

BARBARA CZARDYBON

Uniwersytet Zielonogórski

COACHING JAKO PROCES WSPIERAJĄCY RACJONALNE DZIAŁANIE ORGANIZACJI

WSTĘP

Gdy w mowie potocznej posługujemy się przymiotnikiem „racjonalny”, najczęściej mamy na myśli coś bądź kogoś zgodnego z określonym wzorcem, coś bądź kogoś skutecznego. W tym sensie pojęcie racjonalności jest raczej pozytywnie odbierane. Mówi się na przykład, że racjonalny jest sposób żywienia, że zarządzanie opiera się na racjonalnych podstawach. Z historii wiemy, że tym, co warunkowało przeżycie człowieka jako gatunku, była skuteczność działania. Można zatem powiedzieć, że źródło racjonalności potocznej tkwi w ewolucyjnym ujęciu natury ludzkiej. Jeśli dalej przyjąć, że racjonalność jest to „cecha świadomej działalności ludzkiej polegająca na dobieraniu odpowiednich środków do osiągnięcia zamierzonych celów” (*Nowa encyklopedia powszechna*, 1999, s. 427), to można od razu stwierdzić, że każda organizacja – system składający się z ludzi, zadań, technologii, struktury i kierownictwa (Krzyżanowski, 1999) – przejawia pewien stopień racjonalności. Organizacja jako taka podejmuje bowiem zabiegi, których efektem ma być poprawa jej funkcjonowania¹. Aktywności te naturalnie różnią się między sobą. Wsparcie funkcjonowania organizacji płynie różnymi kanałami: współcześnie znamy wiele metod i strategii, a także rozwiązań organizacyjnych i środków technicznych wspomagających to działanie (Bernat, 2009).

¹ Historia zna oczywiście przykłady organizacji, które straciły na swej wartości, gdyż spadły ich zyski. Wystarczy tutaj wspomnieć choćby koncern Kodak, który nie zainwestował w nowinki, a które po kilku latach wytyczały standardy w branży fotograficznej. Organizacja może także ucierpieć na skutek nietrafionych projektów inwestycyjnych (Stajszczak, Wujec, 2008).

Jedną z nowych i dynamicznie rozwijających się metod oddziaływania jest coaching. W świecie biznesu pojawił się w latach 90. ubiegłego stulecia. Okres ten w Polsce wyróżniał się dynamicznym rozwojem szkoleń kompetencyjnych, będących bezpośrednim wynikiem potrzeb doskonalenia sposobów zarządzania. Na naszym rynku coaching wciąż jest na etapie wdrażania. Nierzadko bywa zestawiany (niekiedy też mylony, bo utożsamiany) z innymi formami działań wspierających rozwój i nastawionych na poprawę wyników, to znaczy z doradztwem, konsultingiem, mentoringiem, treningami, warsztatami i szkoleniami.

Wyjaśniając znaczenie wymienionych pojęć, należy powiedzieć, że doradztwo ma charakter *stricte* organizacyjny. Doradca jest odpowiedzialny za korygowanie działań pracowników, jeśli są niższe niż oczekiwane, udziela konkretnych rad i przedstawia gotowe rozwiązania (Holliday, 2006). Zaletą metod doradczych są relatywnie szybkie ich rezultaty. Specyficznym rodzajem doradztwa jest konsulting, czyli taka forma interwencji, która, nie posiadając charakteru psychopatologicznego, bliska jest jednak terapii. Konsultingiem mogą zajmować się więc terapeuci bez wykształcenia klinicznego (pedagodzy, socjoterapeuci itp.) (Wujec, 2012). Mentoring najczęściej bywa definiowany jako metoda wspomagania rozwoju pojedynczych pracowników. Tak zwana praca jeden na jeden łączy mentoring z indywidualnymi sesjami coachingowymi. W odróżnieniu od mentoringu, szkolenia, warsztaty i treningi organizowane dla biznesu zasadniczo nastawione są na wypracowanie bądź podniesienie na wyższy poziom określonych kompetencji grupy pracowników (Stajszczak, Wujec, 2011). Warto podkreślić, że trening ma na celu pomoc w rozwoju zdolności i umiejętności poznawczych właściwych danej dziedzinie uczenia się. Trener podejmuje interwencje zorientowane na przekazanie określonej wiedzy. Pomaga również w rozwijaniu nowych umiejętności w taki sposób, by uczestnik treningu po jego zakończeniu był w stanie efektywniej pracować. Istotne jest to, że relacja między trenerem a uczestnikami szkolenia nie jest relacją symetryczną: po stronie trenera leży określenie ogólnego planu szkolenia, a uczestnicy mają za zadanie dostosować się do procesu i struktury proponowanej przez prowadzącego trening. Na plan pierwszy wysuwa się wartość podporządkowania, a także zgodność z takim czy innym standardem. Tymczasem w coachingu chodzi o to, by to sam klient wyznaczył ważne dla siebie cele. Coaching jest zatem tym rodzajem interwencji, który wyróżnia się wysokim stopniem zindywidualizowania (Wujec, 2012).

Efekty tak popularnych w biznesie szkoleń najczęściej określa się na podstawie ankiet ewaluacyjnych wśród ich uczestników (90-100%). Od 40 do 60% organizatorów szkoleń przeprowadza testy wiedzy, a zaledwie 30% – badania praktycznej aplikacji wiedzy zdobytej na szkoleniu. Około 10-20% organizacji oblicza wpływ szkoleń na własne wyniki biznesowe (Stajszczak, Wujec, 2008). Co więcej, okazuje się, że efektywność interwencji trenerskich jest relatywnie niska – przeciętnie zaledwie od 10 do 20% wiedzy i umiejętności przekazanych podczas szkolenia zostaje wdrożona w realnym środowisku pracy. Jeśli nawet pracownik po powrocie ze szkolenia do pracy przez pewien okres

stosuje się do „zaleceń” trenera, to w miarę upływu czasu najczęściej wraca do swych poprzednich zachowań. Tym samym wiedza i umiejętności dostarczane podczas tego rodzaju wsparcia potencjału pracowniczego okazują się nietrwałe, a już na pewno nie powodują trwałych zmian w sposobie pracy uczestnika szkolenia (Wujec, 2012). W tym miejscu należy podkreślić, że kontakt coacha z klientem nastawiony jest na oddziaływanie na postawę tego drugiego, dzięki czemu proces coachingu jest znacznie skuteczniejszy niż tradycyjne szkolenia, a jego efekty – długotrwałe. Potwierdzają to liczne wyniki biznesowe, które mierzone są takimi wskaźnikami ekonomicznymi, jak choćby wzrost sprzedaży czy zmniejszenie fluktuacji personelu. Jedną z metod ekstrahowania efektów inwestycji w coaching jest metoda porównywania efektów uzyskanych przez podmiot coachowany z efektami uzyskanymi przez podmiot niecoachowany, który działa w takich samych warunkach i w takiej samej sytuacji (Stajszczak, Wujec, 2008). Konserwatywnie wyliczany zwrot z inwestycji (ROI – *Return of Investment*) w proces coachingu szacuje się na aż 545% (Wujec, 2012)². Trzeba też zaznaczyć, że z racji wielowymiarowości sytuacji, w jakiej znajduje się pracownik organizacji, on sam najłatwiej może ocenić zysk z procesu coachingu, który zakończył.

