracji i zakończeniu projektu YBP. Dowiadują się też o istnieniu programu z informacji znajdujących się w Internecie na naszej stronie www.ybp.org.pl lub stronach internetowych naszych patronów i partnerów.

Rekrutacja mentorów jest dwuetapowa i składa się z analizy formularza zgłoszeniowego, a następnie rozmowy, mającej na celu weryfikację doświadczenia i umiejętności mentoringowych oraz wdrożenie w struktury Programu YBP. Program uwzględnia działania służące do rozwoju i podnoszenia kompetencji mentorów, takie jak spotkania mentorskie z wymianą wiedzy i doświadczeń, szkolenia i superwizję. Proces mentoring jest ewaluowany, a mentor otrzymuje informacje zwrotne z ewaluacji.

Matching – dopasowanie uczestników do mentorów

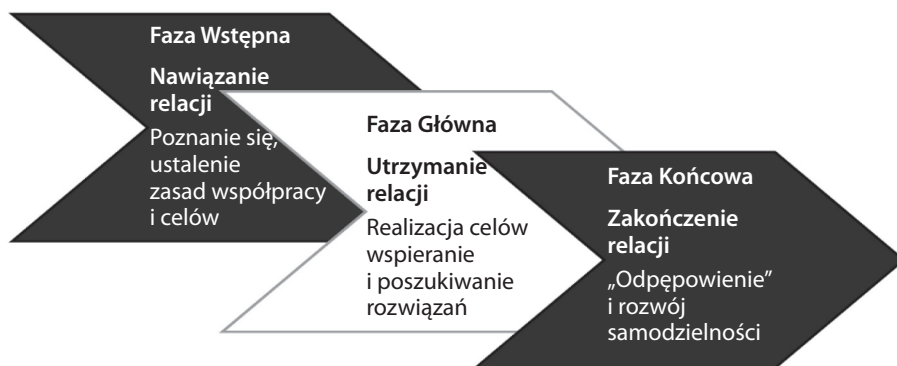
W pierwszych edycjach Programu w latach ubiegłych uczestnicy sami wybierali mentora na podstawie wglądu w jego życiorys. Forma takiego wyboru okazała się nieskuteczna. Większość uczestników wybierała mentorów, którzy mieli największe doświadczenie biznesowe, nie analizując przy tym, jakie są ich potrzeby jako przedsiębiorców. Aby to zmienić, wprowadzono formułę dopasowania uczestników do mentorów przez koordynatora projektu, na podstawie analizy potrzeb przedsiębiorcy i znajomości doświadczenia biznesowego oraz cech osobowościowych mentora. Skuteczność zadowolenia z mentoringu znacznie wzrosła. Aktualnie w każdym roku wynosi ona ponad 90%. Oznacza to, że mniej niż 10% osób spotykających się z mentorem prosi o jego zmianę.

Mentoring w YBP posiada częściowe ustrukturyzowanie, które pomaga zarządzać mentoringiem i skupieniem nad tematyką przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy. Ustrukturyzowanie polega na określeniu pewnych norm i metodologii pracy:

1. Skupiony jest na rozwoju firmy i przedsiębiorcy. W YBP rozróżniamy firmę i jej potrzeby oraz przedsiębiorcę i jego potrzeby. Każdy przedsiębiorca równolegle prowadzi dwa procesy: swoje przedsiębiorstwo i stawanie się przedsiębiorcą. Te procesy zazębiają się i wzajemnie na siebie oddziałują. Mają jednak inną dynamikę i odmienne potrzeby. Bardzo często przedsiębiorca, zwłaszcza kiedy rozpoczyna prowadzenie działalności gospodarczej, myśli: „Ja to firma, a firma to ja”. Trudno wtedy oddzielić swoje aspiracje i potrzeby od celów i potrzeb firmy. W związku z tym w YBP przedsiębiorca traktowany jest jako integralny organizm mający dwa płuca. Jedno płuco to przedsiębiorca, drugie to przedsiębiorstwo. Są równoprawne, jednak funkcjonują dość autonomicznie. W związku z tym zadaniem mentoringu jest: rozwijanie przedsiębiorstwa w sensie zarządzania, technologii, sprzedaży, marketingu oraz rozwijanie przedsiębiorczości jako zestawu cech, umiejętności w danym przedsiębiorcy.
2. Rekrutacja uczestników (początkujących przedsiębiorców w wieku 18–35) do programu odbywa się poprzez partnerów programu i patronaty. Aktualnie do ich grona zaliczają się: Mazowiecki Urząd Pracy, Urząd Miasta Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Centrum Przedsiębiorczości Smolna, liczne organizacje studenckie oraz portale dla przedsiębiorców i osób poszukujących pracy.
3. Mentoring składa się z 3 faz: fazy wstępnej – nawiązanie relacji, głównej – utrzymanie relacji i końcowej – zakończenie relacji.
 - a) Faza wstępna poświęcona jest na zapoznanie się mentee i przedsiębiorcy, omówienie zasad współpracy i ustalenie mierzalnych celów, wg Zasady SMART¹. Faza wstępna kończy się po 2–3 spotkaniach i na jej koniec mentee z Mentorem powinni doprecyzować cele, nad którymi będą

¹ Zasada SMART (akronim od ang. Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined, dosł. Sprytny) oznacza, że cel powinien być: prosty, mierzalny, osiągalny, istotny i określony w czasie.

- pracować. Dodatkowo jest to też czas na weryfikację, czy relacja mentoringowa jest efektywna. Zarówno Mentor, jak i mentee mogą zgłosić, że nie chcą kontynuować relacji. Powody mogą być różne – niedopasowanie charakterologiczne, różne oczekiwania itd. Ważne, by organizujący projekt jasno zakomunikował możliwość zmiany tak, by mentor i mentee czuli się z tym dobrze. W sytuacji zmiany mentee dostaje nowego mentora. Relacja może być zmieniona w każdym momencie trwania programu.
- b) Faza główna skoncentrowana jest na pracy nad realizacją ustalonych celów. Ponadto zachodzi też wiele sytuacji i dodatkowych kwestii, nad którymi mentee chce pracować z mentorem. Są to tzw. potrzeby *ad hoc*, jak np.: przygotowanie przed spotkaniem z klientem, zrobienie prezentacji, wsparcie w pisaniu biznesplanu. Mentor wspiera mentee i czuwa nad realizacją jego głównych i bieżących celów.
 - c) Fazę końcową nazywamy „odpowiedzeniem przedsiębiorcy”. Ważne jest, aby mentee miał świadomość, że relacja jest teraz zakończona i powinien już radzić sobie sam. Działanie to ma na celu przeciwdziałać tworzeniu niezdrowych relacji, w których przedsiębiorca nie będzie potrafił działać bez mentora. Celem mentoringu jest wspieranie mentee w tym, aby to on stawał się świadomy, sprawczy i skuteczny, a nie wykonywanie zadań za mentee. W podsumowaniu mentoringu mentor z mentee dokonuje przeglądu najistotniejszych rzeczy, które wydarzyły się w czasie ich współpracy. Analizowane są zarówno sukcesy, jak i porażki, wnioski z tego wyciągane wzmacniają proces uczenia się. Na podstawie podsumowania układany jest plan na przyszłość. Dzięki temu mentee przygotowany jest do tego, by świadomie dalej rozwijać siebie i swoją firmę.
 - d) Ewaluacja warsztatów, szkoleń biznesowych i mentoringu pod kątem osiągniętych przez uczestników projektu rezultatów i zmian. Ponadto prowadzona jest analiza i ocena skuteczności i efektywności projektu oraz osiągniętych rezultatów. Ewaluację projektu prowadzi się na kilku poziomach oceny, z zastosowaniem narzędzi tworzonych od postaw, w odpowiedzi na szczególne potrzeby Programu YBP.



Rysunek 2. Etapy Relacji Mentoringowej

Źródło: materiały YBP.

