

ZN WSH Zarządzanie 2016 (1), s. 239-252

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 08.06.2015

Data recenzji/ Accepted: 3.12.2015/

Data publikacji/Published: 2.03.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1199383

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Magdalena Kraczkla^{B D F}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

prof. nadzw. dr hab. Anna Wziątek-Staśko^{B D F}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

COACHING JAKO NOWOCZESNA METODA ROZWOJU KADRY KIEROWNICZEJ

COACHING AS A MODERN METHOD OF EXECUTIVE DEVELOPMENT

Streszczenie: Coaching menedżerski (ang. *executive coaching*) lub coaching przywódczy (ang. *leadership coaching*) jest już dzisiaj powszechną metodą rozwoju kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Idea coachingu menedżerskiego, jako nowoczesnego narzędzia wspierania rozwoju, budzi jeszcze kontrowersje i niedowierzanie, jednak równolegle wzrasta liczba sympatyków tej me-

tody, głównie w gronie menedżerów mających doświadczenie z metodą coachingową i uczestniczących bezpośrednio w procesie coachingowych zmian. Popularność coachingu wiąże się ze specyfiką metodologii, na której coaching się opiera, gwarantując menedżerom optymalne tempo rozwoju oraz przełomowe efekty w zakresie uruchamiania własnego potencjału. Coaching pozwala menedżerom poszerzać rozumienie uwarunkowań sytuacyjnych współczesnego świata, a w odniesieniu do nich rozumieć własne możliwości i ograniczenia i ukierunkowywać swoje dążenia do bycia coraz skuteczniejszym menedżerem. W obliczu nieuchronności permanentnego rozwoju metoda coachingowa staje się obecnie jedną z najbardziej cenionych w rzeczywistości biznesowej.

Słowa kluczowe: coaching, kadra kierownicza, rozwój, coaching kadry kierowniczej, coaching menedżerski, coaching przywództwa

Abstract: Executive coaching or leadership coaching has already become a common method of development of executive personnel in contemporary organisations. The idea of executive coaching, as a modern tool of enhancing development, still raises controversy and disbelief although at the same time there is a growing number of its supporters particularly among managers who have already been involved in the coaching method and participate directly in the process of coaching changes. Popularity of coaching stems from specificity of the methodology which coaching is based on and which provides executives with an optimal development pace and breakthrough effects in terms of activating their own potential. Coaching allows managers to broaden their understanding of situational circumstances of the contemporary world and, by reference to them, understand their own capabilities and limitations and then direct their efforts at being a more and more efficient manager. Faced with the inevitability of permanent development, coaching is becoming one of the most appreciated methods in business reality.

Keywords: coaching, executive personnel, development, coaching of executive personnel, executive coaching, leadership coaching

Wstęp

Coaching w biznesie pojawił się pod koniec lat 30. ubiegłego wieku, a spopularyzowany został pod koniec lat 70. jako rodzaj swoistej interwencji, która pozwala szybko i skutecznie osiągać zamierzone cele. Od tego czasu powstało wiele rodzajów coachingu, a coaching kadry kierowniczej (ang. *executive coaching*) spotkał się ze szczególnym zainteresowaniem i uznaniem w odniesieniu do specyfiki funkcjonowania współczesnych organizacji.

Coaching menedżerski podlega nieustannej ewolucji, a jako metoda wsparcia rozwoju menedżerów należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się usług. Rosnąca popularność coachingu wiąże się ze specyfiką tej metody w odniesieniu do dłuższej perspektywy rozwojowej menedżerów. Skomplikowanie życia zawodowego, w tym roli menedżerskiej, wymaga przyzwyczajania się do rzeczywistości zmian i niepewności, a co za tym idzie – domaga się nieustannego rozwoju i wzrostu. Edukacja menedżerska wymaga więc uwzględnienie nowych wyzwań, związanych ze złożonością i zmiennością współczesnych organizacji i społeczeństw.

Celem artykułu jest zaprezentowanie metody coachingowej jako nowoczesnego podejścia, które pozwala menedżerom zmierzyć się z na nowo sformułowanymi celami, po-

konać przeszkody i wypracować bardziej skuteczne sposoby działania, a następnie przełożyć je na rezultaty przedsiębiorstwa.

W punkcie 1 artykułu określono pojęcie *coaching*, wraz z opisem rzeczywistości, jaką reprezentuje. W punkcie 2 dokonano charakterystyki zjawiska rozwoju potencjału ludzkiego w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki rozwoju menedżerów. Punkt 3 stanowi prezentację nowoczesnej metody wspierania rozwoju kadry kierowniczej – coachingu menedżerskiego.