Jest więc zrozumiałe, że w sektorze biznesowym działy HR (*Human Resources*) proponują coaching tym pracownikom, którzy przeszli już szereg szkoleń i w zakresie nauki na danym etapie ich indywidualnego rozwoju nie można im już nic więcej zaproponować. W tym przypadku coaching jest stosowany jako kontynuacja rozwoju po zakończonym treningu (*follow up*). Takie wsparcie programów szkoleniowych istotnie podnosi ich efektywność. Część firm decyduje się również na prowadzenie kompleksowych programów rozwoju swoich pracowników. Wówczas stosuje się kilka form rozwoju potencjału jednocześnie. Ogólna zasada przytoczona przez R.L. Mintera i E.G. Thomasa mówi, że około 15% pracowników w firmie określa się jako wybitnych i to dla nich najbardziej odpowiednie są interwencje coachingowe; dla kolejnych 70% pracowników, którzy osiągają wyniki niewykraczające ponad oczekiwania organizacji, lepszy jest mentoring, gdyż ma bardziej dyrektywny charakter; wreszcie pozostałe 15% pracowników pracuje poniżej oczekiwanych standardów – dla nich przeznaczony jest konsulting (Wujec, 2012).

COACHING BIZNESOWY – WIELOŚĆ DEFINICJI POJĘCIA

Coaching można określić jako planowany proces rozwijania rozmaitych kompetencji, w którym istotną rolę odgrywają nie tylko rzetelna ocena stanu obecnego oraz wyznaczenie celu do osiągnięcia, a potem praktykowanie określonych ćwiczeń w realnych

² Wskaźnik ROI, uznawany za najbardziej wiarygodną metodę obliczania inwestycji w kapitał ludzki, wyrażany jest również w konkretnych wartościach pieniężnych.

sytuacjach, lecz także regularny *feedback* pozwalający na monitorowanie postępów na drodze do osiągnięcia założonego celu (Smółka, 2008). Coach jest kimś, kto ma za zadanie inspirować i motywować swojego klienta do rozwoju drzemiącego w nim potencjału (Rogers, 2010). Celem coachingu jest zatem stymulacja do samopoznania oraz jak najlepszego wykorzystania jego owoców. Znamienne, że osoby korzystające z usług coacha początkowo nie zdają sobie sprawy ze znaczenia posiadanych przez siebie zasobów i dopiero po serii pytań zadanych przez coacha świadomość ta istotnie wzrasta. Wśród zasobów, jakimi może dysponować osoba coachowana, można wyodrębnić zasoby fizyczne (środki finansowe, wszelkiego rodzaju dobra materialne, czas), intelektualne (wiedza, kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie), emocjonalne (morale, zaangażowanie, uczucia), społeczne (rodzina i przyjaciele, współpracownicy, grupy pomocowe). Ogólnie rzecz biorąc:

punktem wyjścia do pracy coachingowej jest [...] podniesienie świadomości własnej sytuacji, realiów, w jakich jednostka się porusza, identyfikacja szczegółowych schematów poznawczych, punktów widzenia, nawyków mentalnych i ram odniesienia – zarówno tych ograniczających, nieprzystających do rzeczywistości, jak i tych wspierających, które pozwalają ludziom podejmować kolejne próby mimo porażek, nie poddawać się, z determinacją dążyć do celu, wierzyć we własne zasoby i z ich pomocą osiągać sukces, szukać przyczyn w sobie i rzeczach, na które mamy wpływ, postrzegać świat jako przychylny, ludzi jako uczciwych itd. (Muszyński, Wrona, 2014, s. 51).

Cele w coachingu muszą być zwymiarowane, gdyż tylko takie cele określają kierunek dalszych działań osoby coachowanej. Postęp można poznać po prawidłowo skonstruowanych wskaźnikach pomiaru efektywności. W trakcie procesu coachingu wskaźniki te pozwalają kontrolować efekty cząstkowe. Dzięki temu klient coachingu może zorientować się, jak blisko znajduje się od zakładanego rezultatu – celu całego procesu. Warto podkreślić, że każdy efekt uzyskany w procesie coachingu dziś zostaje w taki sposób wzmocniony, aby wywołać określony efekt również w przyszłości. Badania przeprowadzone przez Chartered Institute for Professional Development w 2008 roku wskazują na następujące deklarowane rezultaty coachingu: większa samoświadomość (68% odpowiedzi), skuteczniejsze wyznaczanie celów (62%), bardziej zrównoważone życie (61%), niższy poziom stresu (57%), odkrywanie samego siebie (53%), większa pewność siebie (52%), lepsza jakość życia (43%), poprawa kompetencji komunikacyjnych (40%), efektywniejsze kończenie projektów (36%) (Wilczyńska, Nowak, Kućka, 2013).

Jak już zostało powiedziane, coaching można łączyć z treningiem indywidualnym bądź grupowym. Autorka niniejszej publikacji ma za sobą kilkumiesięczny proces coachingu właśnie z elementami treningu dla menedżera zespołu sprzedaży Aviva