Efekty mentoringu

Badania empiryczne mentoringu

Dane z ewaluacji, zebrane przez naszą fundację i będące efektem naszych obserwacji, są podobne do wyników badań przedstawianych w literaturze empirycznej. David Megginson i David Clutterbuck (Megginson i in., 2010) opisali badanie, w którym wyszczególnione zostały korzyści wynikające z mentoringu dla osób zamierzających otworzyć własną firmę. Projekt prowadzony był przez spółkę non-profit Nottinghamshire Business Venture (NBV), zajmującą się wspieraniem i szkoleniem osób chcących otworzyć lub prowadzących już firmę. Wymienili oni korzyści z mentoringu, które przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Najważniejsze efekty mentoringu z perspektywy indywidualnej i biznesowej na podstawie ewaluacji dotychczasowych edycji Programu YBP

Wartość indywidualna mentoringu	Efekty biznesowe mentoringu
■ możliwość spojrzenia na sytuację z innej perspektywy ■ możliwość dostrzeżenia własnych zasobów, zwiększenie motywacji ■ umiejętność wyznaczania priorytetów i konstruowania planu działania ■ możliwość regularnego omawiania problemów i monitorowania postępów ■ wypracowanie wizji i strategii ■ pomoc w pozyskaniu kontaktów biznesowych ■ nauka myślenia strategicznego	■ obranie kierunku działania firmy ■ pozyskanie nowych klientów i rozwój marketingu ■ zbudowanie sieci kontaktów biznesowych ■ przełamanie bariery w podjęciu ryzyka ■ zmiana profilu działalności ■ założenie biura handlowego ■ wdrożenie nowego produktu do sieci handlowej ■ opracowanie profesjonalnego biznesplanu

Źródło: materiały YBP.

Główne korzyści merytoryczne dla mentorów są następujące:

- satysfakcja z udzielonej pomocy,
- rozwój umiejętności mentorskich i przywódczych,
- ponowne odkrycie podstawowych zasad i praktyk biznesowych,
- satysfakcja z obserwacji sukcesu podopiecznego,
- nowe spojrzenie na własną karierę i osiągnięcia,
- nawiązanie bliższych stosunków w lokalnym środowisku biznesowym,
- rozwój zawodowej i prywatnej sieci relacji,
- możliwość podzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem,
- nowa wiedza z zakresu funkcjonowania firmy mentee

Podsumowując: **mentoring** to bardzo **efektywne i skuteczne** narzędzie wykorzystywane przy **wspieraniu początkujących przedsiębiorców**. Okazuje się, że mentorzy też są zadowoleni ze swoich relacji i odnoszą różne

korzyści z tym związane. Duża część mentorów w naszym Programie mówi, że mentoring jest ich najbardziej satysfakcjonującym działaniem w obszarze zawodowym.

Standardy mentoringu

Program Mentoringowy YBP powstał na podstawie zastosowania standardów edukacyjnych takich organizacji jak: Youth Business International, European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Mentoring Association. Poniżej przedstawiona jest streszczona informacja na temat tego, na co należy zwrócić uwagę przy konstruowaniu programu mentoringowego.

Tabela 2. Na co należy zwrócić uwagę przy konstruowaniu programu mentoringowego?

1. Niezbędne jest odpowiedzenie sobie na pytanie, jaki jest cel naszej działalności i jaki jest cel programu mentoringowego. Osoby zaangażowane w projekt powinny od samego początku obustronnie rozumieć, jakie są jego cele i klarownie komunikować je na zewnątrz, tak aby uczestnicy projektu rozumieli zakres świadczonego wsparcia. Rozumienie celu ma też wpływ na ewaluację projektu, ponieważ nie da się określić efektów bez wcześniejszego określenia oczekiwań/celów. Dobrze, jeśli cel wynika też bezpośrednio ze zdiagnozowanej potrzeby. Na przykład wielu uczniów nie zastanawia się, co robić w przyszłości, w związku z tym udzielimy im wsparcia doradczego w tym zakresie.
2. Wypracowanie kształtu programu – ustalenie czasu jego trwania, harmonogramu projektu, tego, czy będzie rozpoczęcie i zakończenie projektu. W tej sytuacji dobrze jest podejść do programu mentoringowego jak do konkretnego projektu i użyć do tego metodologii zarządzania projektami. Istotne jest określenie grupy docelowej, interesariuszy, budżetu projektu, kwestii raportowania, monitorowania, rozpoczęcia i zakończenia projektu.
3. Kim jest uczestnik projektu – w tej kategorii należy zwrócić uwagę na zdefiniowanie grupy docelowej i odpowiedzieć na pytanie, kim są uczestnicy projektu, jakie są ich potrzeby i jakie wsparcie mentoringowe będzie dla nich skuteczne. Odpowiedzi na te pytania posłużą zarówno do dopracowania koncepcji mentoringu, jak i zdefiniowania grupy potencjalnych mentorów.
4. Kim jest mentor – po doprecyzowaniu tego, kim jest uczestnik projektu i jakie są jego potrzeby, można doprecyzować, kim ma być mentor. Aby to zrobić, dobrze odpowiedzieć na pytania: Jak program ma zrealizować cel i odnieść sukces? Czy mentorzy są dostępni? W jaki sposób zachęcimy ich do udziału w programie? Jak rekrutować mentorów? Jakich zasad ma przestrzegać mentor? Jak szkolić i przygotowywać mentorów?
5. Czym jest mentoring – niezbędne jest ustalenie, czym jest mentoring w rozumieniu danego projektu. Na podstawie tego przygotować proces szkolenia mentorów i sposób komunikacji o mentoringu dla mentee.
6. Komunikacja w projekcie – stanowi bardzo istotną kwestię, która może być przyczyną wielu nieporozumień. W tej kategorii należy przygotować opis projektu, opis celów, opis ról mentora i mentee, opis korzyści. Następnie należy zadbać i upewnić się, czy wszyscy dobrze rozumieją swoje role i wynikające z nich obowiązki. Okazuje się, że uczestnicy mogą nie przeczytać materiałów, mimo że zostały one do nich przesłane.

Dlatego dobrą praktyką stosowaną w YBP jest organizowanie inauguracji projektu, na której komunikowane są wszystkie zasady, a także kształt projektu. Jest to też czas na zweryfikowanie oczekiwań uczestników, zadanie pytań i poznanie się ze sobą mentorów, uczestników i organizatorów.
7. Szkolenie i rozwój mentorów – w programie i w sytuacji jego powtarzania należy przewidzieć miejsce na szkolenie, rozwój i/lub superwizję lub interwizję mentorów. Doskonalenie i rozwój mentorów stanowi istotną część bycia mentorem.
8. Dokumenty, formalności raportowanie i zasady – nie należy obciążać programu zbyt dużą ilością dokumentów formalnych, natomiast dobrze zadbać o doprecyzowanie pewnych kwestii. Przykładem jest regulamin i kodeks relacji mentoringowej. Regulamin określa zasady udziału w projekcie, dotyczące tego, kto może w nim wziąć udział i na jakich zasadach. Kodeks relacji mentoringowej określa zasady zachowania w relacji mentoringowej. Jest to kodeks, którego przestrzegają zarówno mentorzy, jak i uczestnicy. Trzeba podjąć też decyzję o podpisaniu umowy z uczestnikami i mentorami. Na podstawie naszych doświadczeń jest to rekomendowane.
9. Ewaluacja, monitoring i podsumowanie programu – przy doprecyzowaniu celu programu należy zastanowić się, po czym poznać, iż cel został zrealizowany. Ewaluacja programu mentoringowego powinna dotyczyć celów programu, relacji mentoringowej, efektów mentoringu, kompetencji mentora. Przy każdym programie na początku jego konstruowania dobrze zastanowić się nad tym, co będzie ewaluowane i kiedy, oraz w jaki sposób projekt będzie monitorowany. Podsumowanie projektu zawiera analizę skuteczności projektu, realizacji celów, podsumowania mocnych stron projektu i obszarów zmiany na przyszłość. Takie podsumowanie pozwala nam ulepszać program, za każdym razem dbając o jego wysokie standardy.

Źródło: YBP – opracowanie: Adrian Migoń

WNIOSKI I POWIĄZANE Z NIMI REKOMENDACJE

Programy mentoringowe i coachingowe mogą być szeroko zastosowane w różnych obszarach życia społecznego. W przedstawionej ekspertyzie opisane zostały doświadczenia i efekty zastosowania mentoringu jako narzędzia wsparcia dla początkujących przedsiębiorców. Poniżej pokazane są też inne możliwości zastosowania mentoringu i coachingu, oraz rekomendacje do zastosowania, które, wdrożone, mogą wpłynąć na rozwój przedsiębiorczości wśród uczniów i osób wchodzących na rynek pracy.

1. Podobne programy mentoringowe jak inicjatywa YBP funkcjonują na uczelniach wyższych, w których mentorami są studenci ostatnich lat studiów lub absolwenci uczelni. Celem mentoringu jest wtedy wsparcie dla studentów pierwszych lat w odnalezieniu się na uczelni, wyborze ścieżki edukacyjnej, zdobyciu praktyk, pracy, albo zaplanowaniu swojej ścieżki kariery. Programy takie wymagają niskich nakładów finansowych i są stosunkowo proste do zorganizowania na uczelni. Często inicjatorami są studenci, przy czym kadra dydaktyczna sprawuje nadzór. Po zorganizowaniu pierwszej edycji projektu możliwe jest jego powtarzanie. Działanie takie jest rekomen-

dowane, gdyż przyczynia się do wzrostu przedsiębiorczości studentów i umiejętności planowania kariery.