1. Metoda coachingu

1.1. Pojęcie coachingu

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć konkretną datę lub szczególne wydarzenie, które można byłoby uznać za początek coachingu. Przyjmuje się natomiast, że *coaching* wywodzi się z psychologii humanistycznej, a jako metoda po raz pierwszy znalazł zastosowanie w latach 70. XX wieku na gruncie psychologii sportu, do poprawy wyników zawodników sportowych. Mniej więcej w tym samym czasie pojawił się w Stanach Zjednoczonych *coaching* życiowy, zyskując popularność równą psychoterapii, a nawet parapsychologii. Pod koniec lat 70. zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie *coaching* został wprowadzony do biznesu. Od tamtej pory aż po dziś obserwuje się gwałtowny rozwój tej metody¹.

Samo pojęcie *coachingu* i słownictwo z nim związane nie są obecnie w pełni uporządkowane. Pojemność słowa *coaching* jest tak ogromna, że na ogół wiąże się z nią wszystko, co dotyczy wsparcia w szeroko pojmowanym rozwoju zawodowym². Istnieje wiele definicji coachingu. Ta różnorodność nakazuje przyjąć, że dyscyplina coachingu dopiero się kształtuje i na razie nie wypracowano powszechnie obowiązujących standardów i kompetencji³.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, można jednak odwołać się do przyjętych i stosowanych definicji coachingu, obrazujących istotę i zakres metody. Niezależnie od sposobu ujęcia i rozumienia coachingu każdorazowo coaching rozpatrywany jest w kontekście rozwoju i wzrostu. Angielskie słowo *coaching* w dosłownym tłumaczeniu oznacza „przemieszczanie się z jednego miejsca do drugiego”, co w odniesieniu do pracy metodą coachingową oznacza „posuwanie się do przodu lub przeprowadzanie zmiany”⁴. Znane definicje *coachingu* odnoszą się zatem do procesu uczenia się i rozwoju. Zasadniczo *coaching* definiuje się jako „proces wspierania drugiej osoby w realizacji ważnych dla niej celów i pomoc w dotarciu do szczytowych dla niej możliwości”⁵. Dla przykładu S. Thorpe

¹ J. Whitmore, *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing Ltd. 2002.

² P. Pilipczuk, *Współczesna mitologia coachingu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

³ S. Dembowski, F. Eldridge, I. Hunter, *Coaching kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

⁴ J. Starr *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 10.

⁵ L.D. Czarkowska i B. Wujec, *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*,

i J. Clifford określają coaching jako „pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę”⁶. M. Holliday pisze, że coaching to „proces szkolenia i określania celów pracownika w jego miejscu pracy oraz pomoc w usuwaniu barier uniemożliwiających optymalne działanie”⁷. Podobnie coaching rozumie M. Bennewicz, wskazując, iż jest to metoda „umożliwiająca dotarcie do tych osobistych motywacji, uruchomienia indywidualnej drogi rozwoju, docierania do ograniczających przekonań, które blokują skuteczne działania oraz do tych mechanizmów, które tworzą osobiste strategie sukcesu”⁸. K.H. Kowalska opisuje coaching jako metodę „w przyjazny i otwarty sposób pomagającą w rozwijaniu siebie i osiąganiu najlepszych wyników bez rywalizacji, brutalnej walki, krytyki i osądzania”⁹.

Coaching zatem jest procesem wzmacniania jednostki oraz wzrostu jej wiedzy i umiejętności w konkretnej dziedzinie, a jego głównym celem jest umiejętność przełożenia zdobytej wiedzy na praktyczne działanie.

W odniesieniu do funkcjonowania organizacji coaching należy rozumieć jako metodę rozwoju potencjału ludzkiego w ramach oddziaływań z zakresu *human resources development* (HRD)¹⁰. Jak podają S. Neale, L. Spencer-Arnell i L. Wilson, „celem coachingu jest rozwój i pomaganie ludziom w zwiększaniu wydajności ich działań, co bezpośrednio przenosi się na wydajność całych zespołów i organizacji”¹¹. W ten sposób coaching jako działanie skoncentrowane na osobie dostarcza osobistych korzyści rozwojowych, a w przedłużeniu – korzyści dla firm, poprzez zwiększenie wydajności zarówno pracowników indywidualnych, jak i całej organizacji¹².

Aby ukazać bogactwo definicji i podejść do tematyki coachingu, warto także przywołać przykłady definicji podawanych przez istniejące instytucje coachingowe. Poniżej zaprezentowano kilka definicji uznanych na rynku szkół i stowarzyszeń coachingu (tabela 1).

Tabela 1. Definicje coachingu wybranych szkół coachingu.

Table 1. Definitions of coaching by selected coaching schools.

SZKOŁA COACHINGU	DEFINICJA COACHINGU
INTERNATIONAL COACH FEDERATION (ICF)	„Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania (...) Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych zdolności” (www.icf.org.pl).

Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 68-90, s. 69.

⁶ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 17.

⁷ M. Holliday, *Coaching, mentoring i zarządzanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 16.