z ponad 10-letnim stażem³. Podczas sesji zerowej klient zgłosił, że zależy mu na przejęciu procesu, który ma mu dać – jak sam określił – poczucie bezpieczeństwa w obliczu rosnącej konkurencji na rynku. Rozumiał przez to wypracowanie strategii pozyskiwania i utrzymania „dobrych” handlowców, czyli takich, którzy wykazywaliby chęci rozwoju oraz systematycznie generowali wysokie wyniki sprzedażowe. Kontrakt coachingowy objął konkretne cele – pozyskanie przez klienta trzech nowych sprzedawców oraz standardową realizację celów premiowych. Precyzyjne ustalenie celów procesu coachingowego umożliwiło nie tylko efektywne jego prowadzenie, lecz także późniejszą obiektywną jego ewaluację. Podczas procesu klient odkrył swoje wartości i przekonania; uzmysłowił sobie, że preferuje „procesowy” styl zarządzania: główny nacisk kładzie na osiągnięcie wysokiej efektywności, również w życiu pozazawodowym lubi innym narzucać tempo. W trakcie jednej z sesji autorka tego artykułu odbyła z klientem przykładową rozmowę, w trakcie której wcielił się on w rolę osoby rekrutowanej do jego zespołu. Po dokładnej analizie rozmowy i przyjrzeniu się emocjom, które wówczas się u niego pojawiły, był w stanie określić, co może „działać”, a co „nie działać” albo też wiąże się z pewnym ryzykiem. Koordynowanie i monitorowanie prowadzonego procesu ułatwiały specjalnie opracowane na tę okoliczność arkusze coachingowe. Ewaluacja sesji była prowadzona z wykorzystaniem techniki EARS Insoo Kim Berga⁴. Ewaluacja procesu coachingu wykazała, że sprawności biznesowe klienta, na które składały się między innymi praca nad celami biznesowymi oraz efektywność rekrutacyjna, wzrosły w stopniu go zadawalającym. Proces został zakończony zaplanowaniem przez coachowanego dalszego rozwoju jego kariery na bazie zasobów, których nie był świadom przed rozpoczęciem spotkania z piszącą te słowa.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z szeregiem klasyfikacji coachingu. Najczęściej pod pojęciem coachingu biznesowego rozumie się coaching, którego celem jest wspieranie przedsiębiorców w tworzeniu i rozwoju ich firm, a także w osiągnięciu przez nie założonych celów biznesowych. Obok tak zwanego coachingu organizacyjnego, który prowadzony jest w dużych organizacjach i korporacjach, wyróżnia się *small business coaching*, dedykowany – jak można się domyślić – małym i średnim firmom. Coaching biznesowy bywa utożsamiany z coachingiem zorientowanym na rozwój kompetencji menedżera niezbędnych do osiągnięcia celów organizacji. Jeśli coaching dotyczy menedżera wysokiego szczebla, to określanym jest mianem *executive coachingu*, a jeśli menedżera niższego szczebla lub tak zwanego menedżera liniowego, to jest to po

³ Pewnym źródłem inspiracji pracy coachingowej dla autorki niniejszej publikacji stała się lektura tekstu A. Syrek-Kosowskiej (2008).

⁴ *Elicit* – wydobywaj („Co jest lepiej?”, „Co się zmieniło?”), *Amplify* – rozszerzaj („Kto jeszcze zauważył zmianę?”, „Jak wpadłeś na pomysł, by to zrobić?”), *Reinforce* – wzmacniaj („To spore osiągnięcie! Jak to się stało, że potrafiłeś to zrobić?”), *Start over* – zacznij znowu („Co jeszcze jest lepiej?”, „Co jeszcze się zmieniło?”).

prostu coaching menedżerski. Wskazuje się ponadto na coaching kariery (*career coaching*), coaching umiejętności/kompetencji (*performance coaching*), coaching przywódczy (*leadership coaching*), coaching zespołowy (*team coaching*) (Wujec, 2012). Zgodnie z tą nomenklaturą, wyżej opisany proces menedżera zespołu sprzedażowego Aviva można uznać za przykład coachingu kompetencyjnego.

Szczególnym rodzajem coachingu menedżerskiego jest tak zwany *transition coaching*, adresowany do tych menedżerów, którzy zmieniają ścieżkę kariery bądź odchodzą z korporacji (np. na emeryturę). W piśmiennictwie wyróżnia się ponadto *expat coaching* – coaching dla pracowników-cudzoziemców (Wujec, 2012). B. Wujec zaznacza, że

wraz z rozwojem globalizacji w latach 90. pojawił się w obszarze zastosowań coachingu nowy fenomen – wielokulturowość biznesu, który dodatkowo, w pierwszej dekadzie XXI wieku, poszerzył się o *diversity* – różnorodność. Zjawiska te przyniosły coachom nowe wyzwania, polegające na towarzyszeniu klientom w osiąganiu celów zależnych od szeroko rozumianego kontekstu kulturowego. O ile bowiem coaching wielokulturowy (*multicultural coaching*) wymaga od coacha dystansu do własnej kultury, akceptacji kultury narodowej klienta oraz znajomości kultury organizacyjnej, w której pracuje klient, o tyle *diversity coaching* dotyka swym zakresem także różnorodności związanej z płcią i orientacją seksualną (*gender*), z wiekiem klienta, a także z wyznawaną przez niego religią i światopoglądem (Wujec, 2012, s. 8)⁵.

STRATEGICZNOŚĆ COACHINGU MENEDŻERSKIEGO

W organizacji zachodzą zarówno procesy podstawowe, jak i pomocnicze. Pierwsze dotyczą produkcji bądź obsługi klienta, a drugie – zaopatrzenia albo obsługi administracyjnej. Wiadomo, że praca zatrudnionego w organizacji człowieka, uczestniczącego w procesach czy to jednego, czy drugiego typu, może być bardziej skuteczna i wydajna dzięki uczestnictwu w sesjach coachingowych i osobistemu zaangażowaniu w proces zmiany. Zdaniem M. Bennewicza

prawidłowe zdiagnozowanie sytuacji zarządczej, projektowej, obsługowej lub usługowej w organizacjach, oraz jasna komunikacja dotycząca tak metod, jak możliwych do uzyskania efektów pozwala zastosować coaching lub pokrewne modele jako umiejętną metodę w tych obszarach organizacyjnych oraz w taki sposób, który najefektywniej modyfikuje procesy organizacyjne przez postawę menedżera lub działania zespołu, który odbył coaching grupowy (Bennewicz, 2010, s. 68).

⁵ Temat ten dokładniej omówiono w innej pracy (Wujec, 2010).