2. **Warto rekomendować, w ramach funduszy unijnych przeznaczanych na szkolenia, edukację, rozwój przedsiębiorczości i walkę z bezrobociem, utworzenie regionalnych funduszy na popularyzację idei i narzędzia mentoringu i coachingu, oraz tworzenie i wdrażanie programów mentoringowych dla osób chcących założyć własną firmę lub poszukujących pracy.** Programy mentoringowe mogą funkcjonować przy urzędach pracy lub urzędzie miasta, gminy i zrzeszać lokalnych przedsiębiorców, osoby z doświadczeniem biznesowym, które chcą wspierać inne osoby w rozwoju. Rozwiązanie to wykorzystuje naturalną skłonność ludzi do chęci udzielania wsparcia innym. Inicjatywa ta ma duże szanse przetrwania po perspektywie finansowania 2014–2020, gdyż jest nisko kosztowa. Mentorzy nie pobierają wynagrodzenia za prowadzone usługi. Wiele takich baz mentorów funkcjonuje w Wielkiej Brytanii, gdzie osoba, która chce otworzyć własną firmę, dowiaduje się o możliwości otrzymania wsparcia mentora. Zwróćmy uwagę, że tworzenie systematów płatnych usług, takich jak doradztwo, konsulting, wymaga odpłatności za każdą godzinę udzielanego wsparcia i większość takich systemów tworzonych w ramach chwilowych doatacji finansowych z Unii Europejskiej, upadnie po skończeniu się finansowania. **Formy doradztwa są potrzebne i należy przy nich pozostać, natomiast równolegle należy wykorzystać bezpłatny, skuteczny i odpowiedzialny społecznie system udzielania wsparcia.**
3. Na studiach pedagogicznych coraz częściej pojawiają się kursy dotyczące coachingowego stylu nauczania. Kursy te są też prowadzone przez nauczycieli i praktykujących coachów. Ich program zakłada wykształcenie w nauczycielu umiejętności coachingowych, rozwoju umiejętności dzielenia wiedzą i doświadczeniem, oraz rozwoju postawy i umiejętności przywódczych. Umiejętności te są później stosowane w codziennej pracy z uczniem i innych relacjach interpersonalnych. Istnieją zarówno programy studiów podyplomowych rozwijających te umiejętności i postawy, jak i krótsze szkolenia, uwzględniające ćwiczenia praktyczne. Przykładem nauczyciela i praktykującego coacha, który z sukcesem realizuje tego typu kursy, jest p. Marzenna Bajęńska z firmy Adeptus. Przykładowy program dla zainteresowanych tą tematyką znajduje się na stronie <http://www.adeptus.com.pl/news.php>.
4. Istnieje możliwość utworzenia społecznego programu mentoringowo-doradczego dla osób poszukujących pracy. Program mógłby zostać stworzony na podstawie standardów określonych w niniejszej pracy, a jego celem byłoby udzielanie wsparcia coachingowego, doradczego i mentoringowego dla osób pozostających bez zatrudnienia. W programie jako mentorzy mogą wziąć udział osoby, które wiedzą, jak pomagać innym znaleźć pracę i chcą wspierać innych w rozwoju. Program dla osób poszukujących zatrudnienia mógłby funkcjonować równolegle do programu dla osób chcących założyć własną działalność gospodarczą.

5. Częstoą przyczyną bezrobocia jest niedostosowanie programów edukacyjnych do aktualnych potrzeb szybko zmieniającego się rynku. Jednym z działań pomagającym uczniom zetknąć się zarówno z aktualnymi potrzebami rynku, jak i światem biznesu są wizyty studyjne w szkołach przedsiębiorców, specjalistów i pracodawców. Organizacja takich wizyt pomaga młodym osobom zobaczyć „od kuchni”, na czym polega praca w firmie na danym stanowisku, zweryfikować, czy jest to zgodne z jej wyobrażeniami i czy chce wykonywać dany zawód albo pracować w danej firmie. Działania takie można prowadzić jako wewnętrzną inicjatywę szkoły, albo zgłosić się do fundacji czy organizacji, która taką działalność prowadzi. Przykładem wysokiej jakości takiej działalności na terenie całego kraju jest Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości. Prowadzi ona kompleksowe i różnorodne programy rozwoju przedsiębiorczości, dostosowane do wieku i środowiska ucznia. Do tej pory w jej programach wzięło udział ponad 5 000 000 uczniów z całej Polski.

BIBLIOGRAFIA

- Coehlo, P. (2010). *Czarownica z Portobello*. Warszawa: Wydawnictwo Drzewo Babel.
- GUS, *Zmiany Strukturalne Grup Podmiotów Gospodarki Narodowej w Rejestrze Regon*, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pgwf_zmiany_strukturalne_grup_podmiotow_2013.pdf (10.02.14).
- Law, H., Ireland, S. i Hussain, Z. (2010). *Psychologia coachingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łaguna, M., Rozwalka, K., Migoń, A., Radkiewicz, A. (2013). Struktura kompetencji coachów: Wyniki badań empirycznych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1: 63–74.
- Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P. i Garrett-Harris, R. (2010). *Mentoring w działaniu*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Rosinski, P. (2011). *Coaching międzykulturowy*. Warszawa: Wydawnictwo New Dawn.
- Wikipedia, *Zasada SMART*, [http://pl.wikipedia.org/wiki/S.M.A.R.T._\(zarz%C4%85dzanie\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/S.M.A.R.T._(zarz%C4%85dzanie)).

Adèle McLay

Siedem tajemnic przedsiębiorców odnoszących niezwykle sukcesy

Czy wszyscy musimy być jak Steve Jobs czy Bill Gates, żeby osiągnąć sukces w biznesie? Oni zostali uznani za ikony współczesnej przedsiębiorczości. Steve Jobs był znany jako geniusz tworzenia, a o Billu Gatesie mówi się, że ma żelazną wolę. Czy to są kluczowe cechy, potrzebne przedsiębiorcom do osiągnięcia sukcesu w biznesie?

Analizowałam wiele międzynarodowych badań na temat cech przedsiębiorców, którzy osiągają sukces i wszystko, czego się nauczyłam, streściłam w Siedmiu tajemnicach przedsiębiorców odnoszących niezwykle sukcesy.

Możecie powiedzieć: „Bill i Steve nie prowadzili małych biznesów! Nie takich cech potrzebuję!”. Nie zgodzę się z tym. Swoje małe przedsiębiorstwa rozpoczęły w garażu czy sypialni. Mieli jednak mocną wizję tego, co mogą osiągnąć... i poszli za nią. Wszyscy pozostali przedsiębiorcy też mogą to zrobić. Bill Gates wierzy, że w każdym nowym przedsięwzięciu do osiągnięcia sukcesu potrzebne są 3 czynniki: wycucie czasu, wizja i działanie! Steve Jobs uważał, że kluczowa jest pasja. Dzięki całkowitej pasji i wierze można wszystko osiągnąć.

Jaka jest twoja motywacja do działania jako przedsiębiorca odnoszący sukces? Jeśli nie jesteś pewny, pomocne może okazać się Siedem tajemnic przedsiębiorców odnoszących niezwykle sukcesy.

Tajemnica nr 1: UWIERZ W SIEBIE!

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy zawsze wierzą w siebie i potrafią myśleć z rozmachem! Mają wielkie wizje. Mają pasję. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy mają nieugiętą wiarę, że osiągną wszystko, co zamierzali! Są skupieni na swoim marzeniu i wizji oraz posiadają niezachwianą pasję do tego, czym się zajmują.

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy podejmują szeroko zakrojone działania. Nie boją się porażki. Potrafią znosić niejednoznaczność i tolerują ryzyko. Z każdego popełnionego błędu uczą się czegoś wartościowego i idą do przodu. Wielu przedsiębiorców odniosło wielki sukces, straciło wszystko i następnie odbudowało swój kapitał w innym biznesie. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy tak funkcjonują.

Jak mówi guru marketingu Seth Godin: „Doskonali są tylko ci, którzy się na to decydują”.

Tajemnica nr 2: WYZNACZ CEL I DAŻ DO NIEGO!