⁸ M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Sp. z o.o. & Co. Spółka Komandytowa, Warszawa 2011, s. 31.

⁹ K.H. Kowalska, *Skuteczny coaching*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, s. 13.

¹⁰ L.D. Czarkowska i B. Wujec, *Etyka w coachingu...*, s. 68-90.

¹¹ S. Law, L. Spencer-Arnell, L. Wilson, *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 51.

¹² H. Law, S. Ireland, Z. Hussain, *Psychologia coachingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

INTERNATIONAL COACH COMMUNITY (ICC)	„Coaching jest PROCESEM . Głównym celem tego procesu jest wzmacnianie Klienta w samodzielny dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne wnioski i zasoby) . Coaching jest procesem doskonalenia kompetencji w obszarze, który chce rozwijać Klient . Pomaga ludziom w stawaniu się tym, kim chcą i byciu najlepszym, jak to możliwe” (www.iccpoland.pl).
INTERNATIONAL INSTITUTE OF COACHING & MENTORING (IIC&M)	„Coaching to prosty sposób na efektywny rozwój. To proces, w trakcie którego coach i jego klient budują pogłębioną relację. Wspiera i podtrzymuje rozwój i wzrost kompetencji oraz umiejętności klienta. Ta potężna relacja daje klientowi siłę do przejścia od tego, jaki jest, do tego, jakim chciałby się stać” (www.iicandm.org).
POLSKA IZBA COACHINGU	„Coaching to metoda wspierania rozwoju realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a 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” (www.izbacoachingu.com).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

Source: Own compilation based on the sources indicated in the table.

Mając na względzie przytoczone powyżej definicje coachingu, można przyjąć, iż coaching jest pewnego rodzaju metodą interwencji, polegającą na uzyskiwaniu pomocy w rozwoju osobistego potencjału i przezwycięzania własnych ograniczeń dla optymalizacji wyznaczania celów i ich osiągania. Efektywny coaching powinien prowadzić do poprawy i udoskonalenia skuteczności działania w życiu osobistym i zawodowym.

1.2. Cele i założenia coachingu

Coaching przyjmuje wiele form i może przebiegać nieco odmiennie w odniesieniu do różnych obszarów aktywności człowieka. Zawsze jednak **stanowi on relację między dwiema osobami, której to relacji przyświeca określony cel**. Celem tym jest wsparcie zdefiniowanego aspektu rozwoju w taki sposób, aby osoba, która podlega coachingowi, przeszła z miejsca, w którym w danej chwili się znajduje do miejsca (w rozwoju), w którym chce lub musi się znaleźć¹³.

W najprostszym ujęciu coaching to „rozmowa lub seria rozmów jednej osoby z drugą”¹⁴. Można uznać, że coaching stanowi jeden z najbardziej skutecznych sposobów ko-

¹³ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...*

¹⁴ J. Starr, *Coaching...*, s. 10.

munikacji, w wyniku którego następuje zwiększenie świadomości osoby coachowanej zarówno w zakresie jej osobistych możliwości, jak i zakłóceń we własnym sposobie myślenia¹⁵. Celem osoby występującej w roli coacha jest takie ukształtowanie prowadzonej rozmowy, aby przyniosła ona korzyści podopiecznemu, w nawiązaniu do określonego dla niego procesu rozwoju – jego myśleniu, działaniu i uczeniu się. W relacji coachingowej coach skupia się bowiem wyłącznie na indywidualnej sytuacji osoby coachowanej, starając się zozumieć, w jaki sposób ta osoba myśli i doświadcza otaczającego świata, pojawiające się w nim trudności i zmiany. Istotą coachingu jest zatem dostarczenie przez coacha takiego rodzaju wsparcia, aby zachęcić osobę poddającą się coachingowi do zmierzenia się z wyzwaniami poprzez pokonywanie przeszkód i podejmowanie działań¹⁶.

W literaturze przedmiotu istnieją różne opinie na temat tego, czy coaching powinien być metodą dyrektywną czy niedyrektywną. W tej kwestii panują różne poglądy i przytaczane są różne argumenty. Ogólnie uznaje się, że coaching niedyrektywny wiąże się z większą skutecznością, co jednak nie jest równoznaczne z odrzuceniem dyrektywności w tym procesie. Przyjmuje się, że coaching powinien być niedyrektywny, gdyż ludzie chętniej wdrażają w życie efekty swoich przemyśleń niż pomysły narzucone z zewnątrz, ale jednocześnie coach powinien zapewnić utrzymanie przez osobę coachowaną wytyczonego kierunku w kontekście oczekiwanych osiągnięć. Coaching więc wymaga dostosowania działań do danej osoby, aby umożliwić jej zwiększenie świadomości, przejęcie odpowiedzialności za własny rozwój i ułatwienie zmian¹⁷.