Zgodnie z ujęciem M. Webera, samo „działanie oznacza ludzkie zachowanie (zewnętrzny lub wewnętrzny czyn, zaniechanie lub znoszenie), jeśli i o ile działający, bądź wielu działających, wiąże z nim pewien subiektywny sens” (Weber, 2002, s. 6)⁶. Projektem racjonalizatorskim może być dla organizacji właściwie każde rozwiązanie, które można wdrożyć. Jak bowiem wiadomo, „obszar do podejmowania racjonalnych działań z jednej strony kształtują potrzeby, a z drugiej możliwości ich spełnienia. Racjonalność to właśnie działania zmierzające do równoważenia tych dwóch stron” (Bernat, 2009, s. 10). Coaching jest szansą na podniesienie ogólnej skuteczności i efektywności prowadzonych przez organizację działań. Jeśli przyjąć, że „efektywna organizacja to taka, która osiąga (lub przekracza) zakładane rezultaty przy wykorzystaniu dostępnych zasobów” (Filipowicz, 2014, s. 17), to można twierdzić, że coaching umożliwia zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa. „Miarą efektywności organizacji i jej powodzenia jest przede wszystkim zdolność do przetrwania na rynku i przystosowania się do zachodzących zmian” (Pierścieniak, 2011, s. 340). W efektywnie działającej organizacji potencjał zatrudnianych w niej pracowników jest odpowiednio wykorzystywany. Z racji niesztampowego charakteru proces coachingu bardzo dobrze sprawdza się w przypadku pracy z tak zwanymi talentami w organizacji. Tutaj najważniejsza okazuje się swoboda w wyborze decyzji, nad którym obszarem osoba realizująca powierzone jej zadania chce pracować.

Z coachingu korzysta przede wszystkim kadra zarządzająca i menedżerska. Jak pisze B. Wujec

executive coaching jest praktycznym procesem rozwoju menedżera, prowadzącym do osiągnięcia wymiennie określonych osobistych celów, które wspierają rozwój organizacji. Ma on formę indywidualnych spotkań, bazujących na faktach czerpanych z wielu perspektyw i opartych na zaufaniu i szacunku. Organizacja, menadżer i coach pracują jako partnerzy, aby osiągnąć maksimum efektu na podstawie formalnie ustalonej umowy coachingowej (Wujec, 2012, s. 24).

Executive coaching pomaga menedżerom w budowaniu adekwatnych planów działań i w świadomym zarządzaniu. Strategiczny charakter *executive coachingu* polega na rozwijaniu behawioralnej elastyczności kadry menedżerskiej, która jest niezbędna we współczesnym świecie biznesu (Majka, 2011). Wiele racji ma Z. Brzeziński, twierdząc:

I choć w *executive coachingu* chodzi o to, aby wspomóc przede wszystkim osiągnięcie celów

⁶ Według M. Webera istnieje cztery rodzaje działań i zachowań: 1) działania racjonalne ze względu na cel (racjonalno-celowe, *zweckrationales Handeln*), 2) działania racjonalne ze względu na wartości (racjonalno-wartościowe, *wertrationales Handeln*), 3) zachowania afektywne (emocjonalne, *affektuelles Verhalten*) oraz 4) działania tradycyjne (*traditionelles Verhalten*), przy czym wszystkie te działania to typy idealne (Weber, 2002).

biznesowych, to jednak – przy dobrym poprowadzeniu procesu – klient powinien odczuwać także bardzo konkretne i pozytywne zmiany związane również ze sferą pozazawodową; w wielu przypadkach bowiem coaching rzutuje na sposób działania człowieka także w sferze prywatnej; poprawia się ogólnie jakość życia klienta we wszystkich sferach. To oczywiście skutek uboczny, ale w znaczący sposób wpływający na całokształt funkcjonowania menedżera (Brzeziński, 2010, s. 113).

W trakcie procesu coachingu biznesowego nierzadko dochodzi więc do konfrontacji z osobistymi wyzwaniem. W tym miejscu można wrócić do opisanego przypadku menedżera zespołu sprzedażowego, który dzięki procesowi uświadomił sobie, że ma skłonności do narzucania własnego tempa innym ludziom z jego otoczenia.

Coaching może być wykorzystywany jako jedna z metod budowania przywództwa, a także jako zespół narzędzi pracy z podwładnymi. Szczególnie ważnym elementem przy wykorzystywaniu coachingu jako procesu wspierającego rozwój organizacji jest bowiem docenianie oraz motywowanie do podejmowania kolejnych działań zatrudnionych w niej pracowników. Wiadomo, że osoby motywowane przez czynniki o charakterze również niematerialnym (pozytywna informacja zwrotna) dużo chętniej pracują, są bardziej zaangażowane w to, co robią, poziom ich identyfikacji z organizacją jest wyższy niż w przypadku osób, na które w ten sposób się nie oddziałuje. Według O. Rzyckiej

menedżer-coach powinien cechować się kombinacją pewności siebie, pokory i umiejętności dostosowania się, która pozwala mu docenić punkty widzenia i style funkcjonowania innych ludzi, a zarazem umożliwia efektywne działanie w mało perfekcyjnym, ambiwalentnym i często pełnym stresu świecie biznesu (Rzycka, 2010, s. 83-84).

Podobnie twierdzą A. Syrek-Kosowska i A. Chmiel:

Lider XXI wieku to menedżer, który oprócz kompetencji merytorycznych, wiedzy, kwalifikacji zawodowych, doświadczenia biznesowego posiada w najwyższym stopniu rozwinięte umiejętności tzw. miękkie, które umożliwiają stanie się charyzmatycznym przywódcą, budowanie satysfakcjonujących relacji interpersonalnych na każdym poziomie zarządzania. Wymaga to przede wszystkim wysokiej świadomości samego siebie, umiejętności i wiedzy, w jaki sposób podnosić swoje kompetencje w tych obszarach, oraz motywacji do stawiania sobie celów rozwojowych i konsekwentnej ich realizacji (Syrek-Kosowska, Chmiel, 2008, s. 8).

Niestety, zdarza się, że menedżerom towarzyszy obawa co do tego, że jeśli wejdą w rolę coacha, nie uda im się osiągnąć wytyczonych celów biznesowych.

W tym miejscu wypada odnotować, że w rolę coacha może wchodzić zarówno osoba spoza organizacji, jak i z jej wnętrza. Jeśli coaching prowadzony jest przez coacha spoza organizacji, mówimy o tak zwanym coachingu zewnętrznym (*external coaching*). Odpowiednio coachingiem wewnętrznym (*internal coaching*) będziemy nazywać

coaching prowadzony przez pracownika organizacji. Na ogół *internal coaching* prowadzony jest przez przełożonego, jakkolwiek istnieje też szczególna jego postać – *peer coaching*, to znaczy coaching koleżeński, czyli prowadzony przez współpracownika osoby coachowanej (Wujec, 2012). M. Armstrong uważa, że coaching jest najbardziej skuteczny wtedy, gdy może odbywać się w sposób nieformalny, a zatem gdy stanowi część normalnego procesu zarządzania bądź przywództwa (Armstrong, 2000). Ten sposób myślenia o coachingu jest bliski O. Rzyckiej, która wśród pozytywnych cech coachingu prowadzonego przez menedżera wymienia przede wszystkim świadomość menedżera odnośnie do wyników osiągniętych przez danego pracownika oraz świadomość odbioru tego ostatniego w firmie przez innych ludzi, a także ciągłość i dostępność relacji menedżer-coachowany pracownik, dzięki czemu interwencje mogą być szybkie – „na czas” (Rzycka, 2010). Można tutaj przywołać też wyniki badań przeprowadzonych przez J. Żukowską w 2010 roku na grupie 120 pracowników organizacji Alfa. Pracownicy reprezentowali różne działy i wszystkie szczeble struktury organizacyjnej firmy. Okazało się, że 35% pracowników wykazało wrodzone cechy coacha, 55% miało predyspozycje do pełnienia tej funkcji, przy czym potrzebowało rozwoju kompetencji coachingowych, i tylko 10% nie powinno było wchodzić w rolę coacha. Ponadto 65% osób wykazało zdolności mentora lub doradcy (Żukowska, 2010).