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy wyznaczają cel; podejmują decyzję. Następnie dążą do celu. Nie odpuszczają go! Równie szybko podsumowują wyniki. Jeśli cel i działanie były niewłaściwe, zmieniają kierunek działania i idą dalej. Podążanie naprzód i napęd są kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorcy.

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy są w ruchu. Przyjmują postawę „dąż do tego” albo „zostaw to!”.

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy zawsze biorą odpowiedzialność za wszystko to, co się dzieje w ich biznesie.

Tajemnica nr 3: WYRÓŻNIJ SIĘ!

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy nie patrzą na to, co robią inni i nie naśladują ich. W zamian za to wychodzą poza schematy i wyznaczają nowy kierunek. Łamią zasady! Wytaczają nowe granice lub znajdują nowe, interesujące sposoby robienia różnych rzeczy.

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy również rozwijają sieć szerokich kontaktów, ponieważ poprzez funkcjonowanie w społecznej świadomości zwiększają swoją wartość – nie tylko w kategoriach finansowych, ale też jako eksperci na rynku. Budują solidną reputację wraz ze swoją rosnącą rozpoznawalnością wśród ludzi.

Potrafia budować silne i trwałe relacje. Poobserwuj przedsiębiorcę odnoszącego sukcesy na wydarzeniu poświęconym nawiązywaniu kontaktów. Tacy ludzie praktycznie pracują na sali, poznając jak najwięcej osób. Rozpoczynają proces budowania relacji opartych na dwustronnych korzyściach. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy są szczerze zainteresowani sukcesem innych i będą wspierać innych w ich osiąganiu sukcesu.

Tajemnica nr 4: TRAF W SWÓJ RYNEK!

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy mniej uwagi poświęcają rynkowi, na którym są; koncentrują się na tym, który chcą podbić. Rozważ różnice pomiędzy karabinem maszynowym, który strzela w różnych kierunkach, a snajperem, który trafia w cel. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy chcą być snajperami! Chcą być właścicielem rynku czy branży.

Tacy przedsiębiorcy ufają również w proces rynkowy. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy rozumieją, że zaufanie wymaga czasu i jest procesem. Dostarczają wartość. Dążą do tego, że na każdy wydany \$1, dają klientom przynajmniej \$5 w wartości dodanej. Wychodzą z pozycji świadczenia usług

wysokiej jakości. Wszystkie ich działania są skupione na doświadczeniu klienta.

Korzyści klienta są dla nich najważniejsze; poznają swoich klientów i dzięki temu rozumieją, jak oni, jako przedsiębiorcy, mogą zwiększyć swoją wartość dla klienta, co oczywiście prowadzi do wyższej zyskowności, a czasami do stworzenia nowych produktów i nowych usług. Pozostawanie w kontakcie z klientem i informacja zwrotna od klienta są kluczowe! Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy działają na podstawie informacji zwrotnej od klienta, ponieważ ona zwała im poprawić produkt i usługi.

Tajemnica nr 5: BĄDŹ LIDEREM!

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy są silnymi liderami i dobrze zarządzają przedsięwzięciami poprzez innych. Jako przywódcy przedsiębiorcy odnoszący sukcesy dzielą się swoją wizją z zespołem i pracownikami, klientami i z udziałowcami. Są pozytywnie nastawieni i mogą znosić niejednoznaczność, podążając w stronę osiągania wizji. W rezultacie są bardzo elastyczni, zdolni do zmiany kierunku, kiedy to potrzebne, aby zrealizować swoją wizję.

Jako przywódcy przedsiębiorcy odnoszący sukcesy, otaczając się doskonałymi kierownikami, budują najlepsze zespoły biznesowe. Nie boją się pracy z ludźmi zdolniejszymi od siebie. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy doskonale delegują zadania kierownikom swoich zespołów.

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy znają wagę dobrego zarządzania biznesem, w tym: zarządzania finansowego, zarządzaniem marketingiem/sprzedażą, zarządzania operacyjnego i relacjami z klientami. Wraz z nastaniem ery technologii przedsiębiorcy odnoszący sukcesy konsekwentnie wprowadzają systemy i automatyzację wszędzie tam, gdzie to możliwe, zlecając firmom na zewnątrz funkcje niebędące kluczowe dla działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy tworzą procesy, które są powtarzalne dzięki systematyzacji. Pomyśl o tym, co Ray Kroc osiągnął poprzez restauracje McDonald's.

Tajemnica nr 6: SZANUJ ŚWIĘTY CZAS!

Czas to pieniądz, a przedsiębiorcy odnoszący sukcesy rozumieją wartość czasu. Wszyscy dysponujemy 86.400 sekundami czy 1440 minutami w 24-godzinny dzień. Sposób, w jaki wykorzystujemy te minuty i sekundy prowadzi do większego lub mniejszego sukcesu. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy również wiedzą, jak skupić się na tym, co ważne i jak delegować zadania, na których nie muszą się skupiać. Wiedzą, gdzie poświęcają swoją energię i swój czas.

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy wiedzą, że potrzebują być dostępni zawsze, kiedy służy to produktywności.

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy dążą do zwiększenia czasu poświęcanego innym ludziom i wykorzystania czasu innych ludzi; sprawiają, że ich pracownicy pracują nad osiągnięciem ich wizji.

Tajemnica nr 7: PRAKTYKUJ SAMODOSKONALENIE!

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy poświęcają czas na samodoskonalenie. Pociąga ich ustawiczne uczenie, czy to poprzez książki, programy szkoleniowe, konferencje, oglądanie filmów, chłoną nową wiedzę.

Rezerwują sobie również czas na regenerację. Spędzają czas z rodziną i przyjaciółmi na rekreacji i już to samo w sobie jest samodoskonaleniem się.

Często zdarza się, że przedsiębiorcy odnoszący sukcesy są wybitni też w jakiejś dziedzinie. Powszechnie jest np. znany fakt, że Bill Gates i Warren Buffett są fenomenalnymi graczami w brydża.

Wielu przedsiębiorców odnoszących sukcesy również bardzo poważnie traktuje swoje zdrowie i włącza ćwiczenia fizyczne do codziennej rutyny.

ODKRYCIE 7 TAJEMNIC

Zawsze ciekawie jest dowiedzieć się, co powoduje, że inni osiągają sukces. Co my jako przedsiębiorcy deklarujemy w naszych biznesach, aby osiągnąć sukces? Jeśli dowiedziałeś się czegoś z Siedmiu tajemnic przedsiębiorców odnoszących niezwykle sukcesy, co byś zmienił w swoim biznesie, aby naśladować zachowania innych najwybitniejszych spośród nich?

Przyszłość należy do tych, którzy wierzą w piękno swoich marzeń

Eleonor Roosevelt

Wybitni przedsiębiorcy (moim zdaniem)

We współczesnym świecie jest wielu przedsiębiorców, z których inspiracji możemy czerpać. Poniżej przedstawiam wybitnych przedsiębiorców, którzy wywarli na mnie znaczący wpływ. Poczytajcie o nich, jeśli wcześniej nie słyszeliście ich nazwisk. A jacy przedsiębiorcy inspirują Was?

Przemysł

John D. Rockefeller – przemysł naftowy i filantropia

Andrew Carnegie – przemysł stalowy i filantropia

Henry Ford – przemysł samochodowy

Graham Hart – opakowania

Sir Richard Branson – różne branże, w tym podróże lotnicze

James Dyson – wynalazca i inżynier

Technologia

Bill Gates – Microsoft

Steve Jobs – Apple

Mo Ibrahim – technologia i obecnie filantropia

Rob Drury – system księgowy Xero

Żywność

Howard Schultz – Starbucks
Ray Croc – McDonald's

Internet

Jeff Bezos – Amazon
Mark Zuckerberg – FaceBook
Larry Page i Sergey Brin – Google

Handel detaliczny

Philip Greene – przemysł i moda
Laurence Graff – przemysł diamentowy
Anita Roddick – Body Shop
Estée Lauder – kosmetyki

Rozrywka

Walt Disney – myślę, że jego nie trzeba specjalnie przedstawiać!
Simon Cowell – przemysł muzyczny
J.K. Rowling – książki o Harrym Potterze
Oprah Winfrey – TV i wydawnictwo
Martha Stewart – TV, wydawnictwo i handel detaliczny

Adèle McLay

Którzy klienci przynoszą ci największe zyski?¹

Biznes polega na rozwiązywaniu problemów ludzi – z zyskiem!

Paul Marsden

Moim klientom w coachingu regularnie zadaję następujące trzy pytania:

- Ilu klientów masz?
- Którzy klienci przynoszą ci największe zyski?
- Z którymi klientami lubisz najbardziej pracować i dlaczego?