Przyjmuje się, że aby coaching był efektywny powinien składać się z sześciu etapów¹⁸:

1. Określenie potrzeby przeprowadzenia coachingu oraz sformułowanie jego celów.
2. Uzgodnienie konkretnych, jasno określonych potrzeb rozwojowych.
3. Sporządzenie szczegółowego planu coachingu.
4. Realizacja zadania lub działania zawartego w planie coachingowym.
5. Ocena wykonanych działań oraz zaplanowanie bardziej efektywnego funkcjonowania.
6. Zakończenie coachingu.

Często dla osiągnięcia zamierzonych rezultatów etapy 3-5 należy powtarzać kilkakrotnie, gdyż uzyskanie trwałej zmiany zachowania (co stanowi cel coachingu) wymaga powtarzalnych ćwiczeń. Stąd osiągnięcie ostatecznego celu warunkowane jest wielością doświadczeń nabywanych zarówno podczas sesji coachinowych, jak i w sytuacjach rzeczywistych.

Warto zauważyć, iż rezultaty coachingu klasyfikowane mogą być na różne sposoby. Stąd w relacji coachingowej i w samym procesie istotne staje się dookreślenie obszarów pracy coachingowej. J. Passmore opisuje trzy możliwe „strumienie” pracy coacha – behawioralny, poznawczy oraz refleksyjny. Obszar behawioralny dotyczy zwiększania skuteczności zachowań w zakresie rozwiązywania problemów, generowaniu alternatywnych rozwiązań czy planowaniu działań. Perspektywa poznawcza odnosi się do rozumienia re-

¹⁵ S. Law, L. Spencer-Arnell, L. Wilson, *Coaching inteligencji emocjonalnej...*

¹⁶ J. Starr, *Coaching...*

¹⁷ S. Law, L. Spencer-Arnell, L. Wilson, *Coaching inteligencji emocjonalnej...*

¹⁸ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...*, s. 39-41.

lacji między przyjętym sposobem myślenia a ujawnianym zachowaniem. Natomiast trzeci „strumień” dotyczy refleksji nad nieuświadomionymi myślami i emocjami, stanowiącymi podstawę nieuświadomionych motywów własnych działań¹⁹.

Mając na uwadze krótko zarysowane cele i założenia coachingu, warto wskazać cechy odróżniające go od innych działań wspierająco-pomocowych na rzecz rozwoju. P. Filipczuk formułuje fundamentalne założenia dla dyscypliny coachingu²⁰:

- Coaching ma charakter dobrowolny, nie wiąże się z nakazowością na żadnym etapie rozwoju, przebiega w atmosferze szacunku i akceptacji dla wartości podopiecznego, których coach nie zmienia i nie ocenia.
- Coaching jest nierozzerwalnie związany z rozwojem, ale ma charakter pomocy, a nie nauczania czy pouczenia. To osoba podlegająca coachingowi przyjmuje odpowiedzialność za swój rozwój, za swoje decyzje i wybory.
- Coaching pobudza do myślenia i prowadzi do osiągnięcia celów, poprzez pytania, które mają moc prowadzenia do zmian.
- Coaching koncentruje się na wyznaczaniu celów, ale podmiotem jest człowiek i relacja z nim, wymagająca standardów etycznych i jakościowych.

2. Rozwój kadry kierowniczej

2.1. Rozwój potencjału ludzkiego

W dziedzinie zarządzania ludźmi dominuje współcześnie pojęcie *kapitału ludzkiego*, a także *potencjału ludzkiego* czy *potencjału rozwojowego*. Kapitał ludzki określany jest w ludzkim potencjale, a mając na myśli kształtowanie kapitału, należy odnieść się do zasobów potencjału jednostek, a w wymiarze organizacyjnym – całych przedsiębiorstw. Potencjał ludzki należy rozumieć jako „możliwość wytwarzania przez danego człowieka nowych i ważnych efektów dzięki zaistnieniu warunków i okoliczności, które umożliwiają realizację pewnych działań”²¹.

Praktycy zarządzania zasobami ludzkimi powszechnie uważają, że nie sposób wycenić kapitału ludzkiego, gdyż ludzie to nie towar ani maszyny, ale osoby cechujące się samoświadomością i wolną wolą²². Pogląd ten warto wziąć pod uwagę w odniesieniu do planowania rozwoju i rozumienia jego przebiegu. Jak pisze A. Adamiec, „człowiek ma możliwości, które ciągle się ujawniają i dają nowe efekty”, co prowadzi organizacje do postępu i zmian²³. S. Thorpe i J. Clifford porównują znaczenie rozwoju dla organizacji do ewolucji w biologii, wskazując na podstawową funkcję rozwoju dla przeżycia zarówno jednostek, jak i organizacji. Zdaniem autorów rozwój stanowi nieprzerwany proces wzro-

¹⁹ J. Passmore, *An Integrative Model for Executive Coaching*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2007, 59, s. 68-78.