ELEMENTY NAUK O ZARZĄDZANIU W COACHINGU

Coaching posiada interdyscyplinarne zaplecze, wyrasta między innymi z nauk o zarządzaniu. Za główne narzędzie radzenia sobie z ryzykiem prowadzonej działalności, a więc za kluczową składową zarządzania, uważa się czynność planowania, inaczej określaną mianem projektowania przyszłości. Coach jest towarzyszem, przy którym można spokojnie przyjrzeć się różnym wariantom przyszłości, można spróbować ją właśnie „zaprojektować”. W efekcie coachingu dochodzi do poszerzenia pola tego, co racjonalne w działaniu klienta. Inaczej racjonalną działalność jednostki można określić jako działalność świadomą i celową. W przypadku racjonalnego podejmowania działań w samej organizacji może chodzić na przykład o prognozowanie stanów przyszłych (strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem), identyfikację czynników sprzyjających wzrostowi wartości przedsiębiorstwa czy wreszcie o skrócenie czasu reakcji na zachodzące zdarzenia, a więc o elastyczność zarządzania przedsiębiorstwem (Bernat, 2009). Coach jest w stanie pomóc klientowi odkryć obszary, których on sam nie poddał jeszcze namysłowi.

Choć wysoki poziom świadomości jest potrzebny do osiągnięcia wysokich wyników, mamy w sobie pewien mechanizm, który próbuje obniżyć naszą świadomość do poziomu „nie więcej

niż trzeba”. Cechą coacha jest umiejętność zwiększania i utrzymywania świadomości na takim poziomie oraz w tych obszarach, w których jest ona potrzebna (Szewczyk, 2014, s. 135).

Coaching jest zatem formą pomocy danej jednostce we wzmacnianiu bądź udoskonalaniu działania poprzez pogłębioną refleksję nad tym, w jaki sposób stosuje ona konkretną wiedzę lub umiejętność czy kompetencję (Thorpe, Clifford, 2004). Coaching jest po prostu określonym sposobem docierania do sedna sprawy nurtującej klienta.

Nauki o zarządzaniu przyniosły ze sobą model zwany modelem racjonalnego podejmowania decyzji. Chodzi tutaj o proces, który umożliwia „rozpoznanie i wybór określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji” (Stoner, Freeman, Gilbert jr, 2001, s. 238). Model racjonalnego podejmowania decyzji okazuje się szczególnie przydatny w zderzeniu z sytuacjami nietypowymi, które wymagają podjęcia tak zwanych nieprogramowanych decyzji, co nie jest zadaniem łatwym ani rutynowym, nie opiera się na doświadczeniu czy realizacji określonej procedury. Użyteczność modelu sprowadza się do minimalizacji ryzyka związanego ze skutkami tego czy innego wyboru poprzez rozważenie wielu możliwości oraz wskazanie tej, która ma szansę zapewnić w najwyższym stopniu powodzenie. Kolejnymi etapami aktywności zakładanymi w modelu racjonalnego podejmowania decyzji są: analiza sytuacji, kreatywne poszukiwanie możliwych rozwiązań, ocena tych ostatnich oraz wybór najlepszego, wdrażanie decyzji wraz z monitoringiem jej skutków (Brdulak, 2005).

Podczas modelowego etapu pierwszego – szczegółowego badania sytuacji – dochodzi do zdefiniowania problemu oraz ustalenia jego przyczyn, a także określenia celów podjęcia decyzji. W tym miejscu należy podkreślić, że właściwie skonstruowany i moderowany proces coachingu rozpoczyna się właśnie od ustalenia celu w odniesieniu do całego procesu; później wyznacza się cele na kolejne sesje. W wyniku pogłębionej analizy odchyień od założonego planu bądź dotychczasowych osiągnięć, albo też informacji płynących od innych ludzi (partnerów biznesowych, klientów etc.) otrzymuje się jasno i precyzyjnie sformułowany problem. Co istotne, problem ten przy wsparciu coacha zostaje w dalszych krokach przeformułowany w wyzwanie. Ustalanie przyczyn problemu schodzi na plan dalszy.

W wyniku zbadania sytuacji może się okazać, że firma wykonuje nieproduktywne działania i w związku z tym ponosi straty, czyli na przykład – odnosząc się tylko do części tych, które wymienia prekursor *Lean Management* (tak zwane odchudzone/szczupłe zarządzanie), T. Ohno – wzrasta zapas niezamówionych gotowych wyrobów, wytworzonych w oderwaniu od popytu; w wyniku niewłaściwej organizacji pracy oraz braku pewnych standardów, w poszukiwaniu pomocy, instrukcji albo narzędzi ludzie przemieszczają się w czasie pracy (Ohno, 2008). Przypomnijmy, że *Lean Management*

rozwinął się na bazie zasad i narzędzi systemu produkcyjnego Toyoty Motor Company⁷; jest to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, którą szczególnie chętnie wykorzystuje się w procesie restrukturyzacji. Analiza stanu organizacji przynosi odpowiedź na pytanie, które cechy produktu tworzą wartość dodaną z punktu widzenia klienta, a więc za co jest on w stanie zapłacić. Określenie, co klient uznaje za wartość w produkcie lub usłudze, pozwala eliminować marnotrawstwo (*mudy*). Podkreślimy, że warunkiem utrzymania *Lean Management* jest tak zwane ciągle doskonalenie (*continuous improvement*) wszystkich procesów zachodzących w organizacji. Z narzędzi *Kaizen* z chęcią zaś korzystają coachowie.