Moim klientom najłatwiej jest odpowiedzieć na ostatnie pytanie, ponieważ mogą mi udzielić odpowiedzi emocjonalnej zamiast takiej opartej na faktach. Pierwsze dwa pytania wymagają analizy swojego biznesu i większość moich klientów zwykle tego nie robi przed spotkaniem się ze mną.

Większość firm nigdy aktywnie nie myślała o profilu klienta, do którego chciałyby skierować swój biznes. Firmy mają tendencję do tworzenia polityki otwartej na klientów i w jej ramach oferują swoje usługi każdemu, kto okaże zainteresowanie. Pod wieloma względami te firmy żyją z dnia na dzień i ich właściciele są wdzięczni, że jakikolwiek klient do nich przychodzi.

Aby osiągnąć swój pełen potencjał i sukces biznesowy, na którym im zależy, właściciele firm muszą cenić siebie oraz swój biznes i poszukiwać współpracy tylko z najbardziej właściwymi i przynoszącymi zysk klientami. Aby to osiągnąć, firmy muszą dobrze rozumieć zyskowność swoich produktów i usług oraz profil swoich istniejących klientów.

Stworzyłam podejście do zyskowności klienta oparte na 4 ćwiartkach, noszące nazwę „L⁴ Kwadrantów zyskowności klienta”. L⁴ odnosi się do typów klientów, których podzieliłam na 4 kategorie czy kwadranty, a mianowicie:

- *Zostaw ich/Loose them,*
- *Uważaj/Look out,*
- *Wywinduj/Lift up,*
- *Dużo więcej/Lot more.*

Zrozumienie siły działania L⁴ Kwadrantów zyskowności klienta w odniesieniu do twojego biznesu będzie wymagało poświęcenia czasu i popracowania na cyfrach.

¹ Fragment 5 rozdziału z książki Adèle McLay, *BIG Profits: 12 Strategies to Substantially Grow Your Business Profits*. Książka jest dostępna w większości międzynarodowych księgarni internetowych.

Najpierw trzeba obliczyć zyskowność każdego z klientów swojej firmy. Jeśli masz dużą liczbę klientów, mam nadzieję, że masz dobry system księgowy, który wykona część tej pracy za ciebie.

Po drugie, trzeba ocenić też każdego z klientów na skali od 1 do 10 – ile radości daje ci współpraca z nim. To jest ocena całkowicie subiektywna i naprawdę oznacza twoją reakcję emocjonalną i reakcję twojego personelu na konkretnych klientów.

Wartość 1 na skali zadowolenia ze współpracy oznacza, że twoja firma nie czerpie radości ze współpracy. Być może to klient, z którym trudno się dogadać, być może niegrzeczny, roszczeniowy, nielojalny, niewspółpracujący; jakkolwiek jest powód, faktem jest to, że nie cieszy cię współpraca z nim.

Jeśli twoja ocena na tej skali wynosi 10, oznacza to, że całkowicie jesteś zadowolony ze współpracy z tym klientem; to są klienci, z którymi łatwo się robi interesy, dostarczanie im usług to całkowita przyjemność; to klienci lojalni i tacy, których dobrze jest mieć w swoim biznesie.

Tabela 1 przedstawia biznesowe spojrzenie na klientów.

Tabela 1. ABC Limited – L⁴ Kwadrantów zyskowności klienta

Klient	Przychód brutto od klienta (%)	Zadowolenie	Klient	Przychód brutto od klienta (%)	Zadowolenie
1	46	3	26	58	5
2	40	4	27	60	10
3	31	6	28	61	5
4	20	8	29	51	6
5	46	8	30	31	3
6	72	9	31	76	10
7	85	7	32	24	2
8	78	1	33	35	2
9	43	1	34	84	9
10	63	2	35	25	7
11	76	5	36	7	9
12	78	10	37	15	4
13	80	8	38	40	7
14	45	10	39	79	4
15	22	10	40	70	6
16	10	6	41	71	2
17	6	2	42	46	4
18	20	3	43	41	5

KTÓRZY KLIENTY PRZYNOSZĄ CI NAJWIĘKSZE ZYSKI?

19	76	8	44	15	5
20	60	7	45	25	6
21	65	3	46	36	5
22	80	6	47	85	4
23	35	9	48	76	3
24	55	9	49	70	4
25	48	6	50	85	3

Marżę brutto dla danego klienta oblicza się w następujący sposób (gdzie KST oznacza koszt sprzedanych towarów):

$$\text{Zysk brutto od klienta} = \frac{\text{Całkowita sprzedaż dla danego klienta} - \text{KST dla klienta} \times 100}{\text{Całkowita sprzedaż u danego klienta}}$$

Na przykład klient 24 rocznie kupuje usługi o wartości \$2000 i koszt towarów wynosi \$900. Równanie będzie wtedy wyglądało następująco:

$$\text{Marża brutto dla klienta 24 wynosi} = \frac{2000 - 900 \times 100}{2000} = 55\%$$

W prostych słowach: kalkulacja marży brutto w stosunku do klienta oznacza, że marża brutto ze sprzedaży produktów i usług dla klienta nr 24, wynosi 55%; albo na każde \$1000 towarów i usług sprzedanych klientowi 24, twój biznes zasila \$550 zysku brutto.

Gdy umieścimy zyskowność i zadowolenie wszystkich naszych klientów z tabeli 1 według „L⁴ Kwadranty zyskowności klienta”, otrzymamy następujący wykres, w którym klienci podzieleni są następujące kwadranty (rysunek 1).

Widzimy, że klienci dzielą się na 4 kwadranty skali *L⁴ Customer Profitability Quadrant*.

Co oznaczają te 4 kwadranty?

Kwadrant na dole po lewej stronie zawiera klientów, którzy przynoszą niskie zyski i niskie zadowolenie, dlatego nazwałam go kwadrantem **Zostaw ich**.

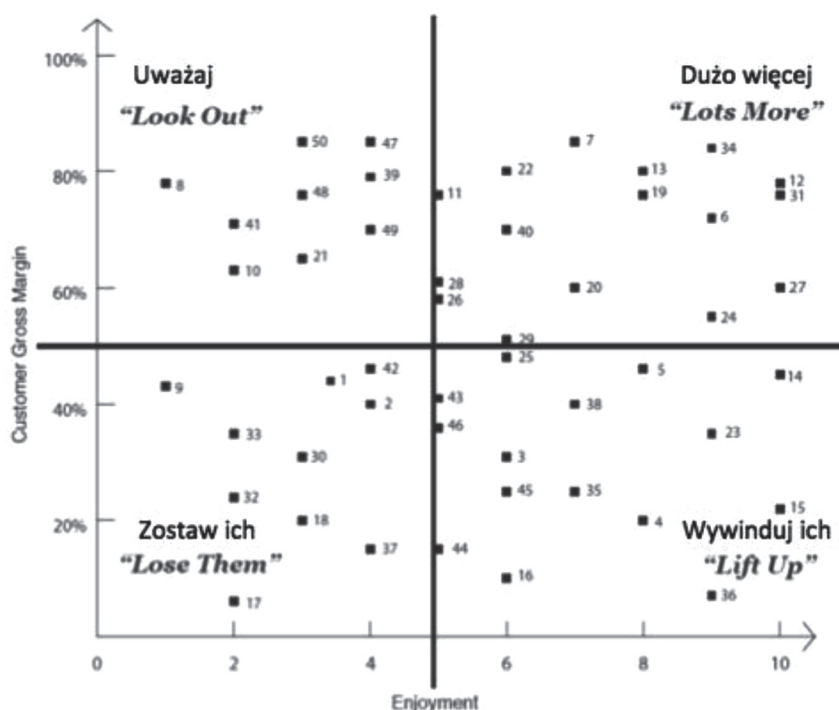
Kwadrant na górze po lewej stronie skupia klientów, którzy są bardzo zyskowni, ale zadowolenie z pracy z nimi jest niskie. Ten kwadrant nazywam **Uważaj na nich**.

Na dole po prawej stronie znajduje się kwadrant, z klientami, z którymi naprawdę lubimy pracować, ale oni nie przynoszą naszemu biznesowi wielkiego zysku. Tę ćwiartkę nazywam **Wywinduj ich**.

Górny kwadrant po prawej stronie przedstawia klientów, którzy przynoszą duże zyski i dużą satysfakcję. Nazywam ich **Dużo więcej**.