²⁰ P. Filipczuk, *Współczesna mitologia...*

²¹ M. Adamiec, *Potencjał ludzki w organizacji*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2011, s. 16.

²² P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005.

²³ M. Adamiec, *Potencjał ludzki...*, s. 16.

stu i uczenia się, dzięki któremu człowiek staje się czymś więcej, niż jest w danej chwili, a „polega na zdobywaniu wiedzy, umiejętności i zachowań, albo na modyfikowaniu tych, którymi się dysponuje (tzn. na uczeniu się)”²⁴.

Ludzie chcą być coraz lepsi, coraz skuteczniej funkcjonować, dostrzegać postęp w swoim działaniu²⁵. Idea samorealizacji, jaka towarzyszy człowiekowi, może zapewnić wysoką jakość życia, a w pracy umożliwić przystosowanie się do coraz bardziej skomplikowanego świata zewnętrznego i do zachodzących w nim zmian²⁶.

W tym sensie rozwój może stać się udziałem każdego z pracowników, niezależnie od zajmowanej pozycji czy pełnionej funkcji w organizacji. Wymaga jednak spełnienia kilku warunków, aby oczekiwany rezultat został osiągnięty. Przede wszystkim rozwój dotyczy tylko tych jednostek, które są na to gotowe, które wierzą w swoje możliwości rozwojowe i potrafią zdefiniować cele do osiągnięcia, a następnie w pełni zaangażować się w proces uczenia, podjąć się dokonywania osobistej refleksji i stworzenia planu postępowania²⁷. Niejednokrotnie rozwój wiąże się z przezwyciężaniem już istniejących, silnych reakcji nawykowych i wymaga zastąpienia dotychczasowego nawyku nowym i bardziej skutecznym sposobem działania. Należy podkreślić, że nie jest to proces łatwy, wymaga osobistego wysiłku i zaangażowania, a niekiedy wiąże się z nieprzyjemnymi uczuciami i niechęcią²⁸. Stąd jak twierdził R.W. Emerson, pracownicy najbardziej pragną, by ktoś pomógł im stać się tym, kim mogą się stać²⁹. Współczesne organizacje poszukują zatem wsparcia w żmudnym procesie rozwoju, a szansą dla szybkiego i skutecznego jego przebiegu jest między innymi metoda coachingu.

2.2. Rozwój menedżera

Wymagania rozwojowe stawiane dzisiejszym przedsiębiorstwom w sposób szczególny odnoszą się do kadry menedżerskiej. Sprostanie oczekiwaniom rozwojowym jest dla wielu menedżerów niebywale trudne, gdyż wiąże się z nabyciem nowej wiedzy, ale także zmianą mentalności i stylu kierowania, aby kształtować stosunki współdziałania i pobudzać rozwój zdolności pracowników³⁰.

„Dla nowoczesnego menedżera stylem życia i metodą osiągania złożonego poziomu wszechstronnego rozwoju powinno być systematyczne uczenie się”³¹. Tymczasem ciągle spotyka się jeszcze organizacje, w których dominującą metodą aktywności menedżera są działania administracyjno-organizacyjne, w celu utrzymania bieżącego porządku w pracy. Te organizacje, w których obecne są przestarzałe metody, doświadczają sporych trudności w przemodelowaniu postaw i zachowań menedżerów i pracowników.

²⁴ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...*, s. 17.

²⁵ I. Majewska-Opiełka, *Logodydaktyka. Droga rozwoju*, GWP, Gdańsk 2013.

²⁶ M. Adamiec, *Potencjał ludzki...*

²⁷ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...*

²⁸ P. Smółka, *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

²⁹ I. Majewska-Opiełka, *Logodydaktyka...*

³⁰ J. Penc, *Menedżerowie i organizacje jutra*, WSPol, Szczytno 2010.

³¹ J. Tokar, *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2013.

Z pewnością dzisiejszy menedżer powinien posiadać szeroką wiedzę specjalistyczną w dziedzinie, którą merytorycznie się zajmuje, aby osiągać zamierzone rezultaty zadaniowe. Równocześnie jednak musi posiadać cały zestaw umiejętności psychologicznych, dedykowanych współdziałaniu i współpracy, które pozwolą mu dobrze kształtować stosunki z podwładnymi³².

Wielu autorów wskazuje, iż konieczność wyuczenia się przez menedżerów nowych zachowań wiąże się z opanowaniem tzw. kompetencji miękkich, które odnoszą się do intrapersonalnego (kompetencje osobiste) i interpersonalnego (kompetencje społeczne) obszaru funkcjonowania³³. Kompetencje osobiste umożliwiają sprawne zarządzanie sobą, zaś kompetencje społeczne zapewniają skuteczność w relacjach międzyludzkich³⁴. Rozwój kompetencji osobistych dotyczy wzrostu samoświadomości własnych możliwości – swoich słabych i mocnych stron oraz identyfikacji obecnych nawyków myślowych. W konsekwencji ma służyć lepszemu rozwiązywaniu problemów, poszukiwaniu bardziej kreatywnych rozwiązań, lepszej organizacji pracy w warunkach stresogennych czy też zwiększeniu sprawności podejmowania szybkich decyzji. Rozwój kompetencji społecznych ma natomiast na celu wzrost umiejętności kluczowych dla interakcji międzyludzkich, którymi są: komunikatywność, umiejętność rozwiązywania konfliktów, delegowanie zadań czy motywowanie pracowników, a także umiejętność pracy z grupą i zdolność wypracowania autorytetu u innych³⁵.

