

Roman Rynkiewicz^{*}

COACHING JAKO SKUTECZNE NARZĘDZIE ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

Streszczenie: Tematem artykułu jest prezentacja coachingu jako procesu, metody wspierającej rozwój pracownika i organizację. W sposób syntetyczny autor przybliża podłoże filozoficzne oraz historię rozwoju coachingu. Artykuł jest namysłem nad ideą coachingu. W swej treści wskazuje również wymierne korzyści, jakie przynosi organizacji, kadrze kierowniczej oraz bezpośrednio pracownikom.

Słowa kluczowe: coaching, majeutyka, elenkyta

Summary: Coaching as an efficient tool for development of human resources in an organisation

The subject of this paper is presentation of coaching as a process, a method supporting an employee, and what it follows an organization. Author is synthetically explaining a philosophical basis and history of chosen mainstream. This paper is a complementation on the idea of coaching. This work explains also advantages that it brings to an organization, management and employees directly.

Keywords: coaching, maieutic method, elenchus method

^{*} Mgr, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, doktorant na Wydziale Neofilologii, właściciel firmy consultingowej „Lider” w Elblągu.

Wstęp

Samo słowo „coach” zostało zaczerpnięte z języka francuskiego od słowa *coche*. Genezę pojmowania coachingu, jako metafory „przewozu ludzi”, było węgierskie miasteczko Kocs. Od nazwy tego miasta wywodzi się nazwa woźnicy, którego okrzyknięto *coachem*, a proces przewożenia ludzi – *coachingiem*. Słowo coach funkcjonuje również w języku angielskim i jako rzeczownik oznacza ‘powóz’, jak również współcześnie ‘autokar’; z kolei jako czasownik może oznaczać zarówno ‘trening’, ‘douczenie’, jak również ‘jazdę powozem’. Każde znaczenie słowa *coach* związane jest z ruchem, przemieszczeniem z miejsca na inne miejsce przy współudziale drugiego człowieka. Taka metafora funkcji pojazdu, powozu i przemieszczania się zawiera w sobie całą ideę współczesnego coachingu¹. Coaching we współczesnym świecie biznesu zdomował się z końcem lat siedemdziesiątych XX wieku. Za graniczną datę przyjmuje się publikację książki Tima Galleway’a „The inner Game of Tennis”, której myślą przewodnią było to, że dawanie rad w świecie sportowców nie przynosi zakładanych efektów, lecz odpowiednio zadane pytania, trafiające w sedno, otwierają pokłady własnych zasobów, doświadczeń, z których sportowcy, pracownicy mogą korzystać w drodze do osiągnięcia sukcesu.

Inspiracją do napisania niniejszego artykułu jest pytanie, jakie postawił sobie Robert Dilts, wiążąc coaching z rozwojem organizacji, a mianowicie: „W jaki sposób można uczynić organizację bardziej skuteczną, poprzez rozwój osobisty pojedynczych menadżerów i liderów działających niezależnie i w zespołach?”² Wielu ludziom coaching kojarzy się ze szkoleniem, nabywaniem nowych umiejętności. Tylko, czy tak jest faktycznie? Współcześnie funkcjonuje, niezależnie od siebie, wiele różnych definicji. Według John Whitmore, „coaching uwalnia ludzki potencjał maksymalizowania własnej efektywności”³. Według innej definicji coaching podnosi efektywność zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym, a jego celem jest rozwój potencjału klienta⁴.

¹ Ł. Brzeziński, *Coaching – receptą na wsparcie w biznesie i rozwój pracowniczy*, [w:] „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja Dla Bezpieczeństwa” 2012, nr 3.

² R. Dilts, *Od przewodnika do inspiratora, czyli Coaching przez duże „C”*, Wydawnictwo PINLP, Warszawa 2006, s. XXII.

³ J. Whitmore, *Coaching. Trening Efektywności*, G+J Gruner+Jahr Polska Sp.z o.o., Warszawa 2009, s. 17.

⁴ J. Rogers, *Coaching: Podstawy Umiejętności*, GWP, Gdańsk 2010.

Sama idea coachingu nie jest nowym pomysłem na rozwój człowieka. Taką samą koncepcję głosił dwa tysiące czterysta lat wcześniej Sokrates. Nie wiadomo z jakiego powodu jego filozofia w tym zakresie została zapomniana, zagubiona w dobie materializmu i wszech obecnej konsumpcji. Jak widać, historia zatoczyła koło i Sokrates ze swoją ideą rozwoju powrócił do współczesności. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie wpływu holistycznego rozwoju jednostki, jaki zapewnia coaching, na rozwój i skuteczność organizacji.

Coaching i pedagogika sokratejska

Zestawienie Sokratesa z coachingiem może zdumiewać współczesnych i implikuje kolejne pytanie, co współczesnemu człowiekowi może powiedzieć starożytny myśliciel o rozwoju? Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, musimy przenieść się do początków myśli racjonalnej, greckiej kultury i filozofii, która była źródłem cywilizacji Zachodu. Powiązania te odnajdujemy w zagadnieniach dotyczących dzisiejszej kultury europejskiej, która znalazła się w czasie permanentnej zmiany, rozwoju w niespotykanym dotychczas tempie, a co za tym idzie, poszukiwania własnej tożsamości.