Na kolejnym etapie wykorzystuje się rozmaite metody heurystyczne pozwalające na poszukiwanie twórczych rozwiązań tego, co zostało zidentyfikowane jako problem, i co charakterystyczne – poszukiwanie to nie jest jeszcze obarczone oceną. Moderatorzy procesu coachingu mogą korzystać na przykład z technik rozwiązywania problemów kojarzonych właśnie z *Lean Management*, czyli stworzonej przez Sakichiego Toyodę metody 5 razy „dlaczego” (5 *Why*, 5W) albo diagramu Ishikawy (diagram przyczyn i skutków – *cause and effect diagram*, diagram ryby/diagram rybiej ości – *fishbone diagram*, diagram drzewa błędów).

Ocena pojawia się dopiero na trzecim etapie. Wtedy też dochodzi do wyboru najlepszego rozwiązania. Na tym etapie pomocne są pytania o to, czy rozważana możliwość jest realna, czy jest rozwiązaniem zadowalającym, a także o to, jakie są możliwe konsekwencje podjęcia określonej aktywności (wdrożenia tej właśnie możliwości) dla pozostałych części systemu, jakim jest organizacja. Idzie więc o to, aby odpowiedzieć sobie na kluczowe pytanie, czy organizacja posiada zasoby konieczne do wdrożenia danego rozwiązania, aby oszacować szanse powodzenia możliwości, wreszcie o to, aby przewidzieć, w jaki sposób zmiany wprowadzone w jednym obszarze wpłyną na pozostałe elementy całości – należy bowiem pamiętać, że organizacja jest systemem rządzącym się prawami właściwymi każdemu systemowi. Na etapie rozważania kilku wariantów w ściśle określonym czasie oraz oceny możliwych rozwiązań problemu dochodzi do ich hierarchizacji (Stoner, Freeman, Gilbert jr, 2001). Niezmiernie ważne jest podjęcie zabiegu określenia możliwych ograniczeń w realizacji wyznaczonych celów, zagrożeń i ryzyk z tym związanych.

⁷ Stąd też w literaturze anglojęzycznej wspomniany nowy system produkcji najczęściej określany bywa mianem *Toyota Production System* – TPS (System Produkcyjny Toyoty). Dwa filary TPS to system dostaw dokładnie na czas – produkcja w systemie ssącym (*just in time*, JIT) – oraz autonomizacja (*Jidoka*, *autonomation*), czyli zaprojektowanie systemów produkcyjnych w taki sposób, by móc wykrywać i eliminować błędy bądź odchylenia od przyjętych standardów. W Polsce *Lean Management* stosują takie przedsiębiorstwa, jak Opel, Volkswagen, Volvo, Whirlpool, Phillips czy Gillette.

Zgodnie z modelem racjonalnego podejmowania decyzji, gdy zostanie wybrane najlepsze rozwiązanie, wyznacza się odpowiedzialne za jego wdrożenie osoby, przydziela się im konieczne zasoby, opracowuje się plany oraz harmonogramy. Do tego dochodzi ewaluacja – kontrola wdrożenia decyzji, a także sprawozdania z realizacji powierzonych zadań. Jest to podstawa do ewentualnych korekt planu. Monitoring założeń i efektów jest więc niczym innym jak źródłem doskonalenia w przyszłości (O’Neill, 2005).

W tym kontekście można powiedzieć, że proces coachingu ma za zadanie umożliwić bardziej efektywne rozwiązywanie problemów. Tam, gdzie pożądana jest zmiana w wykonywaniu zadań przez pracowników, może wpłynąć na podniesienie na wyższy poziom ich wydajności (Szulc, 2008). Mówiąc ogólnie: w coachingu podkreśla się znaczenie wskazania bycia realistą w oglądzie sprawy, ale też wykształcenia w sobie umiejętności wykorzystywania wszelkich nadarzających się okazji. Określanie tak zwanej rzeczywistości oznacza określenie stanu aktualnego oraz definicję maksymalnie wielu zasobów, które mogą zostać wykorzystane przez klienta procesu.

Strategiczne zarządzanie organizacją jest dziś niezmiernie ważne. Mając na uwadze możliwość pojawienia się grupy czynników wymykających się rachunkom analitycznym, podkreśla się konieczność sprzęgnięcia zarządzania finansami przedsiębiorstwa z zarządzaniem strategicznym (Bernat, 2009). U podstaw tego rodzaju zarządzania tkwi misja. Coaching spełnia tutaj swoją rolę bardzo dobrze. Klientom coachingu relatywnie łatwo przychodzi też liczenie się z czynnikami wpływającymi na opłacalność przedsięwzięcia, co ma ogromne znaczenie w przypadku podejmowania zyskowych decyzji inwestycyjnych.

COACHING I KULTURA ORGANIZACYJNA FIRMY

Kultura organizacyjna oznacza zbiór wartości, postaw, wierzeń oraz oczekiwań podzielanych przez większość członków danej organizacji (Szaban, 2007). Nie można zapominać o tym, że

coaching bardzo silnie działa w odniesieniu i w związku z kulturą organizacyjną. Inne zadania pojawiają się tam, gdzie potrzeba motywacji do zmiany, a inne tam, gdzie trzeba budować np. spójną kampanię nowego produktu; jeszcze inne tam, gdzie następuje wdrożenie nowej linii produkcyjnej; start projektu; badanie postaw pracowniczych. Coach może elastycznie reagować na aktualne potrzeby organizacji i konkretnego menedżera, a także w wersji coachingu grupowego – na sposób działania całych zespołów, działów, a nierzadko zarządów firm. [...] W jednych firmach będzie to zarządzanie zmianą, w innych wdrażanie nowych produktów, np. internetowych. Coach zawsze jest jednak facylitatorem i moderatorem. Nie zajmuje stanowiska formalnego i merytorycznego, działa raczej jako wspierający katalizator; jako nawigator procesów

udzielający feedbacku; informujący o procesie komunikacyjnym lub przeszkodach w drodze do celu (Bennewicz, 2010, s. 69).

Wprowadzanie działań coachingowych do firmy wymaga zatem właściwego rozpoznania i pracy nad jej kulturą organizacyjną. Niezbędne jest budowanie świadomości tego, czym jest coaching równoległe do rozbudzania zaufania do narzędzi coachingowych.