W wyniku osobistego rozwoju menedżer staje się coraz bardziej skuteczny, dysponuje większym repertuarem umiejętności, a także zmienia się jego postawa³⁶. Proces budowania miękkich umiejętności wymaga jednak silnej osobistej motywacji w dążeniu do wypracowania pożądanых sprawności³⁷.

Badania przeprowadzone wśród kadry menedżerskiej potwierdzają wyżej ujęte wskazania. Sami menedżerowie przyznają, iż największym wyzwaniem rozwojowym jest dla nich rozwój kompetencji miękkich³⁸.

Przyjęcie perspektywy rozwojowej dla stanowisk menedżerskich z pewnością jest nieuniknione. „Bez rozwoju i wzmacniania osobistych potencjałów trudno działać skutecznie, nawet posługując się adekwatnymi narzędziami menedżerskimi”³⁹. Istotny staje się zatem wybór metod, za pomocą których rozwój menedżera, zespołów pracowniczych i całej organizacji będzie przebiegał sprawnie i skutecznie, a zastosowane metody będą ten rozwój wspierać i ułatwiać.

³² J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005.

³³ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.

³⁴ P. Smółka, *Generator charyzmy...*

³⁵ S. Piocha, W. Jaruszewski, *Rola i zadania menedżera w osiągnięciu sukcesu organizacji*, [w:] T. Waściński (red.), *Menedżer XX wieku*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005.

³⁶ A. Teisseyre, *Lider pilnie poszukiwany. Podejście integralne – nowa definicja przywództwa*, [w:] L.D. Czarkowska (red.), *Leadership Coaching...*, s. 142-171.

³⁷ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji...*

³⁸ W. Małota, *Doskonałość przywódcy – na czym polega i dlaczego jest ważna?*, [w:] L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 148-167.

³⁹ M. Kraczlą, *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 75.

3. Coaching kadry kierowniczej

3.1. Coaching dla menedżerów

Coaching kadry kierowniczej (ang. *Executive Coaching*) czy coaching przywództwa (ang. *Leadership Coaching*) stają się w Polsce istotnym i coraz bardziej powszechnym elementem rozwoju menedżerów. Dotyczy on zarówno indywidualnych menedżerów, jak i całych zespołów menedżerskich⁴⁰.

Należy podkreślić, że każdy rodzaj coachingu (przy różnorodności terminologii) dedykowany kadrze menedżerskiej stanowi „**zindywidualizowany proces rozwoju przywództwa**”⁴¹.

Coaching kadry kierowniczej jest „nauką i sztuką facylitacji osobistego i zawodowego rozwoju, uczeniem się i działaniem menedżera przez rozszerzanie możliwości, jakie daje mu jego naturalne zachowanie”⁴². Proces ten ma na celu identyfikację oraz rozwój potencjału menedżera, warunkującego osiągnięcie przez niego sukcesy oraz diagnozę zasobów i zachowań, które wpływają na efektywność podejmowanych działań⁴³.

Wielu autorów podkreśla, że **coaching kadry menedżerskiej jest specyficzny, jest inny**. Prawdopodobnie ma to związek ze wzrostem złożoności życia zawodowego i dużego stopnia skomplikowania samej funkcji kierowniczej⁴⁴. We współczesnym środowisku biznesowym od menedżerów oczekuje się czegoś więcej niż jedynie przemyśleń w kwestiach osobistych. J. Scherer i A. Barnes formułują specyficzne wyzwania, jakie stoją przed menedżerami kierującymi sobą, zespołami pracowniczymi i firmami. Są to⁴⁵:

- przytłoczenie i złożoność,
- konsumpcja i utowarowienie,
- rzeczywistość wirtualna i relatywizm,
- polaryzacja i ekstremizm,
- perfekcja i samooakceptacja.

Praca na poziomie wysokiego szczebla menedżerskiego wiąże się z poczuciem osamotnienia w podejmowaniu decyzji oraz z ponadprzeciętnym obciążeniem stresem. Często wymaga konieczności dostrzegania różnych perspektyw oraz godzenia interesów wielu stron, niejednokrotnie w warunkach braku komfortu i braku wsparcia⁴⁶. W tym kontekście coaching menedżerski dedykowany jest osobom, które doświadczają trudnych

⁴⁰ K. Ramirez-Cyzio, *Leadership Coaching w podejściu systemowym*, [w]: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership Coaching jako odpowiedź...*, s. 123-140.