Daj sobie chwilę, aby naprawdę zrozumieć co przedstawia rysunek 1. To ważne dla wszystkich małych firm. Jak spojrzymy na klienta nr 34 i miejsce, gdzie jest umieszczony na wykresie, zobaczymy, że dostarcza on 84% marży

brutto, a współczynnik zadowolenia ze współpracy z nimi to 9 w skali 10-stopniowej. Fantastyczny klient i tylko sobie takiego życzyć! Jeśli spojrzymy na klienta nr 18 i na jego miejsce na wykresie (prawie po przeciwnej stronie klienta 34), zobaczymy, że dostarcza 20% marży brutto, a zadowolenie jest na poziomie 3 z 10.



Rysunek 1. ABC Limited – L⁴ Kwadrantów zyskowności klienta

Innymi słowy, na każde \$1000, które klient nr 34 wydaje w naszej firmie, my otrzymujemy \$840 zysku brutto i jeszcze cieszymy się współpracą z nim, podczas gdy klient nr 18 przynosi \$200 marży brutto na każde \$1000 przez niego wydane w naszej firmie, a do tego jest z nim trudno współpracować.

Jeśli to by byli kliencie w twojej firmie, z kim chciałabyś współpracować i czego byś chciała więcej? Odpowiedź jest prosta. Zdrowy biznes chce więcej klientów takich jak klient nr 34 i nie chce takich jak klient nr 18.

Jeśli nie zrobimy takiej analizy zyskowności klientów, nie będziemy wiedzieli, jaka jest struktura naszych klientów i może być tak, że będziemy pracować z niewłaściwymi klientami, tym samym utrudniając sobie dojście do sukcesu biznesowego.

Kwadrant ZOSTAW ICH

Ciekawi mnie, ile firm ma klientów, którzy są naprawdę trudni i nie są szczególnie zyskowni. Ten rodzaj klientów wysysa życie z firmy, która zasadniczo

powinna kipieć radością. Ponieważ trudno się z nimi pracuje, często obsługa ich będzie pochłaniała dużo czasu. Konieczność pracy z takimi klientami to marnowanie czasu i energii. Czas i energia mogłyby być lepiej wykorzystane do obsługi klientów, którzy dają więcej zadowolenia i zysku oraz na znajdowanie bardziej zyskownych klientów dla naszego biznesu.

Dlaczego zatem firmy kontynuują współpracę z tym typem klientów? Po pierwsze dlatego, że większość firm nie zrobiła tego rodzaju analizy zyskowności i zadowolenia ze swoich klientów. Po drugie, firmy nie myślą o tym, jaki wpływ na ich biznes mają tego typu klienci. Po trzecie, jeśli biorą to pod uwagę, firma często obawia się stracić takiego klienta, myśląc, że będzie to miało negatywny wpływ na działanie firmy. Zawsze lepiej mieć jakiegokolwiek klienta niż żadnego, prawda? Nieprawda.

Co więc można zrobić z tego typu klientami? Wskazówka jest w tytule: zostaw ich! Jak tylko poradzisz sobie z emocjonalnym obciążeniem związanym z zostawieniem takiego klienta i jak zdasz sobie sprawę, że będziesz mieć więcej czasu na skupieniu się na dostarczaniu lepszej jakości bardziej zyskownym klientom, sposób dojścia do tego momentu zostawienia tych klientów jest prosty.

Kwadrant *UWAŻAJ NA NICH*

Klienci, którzy znajdują się w tej części, są wyzwaniem i ryzykiem dla firmy. Przynoszą zysk (czasami bardzo wysoki), ale praca z nimi nie daje satysfakcji. Ze względu na fakt, że jest to kwadrant wysokiego ryzyka, osobiście uważam, że żaden biznes nie powinien mieć zbyt wielu klientów tego typu. Należy ich przesunąć do ćwiartki *Dużo więcej* albo całkowicie się ich pozbyć.

Trudnością dla firm z tego typu klientami jest fakt, że dostarczają twojej firmie zysk, pomimo niskiego współczynnika zadowolenia. Jeśli ci klienci opuszczą twój biznes, będzie to miało potencjalnie duży wpływ na twoją firmę. Chociaż współczynnik zadowolenia jest niski, jest poważne ryzyko, że oni nie będą lojalni w stosunku do twojego biznesu, dlatego jest niebezpieczeństwo, że odejdą; w każdym momencie mogą sobie znaleźć innego dostawcę i tym samym będzie to miało wpływ na obrót i zyskowność twojej firmy.

Są tysiące powodów, dlaczego trudno się pracuje z klientami w kwadrancie *Uważaj na nich*. Klienci w tej ćwiartce dostarczają dużego zysku, więc zanim zdecydujesz, co z nimi zrobić, potrzebujesz zrobić dalszą analizę, rozważając przypadek każdego klienta z osobna.

Kwadrant *WYWINDUJ ICH*

Klienci w ćwiartce *Wiwinduj ich* są zagwozdką dla twojego biznesu. Dobrze się z nimi prowadzi interesy i dobrze się ich obsługuje i prawdopodobnie są niezwykle lojalni w stosunku do twojej firmy, a mimo to nie są szczególnie zyskowni. Często będzie też tak, że ci klienci będą świetnie obsługiwani przez twoich pracowników, ponieważ dobrze się z nimi pracuje, także po to, by podtrzymać interakcję, bo ona daje tu satysfakcję.

Ta sytuacja zwykle jest prosta do rozwiązania. Klienci typu *Wywinduj ich* są zadowoleni z usług twojej firmy, więc jak się im stworzy okazję, to są duże szanse, że więcej od ciebie kupią. Klienci często nie zdają sobie sprawy z całej gamy produktów oferowanych przez twój biznes ani też twoja firma nie rozważała pełnego profilu potrzeb takich klientów, przedstawiając im ofertę. W zależności od typu twojego biznesu, najłatwiejszym sposobem zajęcia się tą sprawą będzie dowiedzenie się, czym zajmuje się twój klient i czego może potrzebować do swojego biznesu, a następnie zaproponowanie mu odpowiedniej oferty; sprzedanie takiemu klientowi bardziej zyskownych produktów i usług.

Kwadrant *DUŻO WIĘCEJ*

Ci klienci są żyłą złota i powinni być traktowani po królewsku. Przynoszą twojej firmie duże zyski i dobrze się z nimi pracuje.

Kluczową sprawą jest tutaj analiza tego, co sprawia, że tak dobrze się z nimi pracuje. Czy to jest rodzaj firmy; branży; typ produktu czy usługi, którą ci klienci kupują? Pełna analiza cech istniejących klientów mieszczących się w tej ćwiartce będzie wspierać twoją firmę w znalezieniu najlepszych i najbardziej zyskownych klientów. Następnie możesz stworzyć strategie marketingowe nakierowane na nowych klientów, którzy będą tacy sami lub podobni do twoich istniejących klientów.

PODSUMOWANIE

Teraz już wiesz, jak ważne jest zrozumienie zyskowności twoich poszczególnych klientów. Jak już zrobisz taką analizę, będzie dla ciebie jasne, żeby mieć jak najmniej klientów typu *Uważaj na nich* i *Wywinduj ich*, żeby w ogóle nie mieć klientów w części *Zostaw ich* i mieć najwięcej klientów w *Dużo więcej*. Działając w ten sposób, zapewniasz swojemu biznesowi maksimum zysków, a obsługiwanie (większości) twoich klientów będzie ci dawało zadowolenie. Dla mnie to dopiero oznacza dobre wyczucie biznesowe!

Jeśli chciałbyś dowiedzieć się więcej na temat biznesu, zapraszam do skorzystania z bezpłatnych materiałów – www.adelemclay.com/free-resources.