W jakich organizacjach coaching sprawdza się najlepiej? Można powiedzieć, że w tych firmach, których kultura organizacyjna koncentruje się wokół idei tak zwanej organizacji uczącej się. Tego rodzaju organizacja jest otwarta na zdobywanie i wymianę doświadczeń. Również w Polsce coraz częściej organizacje stosują zaawansowane modele coachingowe, polegające na syntezie audytu z informacjami zwrotnymi dla różnych szczebli przedsiębiorstwa oraz ustalania celów kaskadowych. Powiada się, że taka organizacja „uczy się siebie samej z udziałem zewnętrznych coachów” (Bennewicz, 2010, s. 71). Bez wątplenia, coaching preferowany jest w tych firmach, dla których najbardziej wartościowym „zasobem” są ludzie, a „im bardziej dojrzały jest biznes, tym bardziej musi otworzyć się na ludzi, ich zasoby, pomysłowość, emocje, oddziaływanie na ludzi” (Włodarski, 2010, s. 88). Coaching dobrze funkcjonuje w firmach, które zarządzane są przez kompetencje. Pomoc w podejmowaniu racjonalnych decyzji jest celem tak zwanej mapy kompetencji, która powstaje w ten sposób, że przygotowywane są profile kompetencyjne pracowników organizacji, a następnie uzupełnia się je o diagnozę talentów dla każdego stanowiska i dostępność innych profili kompetencyjnych.

Pierwszym zadaniem coacha pracującego na poziomie kompetencyjnym jest wsparcie klienta w rozumieniu tego, jakich umiejętności potrzebuje, aby wypełniać swoją funkcję zawodową. Porównanie stanu oczekiwanego z obecnym stanem powinno dostarczyć informacji o oczekiwanych zmianach, następnie kolejnym krokiem będzie zaprojektowanie procesu i realizacji uczenia się (Szewczyk, 2014, s. 128).

Organizacja, w której wprowadza się coaching, to bez wątplenia organizacja elastyczna. Przejawem elastyczności organizacji jest przyzwalanie na popełnianie błędów przez jej pracowników. Błędy traktowane są jako szansa do rozwoju i doskonalenia organizacji. Elastyczna organizacja stwarza swoim pracownikom wiele możliwości do eksperymentowania, testowania nowych rozwiązań. Dzięki temu pracownicy zdobywają cenne doświadczenia, a przede wszystkim chętnie podejmują inicjatywy.

Jednocześnie trzeba mieć na względzie to, że cennik usług świadczonych na rynku europejskim i światowym przez profesjonalnych coachów nadal jest tak wysoki, że procesem tym najczęściej mogą być objęci tylko kluczowi pracownicy organizacji, czyli takie osoby, które są objęte organizacyjnym planem awansu lub sukcesji, względnie zostają uznane za kluczowe dla przyszłości firmy. Do pewnego stopnia jest to więc ograniczenie możliwości implementacji tego rodzaju wsparcia rozwoju w biznesie

(Stajszczak, Wujec, 2011), a dla tego typu coachingu istnieje już nawet nazwa własna – *high-potential coaching* (Wujec, 2012). Mając na uwadze koszty związane z prowadzeniem procesu, wciąż część firm patrzy na coaching jako na rozwiązanie uniemożliwiające podjęcie innych działań rozwojowych. Tymczasem świadomość znaczenia procesu coachingu dla funkcjonowania organizacji pozwala prognozować dodatkowe jej zyski lub ograniczenie kosztów.

Przy okazji warto wspomnieć o innych ograniczeniach aplikacyjnych coachingu. Przede wszystkim główna trudność w zastosowaniu coachingu w organizacji polega na tym, że niemal w każdej firmie znajdzie się osoba, która będzie starała się unikać odpowiedzialnego podejmowania własnych inicjatyw, a zamiast tego będzie preferowała korzystanie z gotowych recept. Dalej, coaching nie spełni swej roli, gdy będzie stosowany interwencyjnie jako zespół narzędzi rzekomo pomocnych osobom z oznakami wypalenia zawodowego. Należy uważać też na to, w jaki sposób wdraża się coaching w firmie. Jeśli bowiem dojdzie do błędnego zastosowania narzędzi coachingowych, może skończyć się to utratą zaufania pracowników, a także ich demotyacją. Dlatego też należy zachować czujność w przypadku chęci zarządzania w stylu coachingowym. Prowadzenie procesu coachingowego wymaga bowiem określonej postawy, wiedzy oraz znajomości odpowiednich narzędzi.

PODSUMOWANIE

W dyskusjach dotyczących racjonalnego funkcjonowania organizacji podejmuje się zagadnienie implementacji środków zmierzających do usprawnienia owej działalności. Na poprawę efektywności organizacji można wpływać różnymi czynnikami. Jednym z takich środków jest coaching. Jest to środek w pełni odpowiadający dążności do przystosowywania się organizacji do ulegających permanentnym zmianom warunkom wewnętrznym i zewnętrznym jej funkcjonowania, czyli racjonalności (Bernat, 2009; Wujec, 2012). Jest to, dalek, środek skuteczny, a jego skuteczność ma swe źródła w rozwijaniu świadomości wpływu na cele, jakie stawia sobie organizacja. Pracownik uzmysławia sobie znaczenie, jakie ma jego aktywność w przedsiębiorstwie, wyraźnie uzmysławia sobie siłę, z jaką może na własną firmę oddziaływać. Efekty coachingu najszybciej widać w przełożeniu na zaangażowanie coachowanego pracownika i wzrost jego motywacji. Jeśli chodzi o korzyści, jakie coaching może przynieść organizacji, w której jest prowadzony, mówi się ponadto o wzroście kreatywności, wydajności, lepszym wykorzystaniu potencjału zespołu, ułatwieniu akceptacji zmian stylów zarządzania, wzmocnieniu bądź poprawie relacji interpersonalnych. Należy podkreślić, że efektywność i trwałość efektów coachingu jest bardzo wysoka, co zasadniczo odróżnia coaching od interwencji opisanych we wstępie niniejszego tekstu.

Rozważając wprowadzenie programu coachingowego w organizacji, trzeba mieć świadomość tego, że adresatami coachingu mogą być osoby posiadające już określony zasób wiedzy merytorycznej lub pewne doświadczenia praktyczne w środowisku biznesowym, gdyż tak zwany czysty coaching nie zawiera elementów doradczych czy edukacyjnych w sensie ścisłym. Jeśli jednak okaże się, że zachodzi potrzeba uzupełnienia wiedzy menedżera, można wprowadzić do procesu coachingowego pewne elementy minitreningu (Wujec, 2012). Coach pracujący dla biznesu może zatem znać środowisko i merytorykę pracy swego klienta, ale posiadanie doświadczenia biznesowego nie jest tutaj warunkiem koniecznym.