⁴¹ S. Dembowski, F. Eldridge, I. Hunter *Coaching kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

⁴² Ibidem, s. 24.

⁴³ K. Ramirez-Cyzio, *Leadership Coaching w podejściu systemowym*, [w]: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership Coaching jako odpowiedź...*, s. 123-140.

⁴⁴ S. Dembowski, F. Eldridge, I. Hunter, *Coaching kadry kierowniczej...*

⁴⁵ J. Scherer, A. Barnes, *Coaching liderów jest inny*, [w]: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership Coaching jako odpowiedź...*, s. 201-208.

⁴⁶ K. Ramirez-Cyzio, *Leadership Coaching w podejściu systemowym*, [w]: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership Coaching jako odpowiedź...*, s. 123-140.

sytuacji w obszarach współczesnych wymagań biznesowych⁴⁷.

Coaching może pomóc menedżerom podnieść poziom ich kompetencji, zwiększyć wydajność pracy, stworzyć wydajny zespół i z powodzeniem nim kierować czy też ułatwić efektywne uczenie się nowych alternatywnych zachowań⁴⁸. Mając na uwadze, iż menedżerowie kształtują nie tylko swoje zachowania, ale również zachowania i sposób bycia swoich podwładnych, warto wskazać przełożenie oddziaływań coachingowych na poprawę wydajności pracy podwładnych, ich morale i zadowolenia z pracy⁴⁹. Częstym tematem podczas sesji coachingu menedżerskiego jest wiara menedżera w siebie i swoje możliwości oraz związana z tym zmiana postawy, sposobu myślenia czy sposobu funkcjonowania. Dotyczy to zwłaszcza rozumienia idei przywództwa i wypracowania nowego paradygmatu postępowania wobec podwładnych⁵⁰.

Efektywny coaching menedżerski wymaga zatem odniesienia się do szerszego kontekstu organizacyjnego, w którym funkcjonuje menedżer i określenia, jak ten kontekst wpływa na osobę menedżera, ale także w jaki sposób jest przez niego kształtowany⁵¹. Należy podkreślić, że istotę coachingu kadry kierowniczej stanowi analiza konkretnych sytuacji z życia zawodowego menedżera. To założenie tworzy ostry kontrast wobec tradycyjnych programów szkolenia menedżerów. Coaching menedżerski cechuje się znacznie większym stopniem elastyczności niż rozwiązania proponowane w tradycyjnych szkoleniach, gdyż odnosi się do konkretnych potrzeb danej osoby⁵². Centralnym punktem rozmowy coachingowej są cele i zamierzenia, które menedżer chce osiągnąć⁵³. I poprzez to, że coaching opiera się na rzeczywistych, prawdziwych sytuacjach związanych bezpośrednio z pracą, może łączyć ambicje jednostek i organizacji⁵⁴.

Menedżerowie, którzy korzystają z metody coachingowej, twierdzą, iż narzędzie to pozwala im nie tylko realizować osobiste ambicje zawodowe, ale także odkrywać sens własnego życia. Warto zaznaczyć, że coraz częściej coaching menedżerski służy ogólnemu rozwojowi osobistemu, dostarczając korzyści samemu podopiecznemu, jak i organizacji, dla której menedżer pracuje⁵⁵. Takiej korzyści nie sposób przecenić, gdyż „kluczem do bycia dojrzałym menedżerem jest bycie dojrzałym człowiekiem...”⁵⁶.

⁴⁷ J. Scherer, A. Barnes, *Coaching liderów jest inny*, [w]: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership Coaching jako odpowiedź...*, s. 201-208.

⁴⁸ H. Law, S. Ireland, Z. Hussain, *Psychologia coachingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

⁴⁹ J. Starr, *Coaching...*

⁵⁰ K. Ramirez-Cyzio, *Leadership Coaching w podejściu systemowym*, [w]: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership Coaching jako odpowiedź...*, s. 123-140.

⁵¹ J. Scherer, A. Barnes, *Coaching liderów jest inny*, [w]: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership Coaching jako odpowiedź...*, s. 201-208.

⁵² S. Dembowski, F. Eldridge, I. Hunter, *Coaching kadry kierowniczej...*

⁵³ J. Starr, *Coaching...*

⁵⁴ R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

⁵⁵ S. Dembowski, F. Eldridge, I. Hunter, *Coaching kadry kierowniczej...*

⁵⁶ A. Kozak, *Dojrzałość menedżerska*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2011, s. 9.

Podsumowanie

W przeprowadzonych rozważaniach starano się przybliżyć Czytelnikowi ideę coachingu menedżerskiego jako nowoczesnego narzędzia wspierania rozwoju menedżerów. Na całym świecie, w tym również i w Polsce, coaching stał się najpopularniejszym i najskuteczniejszym narzędziem uczenia się, prowadzącym do realnych osobistych zmian.