Informacje o Autorach

Ilona Boniwell – starszy wykładowca psychologii pozytywnej na uniwersytecie East London. Jest liderem pierwszego programu studiów magisterskich z pozytywnej psychologii stosowanej Masters Degree in Applied Positive Psychology (MAPP) w Europie. Jej zainteresowania badawcze dotyczą subiektywnego zarządzania czasem, percepcji czasu, eudajmonicznego dobrostanu oraz zastosowania psychologii pozytywnej w biznesie. Pełniła funkcję wiceprezydenta Międzynarodowego Stowarzyszenia Psychologii Pozytywnej (IPPA), a obecnie jest członkiem zarządu tego stowarzyszenia.
Kontakt: i.boniwell@gmail.com

Maciej Budkowski – certyfikowany coach w podejściu wielopoziomowym (MLC). Studiował psychologię na Uniwersytecie Warszawskim. Głównym Jego obszarem zainteresowań jest aplikacja wiedzy psychologicznej w zarządzaniu, marketingu oraz pracy indywidualnej z klientem. Interesuje się coachingiem od 2009 r. i w ciągu ostatnich 6 lat spędził ponad 700 godzin na szkoleniach z zakresu coachingu oraz umiejętności miękkich. Był coachem w różnych projektach, m.in. Progres, Dylizans do Przyszłości i Sięgaj Wyżej. Współpracuje na stałe z poradnią psychologiczną Kucewicz&Piotrowicz. Píše również bloga, na którym publikuje artykuły nt. coachingu i psychologii.
Kontakt: budkowski.maciej@gmail.com

dr Lidia D. Czarkowska – dyrektor Centrum Coachingu i Mentoringu Akademii Leona Koźmińskiego, kierownik studiów podyplomowych: *Coaching Profesjonalny* oraz *Mentoring*, adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych i wykładowca na studiach MBA. Autorka licznych książek i artykułów w zakresie coachingu, psychologii zarządzania i przedsiębiorczości, redaktor naukowy czasopisma „Coaching Review”. Psycholog i socjolog, konsultant, trener i coach liderów, przedsiębiorców oraz wyższej kadry zarządzającej.
Kontakt: lidia@kozminski.edu.pl; www.lidiaczarkowska.pl

dr hab. Mirosława Huflejt-Lukasik – pracownik naukowo-dydaktyczny Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego. Twórczyni metody Multi-Level Concept (MLC) kompleksowych usług dla firm opartych na wiedzy psychologicznej i z zakresu zarządzania. Lider zespołu coachów, trenerów i konsultantów pracujących w oparciu o tę metodologię w firmie CC Innovation. Twórca i kierownik Studium Coachingu MLC (Multi-Level Coaching), a także

studiów podyplomowych Wydziału Psychologii UW „Coaching w organizacji”. Senior Coach i superwizor The European Coaching Federation (EuCF), a także akredytowany coach i superwizor Izby Coachingu. Członek prezydium Izby Coachingu. Autorka badań i publikacji naukowych z zakresu psychologii poznawczej, osobowości, a także tekstów popularyzujących coaching. Pracuje z zarządami firm oraz kluczowymi menedżerami, prowadząc szkolenia oraz coaching indywidualny i zespołowy. Wspiera klientów konsultacjami, specjalizując się w obszarze zarządzania, zwłaszcza zasobami ludzkimi, w tym pozyskiwaniem odpowiednich pracowników i efektywności ich pracy, rozwiązywaniem problemów, także w obszarze wyznaczania kierunku firmy – wizji i strategii, planowania i wdrażania zmian w organizacji. Kontakt: Mirosława.Huflejt-Lukasik@psych.uw.edu.pl

dr Carol Kauffman – założycielka i dyrektor the Institute of Coaching przy Harvard Medical School, gdzie pracuje na stanowisku adiunkta na wydziale klinicznym. Jest absolwentką i egzaminatorką American Board of Professional Psychology. Odbyla ponad 38 000 godzin sesji psychoterapii i coachingu. Prowadzi praktykę coachingu dla zarządów firm oraz superwizję coachów w USA, Wielkiej Brytanii i w Europie. Specjalizuje się w udzielaniu konsultacji coachingowych dla coachów doświadczających trudności w pracy z zarządami firm. Jest współredaktorką *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Autorka wielu rozdziałów w książkach akademickich i artykułów w czasopismach na temat coachingu i psychologii pozytywnej. Kontakt: carol@carolkauffman.com

Katarzyna Latek-Olaszek – właścicielka Latek Consulting (www.latekkonsulting.pl, katarzyna@latekkonsulting.pl), doktorantka Akademii Leona Koźmińskiego, certyfikowany coach ICC, ICF. Wykładowca na Uczelni Techniczno-Handlowej w Warszawie, Uczelni Łazarskiego w Warszawie, Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu. Absolwentka International Education Society London – Improving Management Skills, specjalizuje się w executive coachingu i w projektach doradczych dla średnich firm w zakresie zmiany. Działa społecznie, współpracując z organizacją Kwiat kobiecości i Rak’n’Roll, wspierając kobiety w obszarze ciała (warsztaty z ciałem) i ducha (artykuły). Kontakt: latekkonsulting@latekkonsulting.pl

Adèle McLay – coach, konsultant, przedsiębiorca, autorka i międzynarodowa prelegentka. Wspiera klientów z całego świata w odnoszeniu megasukcesów poprzez stworzony przez siebie program „Mega program dla przedsiębiorców” i poprzez metodę „Mega wydajność” (w biznesie i w życiu). Kontakt: Facebook – Adèle M McLay (strona biznesowa i fanpage), Twitter – [@AdèleMcLay](https://twitter.com/AdèleMcLay); LinkedIn – Adèle McLay

Dagmara Miąsek – partner w Pracowni Satysfakcji. Członek Komisji ds. współpracy z Uczelniami w Izbie Coachingu. Doktorantka i wykładowca w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Certyfikowany Coach ICC. Trener. Psy-

cholog. Doświadczony menedżer. Specjalizuje się we wdrażaniu systemowych projektów dotyczących: kultury innowacyjności, rozwoju kompetencji menedżerskich, coachingowego stylu zarządzania, rozwoju talentów. Prowadzi team coachingi dla zespołów menedżerskich, projektowych, sprzedażowych, talentów. Realizuje indywidualne procesy coachingowe w obszarach biznesowych oraz osobistych. Pracuje w podejściu holistycznym, systemowym i sieciowym. Wspiera kadrę menedżerską w budowaniu efektywnych relacji w zespołach; kobiety na stanowiskach menedżerskich w utrzymywaniu równowagi między życiem zawodowym a osobistym; właścicieli firm w rozwijaniu biznesu; indywidualne osoby we wzmacnianiu poczucia własnej wartości oraz realizowaniu pasji i marzeń.

Kontakt: dagmara.miasiek@gmail.com

Adrian Migoń – prezes Zarządu Fundacji Inkubator Technologiczny, Youth Business Poland Programme Manager, Specjalista ds. rozwoju przedsiębiorczości, mentoringu i budowania programów rozwojowych. Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami rozwojowymi dla start-upów i przedsiębiorców. Podczas ostatnich siedmiu lat pracy zrealizował około 15 projektów konsultingowych prowadzonych na terenie całej Polski, realizujących łącznie ponad 12 tysięcy godzin szkoleń, mentoringu i coachingu. W projektach tych uczestniczyło ponad 500 osób. Psycholog społeczny, pasjonat psychologii pozytywnej i jej praktycznego zastosowania. Interesuje się przedsiębiorczością społeczną, innowacyjnością, zarządzaniem projektami oraz tym, jak sprawnie realizować swoje cele i żyć w zgodzie z samym sobą. Prowadził projekt badawczy z zakresu psychologii pozytywnej i wpływu coachingu na realizację zachowań celowych.

Kontakt: adrian.migon@ybp.org.pl

Honorata Moliter – certyfikowany coach (ACC), psycholog specjalizujący się w projektach z zakresu wzmacniania przywództwa w organizacjach oraz kreowania coachingowej kultury organizacyjnej. Pracowała przez 12 lat w polskich i międzynarodowych korporacjach z branży finansowej i medialnej na stanowiskach HR-owych o charakterze doradczym i kierowniczym. Współpracuje z firmami, które poprzez doskonalenie zarządzania personelem chcą efektywniej realizować cele biznesowe i rozwijać przedsiębiorczość. Jest licencjonowanym trenerem warsztatów z użyciem narzędzia stworzonego przez firmę Personal Strength – SDI (Strength Deployment Inventory) oraz praktykiem NLP. Kontakt: mail@honoratamoliter.com

Katarzyna Ramirez-Cyzio – akredytowany superwizor i coach w Izbie Coachingu. Certyfikowany International Coach ICC. Certyfikowany Business Coach ICC. Doświadczony menedżer i doradca biznesu. Specjalizuje się w business i executive coachingu, team coachingu oraz mentoringu dla członków zarządów i kadry zarządzającej. Pracuje jako doradca, konsultant w projektach związanych ze strategicznymi decyzjami. Stosuje metody, techniki oraz narzędzia z podejścia holistycznego, systemowego i sieciowego. Wykładowca akademicki

(MBA, Coaching), adiunkt w Akademii Leona Koźmińskiego i Wyższej Szkole Psychologii Społecznej w Warszawie. Naukowo zajmuje się zastosowaniem procesów coachingu i mentoringu w budowaniu ścieżek rozwoju menedżerów, wzrostu efektywności pracy zespołów, poczuciem sensu. Członek zespołu naukowo-badawczego Centrum Coachingu Akademii Leona Koźmińskiego.