Dodajmy, że coaching ma sens jedynie wtedy, gdy prowadzony jest w sposób przemyślany, systematyczny oraz gdy jest uwzględniony jako element kultury organizacyjnej firmy. Tak prowadzony ma szansę przynieść oczekiwane efekty dla jednostki, zespołu oraz całej organizacji. Celem wdrażania racjonalizatorskich działań coachingowych w organizacji jest usprawnienie pracy oraz efektywne gospodarowanie czasem. Wprowadzenie programu coachingowego w organizacji przynosi organizacji wymierne korzyści. Również w perspektywie długofalowej coaching jest procesem istotnie przyspieszającym rozwój organizacji.

LITERATURA

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Tłum. A. Unterschütz i in. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych ABC.
- Bennewicz, M. (2010). Od indywidualnego rozwoju menedżerskiego do coachingu systemowego organizacji. *Coaching Review*, 1, 56-86.
- Bernat, P. (2009). Wstęp. W: P. Bernat, *Racjonalność w funkcjonowaniu organizacji. Gospodarka – społeczeństwo*. Nysa: Oficyna Wydawnicza PWSZ, 5-12.
- Brdulak, J.J. (2005). *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Brzeziński, Z. (2010). Executive coaching w czasach kryzysu i zmian, czyli o metodzie dążenia do doskonałości przez menedżerów wyższego szczebla w każdych czasach. *Coaching Review*, 1, 108-122.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Holliday, M. (2006). *Coaching, mentoring i zarządzanie*. Tłum. M. Głogowska. Gliwice: Helion.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*. Warszawa: PWN.
- Majka, A. (2011). Coaching menedżerski jako metoda rozwoju kapitału ludzkiego na przykładzie firmy Deloitte. *Coaching Review*, 1, 117-132.
- Muszyński, M., Wrona, M. (2014). Teoria uczenia się egzystencjalnego i transformatywnego. Możliwości wykorzystania wiedzy andragogicznej w praktyce coachingowej. *Coaching Review*, 1, 30-59.
- Nowa encyklopedia powszechna* (1999). 5. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Ohno, T. (2008). *System produkcyjny Toyoty. Więcej niż produkcja na dużą skalę*. Tłum. M. Wąsiel. Wrocław: ProdPress.com.
- O'Neill, M.B. (2005). *Coaching dla kadry menedżerskiej. Siła i wrażliwość coacha w systemowym podejściu do problemów w zarządzaniu*. Tłum. A. Sawicka-Chrapkowicz. Poznań: Rebis.
- Pierścieniak, A. (2011). Efektywność rozwiązań organizacyjnych w instytucjach publicznych. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 20, 336-348.
- Rogers, J. (2010). *Coaching. Podstawy umiejętności*. Tłum. K. Konarowska, D. Porązka. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Rzycka, O. (2010). Menedżer jako coach, czyli o coachingowym stylu zarządzania. *Coaching Review*, 2, 65-89.
- Smółka, P. (2008). *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków-Warszawa: Wolters Kluwer.
- Stajszczyk, A., Wujec, B. (2008). ROI z inwestycji w coaching, <http://inspired.pl/roi-z-inwestycji-w-coaching/>, 2.01.2017.
- Stajszczyk, A., Wujec, B. (2011). Pomiar efektywności projektów rozwoju kadr w przedsiębiorstwach. Perspektywa finansowa. *Coaching Review*, 1, 102-116.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. jr (2001). *Kierowanie*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Syrek-Kosowska, A. (2008). Jak wykorzystasz coaching operacyjny, by lepiej zarządzać działem sprzedaży?. *Wiedza i Praktyka*, 9, <http://www.csipb.pl/index.php?page=jak-wykorzystasz-coaching-operacyjny-by-lepiej-zarzadzac-dzialem-sprzedazy-1>, <http://www.csipb.pl/index.php?page=jak-wykorzystasz-coaching-operacyjny-by-lepiej-zarzadzac-dzialem-sprzedazy-2> [dostęp: 2.01.2017].
- Syrek-Kosowska, A., Chmiel, A. (2008). Rozwój kompetencji menedżerskich w firmie Hager Polo – studium przypadku. *Personel i Zarządzanie*, 5, 24-28.
- Szaban, J.M. (2007). *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Szewczyk, A. (2014). Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji. *Coaching Review*, 1, 117-136.
- Szulc, W. (2008). *Coaching – misja życia*. Gliwice: Wydawnictwo Złote Myśli.
- Thorpe, S., Clifford, J. (2004). *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Tłum. A. Sawicka-Chrapkowicz. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Tłum. D. Lachowska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wilczyńska, M., Nowak, M., Kućka, J. (2013). *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*. Gliwice: Helion.
- Włodarski, W., (2010). Przestrzeń zarządzania i wpływu na ludzi. *Coaching Review*, 1, 87-107.
- Wujec, B. (2010). Coaching relacji międzykulturowych. *Coaching Review*, 2, 35-48.
- Wujec, B. (2012). Geneza i definicje coachingu. *Coaching Review*, 4, 4-28.
- Żukowska, J. (2010). Coaching jako narzędzia wpierające rozwój organizacji. W: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 572-578.

COACHING JAKO PROCES WSPIERAJĄCY RACJONALNE DZIAŁANIE ORGANIZACJI

STRESZCZENIE: Artykuł poświęcony jest coachingowi – jednej z nowych i dynamicznie rozwijających się metod wspierających funkcjonowanie organizacji. Stosowanie coachingu jest szansą na podniesienie ogólnej skuteczności i efektywności prowadzonych przez organizację działań. Podczas kolejnych sesji coachingowych rozważane są propozycje konkretnych rozwiązań; do zidentyfikowanych potrzeb próbuje się dobrać adekwatne środki. Przyczyniając się do rozwoju poszczególnych pracowników, coaching jednocześnie wspiera rozwój całej organizacji. Proces coachingu może wzmocnić organizację poprzez kształtowanie odpowiednich postaw. Również w perspektywie długofalowej jest to proces przyspieszający rozwój organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: coaching, organizacja, racjonalne działanie, zmiana, rozwój.

COACHING AS A SUPPORT PROCESS OF RATIONAL ACTION OF THE ORGANIZATION

SUMMARY: The article is devoted to coaching – one of the new and dynamic developing methods supporting the functioning of the organization. Coaching is an opportunity to enhance the overall efficiency and effectiveness of the organization's activities. During the subsequent coaching sessions are considered concrete proposals for solutions; the identified needs are trying to choose the appropriate measures. Contributing to the development of individual employees, coaching at the same time supports the development of the entire organization. The process of coaching can strengthen the organization through the development of appropriate attitudes. Also in the long term it is the process of accelerating the development of the organization.

KEYWORDS: coaching, organization, rational action, change, development.