Współczesnym menedżerom nie trzeba przypominać, iż sukces organizacji zależy od jakości zasobów ludzkich, od kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, często uznawanego za jedyny kapitał, w który warto i należy inwestować. Świadomość menedżerów w tym zakresie jest już na tyle duża, że nie kwestionują oni potrzeby podnoszenia poziomu posiadanej wiedzy i umiejętności czy opanowywania nowych, coraz bardziej złożonych kompetencji. Nie zawsze jednak menedżerowie potrafią rozpocząć proces zmian i zaangażowania się w wypracowywanie nowych sprawności osobistych i zawodowych, a ciążąca na nich presja rozwoju prowadzi niejednokrotnie do realizacji szybkich programów szkoleniowych, nie zawsze adekwatnych i dostosowanych do indywidualnych potrzeb.

Szansą dla uruchomienia przemyślanego procesu rozwoju staje się dla menedżerów metodologia coachingowa, która dostosowana do specyfiki ich pracy umożliwi zwiększenie samoświadomości i sprecyzowanie celów rozwojowych, w odniesieniu do konkretnych sytuacji i podjętych aktywności. A tylko tak wdrożone działania rozwojowe mogą ułatwić kadrze menedżerskiej osiągnięcie krótko- i długoterminowych celów organizacji.

Bibliografia

- Adamiec M., *Potencjał ludzki w organizacji*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2011.
- Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Sp. z o.o. & Co. Spółka Komandytowa, Warszawa 2011.
- Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005.
- Czarkowska L.D., Wujec B., *Etyka w coachingu. Model siedmiu wartości telicznych i autotelicznych wspierających rozwój świadomości przywódców i menedżerów w procesie coachingu na tle zmian świadomości społecznej*, [w:] *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, red. L.D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
- Dembowski S., Eldridge F., Hunter I., *Coaching kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Holliday M., *Coaching, mentoring i zarządzanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Kowalska K.H., *Skuteczny coaching*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
- Kozak A., *Dojrzałość menedżerska*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2011.
- Kraczla M., *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013.
- Law H., Ireland S., Hussain Z., *Psychologia coachingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Law S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.

- Majewska-Opiełka I., *Logodydaktyka. Droga rozwoju*, GWP, Gdańsk 2013.
- Małota W., *Doskonałość przywódcy – na czym polega i dlaczego jest ważna?*, [w:] *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, red. L.D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.
- Passmore J., *An Integrative Model for Executive Coaching*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2007, 59.
- Penc J., *Menedżerowie i organizacje jutra*, WSPol, Szczytno 2010.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005.
- Pilipczuk P., *Współczesna mitologia coachingu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Piocha S., Jaruszewski W., *Rola i zadania menedżera w osiągnięciu sukcesu organizacji*, [w:] *Menedżer XX wieku*, red. T. Waściński, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Ramirez-Cyzio K., *Leadership Coaching w podejściu systemowym*, [w:] *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, red. L.D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
- Scherer J., Barnes A., *Coaching liderów jest inny*, [w:] *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, red. L.D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
- Smółka P., *Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Starr J., *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Teisseyre A., *Lider pilnie poszukiwany. Podejście integralne – nowa definicja przywództwa*, [w:] *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, red. L.D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
- Tokar J., *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2013.
- Whitmore J., *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing Ltd. 2002.

Nota o Autorach:

Dr Magdalena Kraczkla – psycholog biznesu, adiunkt w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej, konsultant w SMG/KRC Poland HR.

Prof. nadzw. dr hab. Anna Wziątek-Staśko – ekonomistka, specjalistka z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, profesor nadzwyczajny w Katedrze Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Obszary szczególnych zainteresowań naukowych to: zarządzanie różnorodnością, motywowanie, przywództwo.

Author's resume:

Magdalena Kraczkla, Ph.D. – Business Psychologist, Assistant Professor at the Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, consultant at SMG/KRC Poland HR.

Assoc.prof. Anna Wziątek-Staśko, Ph.D. – The Economist, Human Capital Management Specialist, Professor in Management Department at the Academy of Business in Dąbrowa Górnicza. Particularly interested in: diversity management, employee motivation and leadership.

Kontakt/Contact:

Dr Magdalena Kraczla

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

ul. Ciepłaka 1c

41- 300 Dąbrowa Górnicza

Tel. +48508143606

e-mail: magda.kraczla@wp.pl

Prof. nadzw. dr hab. Anna Wziątek-Staśko

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

ul. Ciepłaka 1c

41- 300 Dąbrowa Górnicza

Tel. +48606589373

e-mail: awziatek-stasko@wp.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:**Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:**

Magdalena Kraczla – 50%; Anna Wziątek-Staśko – 50%