Kontakt: katarzyna@ramirez-cyzio.com

Jordan Silberman – absolwent MAPP i doktorant na Uniwersytecie Rochester, gdzie zajmuje się neuroekonomią – neurologicznymi podstawami podejmowania decyzji. Pracuje nad rozwojem technik z wykorzystaniem interfejsów mózg-komputer do podnoszenia neuronalnej aktywności, która może wspierać zachowania związane z samokontrolą. Zatrudniony jest również w szpitalu dziecięcym w Filadelfii, gdzie prowadzi badania nad pediatryczną opieką paliatywną.

dr Paweł Smółka – konsultant oraz ekspert ds. badań i rozwoju w zespole Way2 sp. z o.o.; absolwent programu CoachWise Equipped; redaktor książki *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów* oraz autor wielu artykułów popularyzujących praktykę opartą na dowodach w coachingu; członek Strategic and Competitive Intelligence Professionals.

Kontakt: psmolka@way2.pl

Arkadiusz Stajszczak – dyrektor marketingu Helm Polska Sp. z o.o. Przygotowuje pracę doktorską pt. *Działania marketingowe firm a reguły decyzyjne nabywców* w ALK w Katedrze Marketingu pod opieką naukową prof. dr. hab. L. Garbarskiego.

Kontakt: a.stajszczak@wp.pl

dr Anna Syrek-Kosowska – doktor psychologii, pierwsza Polka Superwizor Coachingu akredytowany przez Coaching Supervision Academy (UK) (CSA Accredited, EMCC Accredited, ICF Approved) oraz przez Izbę Coachingu. Autorka polskiej adaptacji Modelu Pełnego Spektrum Superwizji w Coachingu (FSM) CSA. Psycholog biznesu współpracujący z liderem branży FMCG w procesach oceny potencjału menedżerskiego w zarządzaniu talentami. Współtwórca, kierownik merytoryczny, wykładowca i superwizor Akademii Profesjonalnego Coachingu/Professional Coaching Academy (Wyższa Szkoła Biznesu) oraz Forum Coachingu i Superwizji. Wykładowca m.in. w City University w UK, ALK, POU, Uniwersytecie Śląskim. Trener warsztatu umiejętności społecznych rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, certyfikowany i akredytowany Coach (ICC, ZEN-Coach, Izba Coachingu). Hon Vice President of the International Society of Coaching Psychology – międzynarodowej organizacji promującej coaching psychology i evidence based coaching. Coachingu – obecnie w Komisji Akredytacyjnej Coachów i Programów Coachingowych. Ma uprawnienia i doświadczenie praktyczne w prowadzeniu psychoterapii psychodynamicznej (Krakowskie Centrum Psychoterapii), jest certyfikowanym konsultantem SFA, narzędzi psychometrycznych Extended DISC, OPQ, CPA. Partner Zarządzający ASK Expert.

Ekspert i autorka wielu publikacji z zakres HR dla m.in. Coaching Review, Personel i Zarządzanie, Wiedza i Praktyka, onet.pl, TVN24 i wielu innych. Kontakt: asyrekkosowska@askexpert.pl

Aleksandra Szewczyk – trener biznesu, wykładowca w Wyższej Szkole Bankowej w Gdańsku. Z wykształcenia filolog – skandynawista, absolwentka kierunków studiów podyplomowych Akademii Trenera oraz Komunikacji i kreowania wizerunku medialnego w WSB w Gdańsku, obecnie doktorantka Uniwersytetu Gdańskiego, studiuje Coaching na SWPS w Sopocie. Jej zainteresowania naukowe i zawodowe obejmują tematykę związaną z rozwojem kapitału ludzkiego w organizacji. Przygotowuje dysertację nt. *Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji przywódczych*. Właściciel firmy Inicjatywa Rozwoju – prowadzi szkolenia dotyczące zarządzania w organizacji, coaching, warsztaty rozwojowe i eventy. Drugi obszar zainteresowań i pracy szkoleniowej: skandynawski design i Home furnishing, od wielu lat współpracuje z IKEA. Kontakt: info@inicjatywarozwoju.pl, aleks.szewczyk@wp.pl

Anna Werner-Maliszewska – trener biznesu, coach praktyk, zewnętrzny wykładowca na Uniwersytecie Warszawskim (prowadzi seminaria i treningi). Członek założyciel Polskiego Towarzystwa Psychologii Pozytywnej. Ukończyła specjalizację trenerską „Wspieranie rozwoju osobowości” na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego (2009) oraz Szkołę Trenerów im. Moniki Sowickiej (2010). Ma bogate doświadczenie w prowadzeniu coachingu i szkoleń, dla sektora zarówno prywatnego, jak i publicznego. Prowadzi szkolenia głównie z inteligencji emocjonalnej, negocjacji, twórczego rozwiązywania problemów, emocji pozytywnych w biznesie oraz motywowania siebie i innych. Naukowo zajmuje się badaniami nad szczęściem, emocjami pozytywnymi i mieszanymi oraz ich wpływem na efektywne funkcjonowanie człowieka. Kontakt: taanna.werner@gmail.com

dr hab. Włodzimierz Włodarski – wykładowca Uniwersytetu Warszawskiego i Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkimi, samozarządzaniem, coachingiem i komunikacją w sytuacji konfliktu. Trener rozwoju, zajmuje się psychologią biznesu i zarządzania, rozwojem kapitału ludzkiego. Prowadzi zajęcia z coachingu i sesje coachingowe dla różnych firm i instytucji, wspomaga indywidualne osoby w ich dążeniu do urzeczywistnienia posiadanego potencjału kierowniczego i życiowego. Coach ICC oraz międzynarodowy Trener IANLP. Przeprowadził wiele kursów dla firm i instytucji pomagających w osiąganiu efektywnych zmian na poziomie jednostki, grup i organizacji. Kontakt: wxwa1@wp.pl.

Bożena Wujec – właścicielka firmy doradczej InSpired. Przygotowuje pracę doktorską na temat coachingu wielokulturowego w ALK pod opieką naukową prof. dr. hab. Cz. Szmidta. Kontakt: bozena.wujec@inspired.pl

Grzegorz Zawilowski – coach, trener i konsultant CC Innovation. Certyfikowany Coach MLC. Absolwent Wydziału Psychologii Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania. Przedsiębiorca, praktyk sprzedaży, menadżer projektów biznesowych. Prowadzi zajęcia w ramach Studium Coachingu MLC. Współpracuje z Wydziałem Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, prowadząc zajęcia na studiach podyplomowych Coaching w organizacji, Psychologia sprzedaży i marketingu oraz Stosowana Psychologia Społeczna. Specjalizuje się w coachingu kariery, podnoszeniu kompetencji w komunikacji interpersonalnej, wystąpieniach publicznych i rozwiązywaniu konfliktów.

Kontakt: grzegorz.zawilowski@ccinnovation.pl

Anita Zbieg – od 5 lat naukowo i biznesowo zajmuje się wykorzystaniem analizy sieci w zarządzaniu, doradzając w tym zakresie firmom takim jak KGHM, Cyfrowy Polsat i Polkomtel. Z praktyką zarządzania związana od 2007 roku. Kończy doktorat z analizy sieci na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu i Uniwersytecie Wrocławskim. Autorka kilkunastu publikacji naukowych z zakresu zarządzania, psychologii i analizy sieci. Współtwórca aplikacji służącej zarządzaniu zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu analizy sieci; www.mapaorganizacji.pl (ang. www.lome.io).

Kontakt: anita@mapaorganizacji.pl

Agnieszka Zawadzka – psycholog, trener i coach. Ukończyła studia na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz specjalizację trenerską Wspieranie Rozwoju Osobowości. Wykładowca w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej, w której prowadzi liczne seminaria, ćwiczenia oraz warsztaty, w tym, z zakresu rozwoju kompetencji menedżerskich. Wieloletni współpracownik i członek Zespołu Naukowo-Badawczego działającego przy Centrum Coachingu Akademii Leona Koźmińskiego. Uczestnik Studium Coachingu Multi-Level Coaching. Obecnie realizuje doktorat z dziedziny psychologii pozytywnej, w którym zajmuje się badaniem uwarunkowań ludzkiego dobrostanu. Jej zainteresowania naukowe skupiają się wokół tematyki emocji pozytywnych i ich związków z efektywnym funkcjonowaniem, regulacji emocji, motywacji, a także psychologii przedsiębiorczości i psychologii organizacji i pracy.

Kontakt: azawadzka2@swps.edu.pl