Doktrynę pedagogiki sokratejskiej z powodzeniem można włączyć w jedną ze współczesnych koncepcji rozwoju człowieka, czyli coachingu. W pracy coach również kieruje się ideami sokratycznymi, choć najczęściej nie zdaje sobie z tego sprawy. Takie wyrażenia jak: elenkyka, majeutyka, dobro moralne, mądrość, samowiedza i refleksja pochodzą z filozofii Sokratesa i stają się słowami kluczowymi w teorii coachingu. W swych rozważaniach Sokrates stawiał podstawowe pytanie o dobro i cnotę. Cnota w rozumieniu filozofa oznaczała mądrość. W dialogu sokratejskim okazuje się, że ludzie mają jedynie tzw. wiedzę pozorną, która nie jest w stanie stawić czoła sprawdzianowi rozumu, logosu. Zarówno Sokrates, jak i współczesny coach spełnia powinność „akuszerki”, który pomaga w narodzinach mądrości, uczestniczy w drodze swojego ucznia, klienta do zgłębienia prawdy, po to, aby osiągnąć mądrość. Sokrates był synem akuszerki, stąd też zaczerpnął ideę porodu jako sposobu prowadzenia ucznia w procesie rozwoju. Zarówno coach, nauczyciel, jak i akuszerka mogą pomagać w porodzie. O ile akuszerka będzie pomocna w urodzeniu dziecka, to nauczyciel, coach będą pomocni w narodzeniu prawdy, mądrości, w którą dusza ludzka jest brzemienna. Tak osiągnięta prawda i mądrość musi zostać poddana krytycznemu namysłowi.

Starożytna filozofia Sokratesa, jak i współczesny coaching, w poszukiwaniu wyższych wartości, mądrości, odnoszą się do ludzkiego życia, doświadczenia życiowego, wartości i istoty poznania. Cały ten proces odbywa się w przestrzeni szczególnego rodzaju dyskursu argumentacyjnego, jakim jest dialog. Jako dyskurs w niniejszej pracy będziemy rozumieli działanie w przestrzeni „pomiędzy poziomem czystej, beczasowej «struktury» języka (*langue*) a poziomem powierzchniowym mowy (*parole*) – [które] wyraża historyczną specyfikę tego, co jest mówione i tego, co pozostaje niewypowiedziane”⁵. W dialogu sokratejskim najważniejsza była wymiana myśli, idei, a nie zastosowany argument i osiągnięty wynik. „Sokratejskie dialogi właśnie tego dotyczą i tego uczą: całkowitego zaangażowania się w proces myślowy, który nie wiadomo dokąd może zaprowadzić, jakie prawdy odkryć, bo czy jeżeli idzie się drogą nieodkrytą, nieprzetartą przez kogoś wcześniej, to wiadomo tak naprawdę dokąd nas ona zaprowadzi? Czy może być więc wcześniej wyznaczony ostateczny cel i zaprojektowana optymalna droga jego osiągania, jak czyni to matematyk rozwiązujący zadanie matematyczne”⁶. Podobnie jest w coachingu, do zaistnienia którego niezbędne są dwie osoby.

Samo pojęcie dialogu jest przedmiotem badań wielu dziedzin nauki. Krzysztof Szymanek opisuje dialog jako „uporządkowany zespół kolejno po sobie następujących ustnych lub pisemnych wzajemnie powiązanych wypowiedzi dwóch lub więcej osób (uczestników dialogu). Każdy z uczestników występuje na przemian: w roli wypowiadającego się i zapoznającego się z wypowiedziami innych, przy czym żadna z wypowiedzi konstytuujących dialog, żadna tzw. *replika* (łac. *replicare* – odginać, odpowiadać) nie stanowi nigdy zamkniętej znaczeniowej całości – może być zinterpretowana i zrozumiana w sposób właściwy tylko w kontekście pozostałych replik”⁷. Literatura przedmiotu wyróżnia również dialog sokratejski, który dla filozofa stanowił jedynie środek dochodzenia do mądrości i prawdy oraz jej prezentacji. Jest to szczególny sposób prowadzenia dialogu, w którym Sokrates wskazywał na własną niewiedzę i deklarował chęć skorzystania z wiedzy swego rozmówcy. Cały proces rozpoczynał się od zastosowania

⁵ S. Ball, *Foucault i edukacja*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1994, s. 8.

⁶ B. Jodłowska, *Pedagogika sokratejska*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2012, s. 22.

⁷ K. Szymanek, *Sztuka argumentacji: Słownik terminologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 109.

metody elenktycznej, zwanej również ironią sokratejską⁸. Niektórzy ludzie wątpią i przez całe życie poszukują prawdy, za to inni żyją w przeświadczeniu jedynej trafności swego poglądu. Sokrates odkrywał, że to, w co ludzie wierzą, o czym są przeświadczeni, stanowi zaledwie wiedzę pozorną, która nie wytrzymuje konfrontacji z logicznym argumentem w dialogu. Wiedza pozorna utwierdza ludzi w fałszywej pewności siebie, nie dopuszcza do otwarcia umysłu, co skutecznie blokuje dostęp do nowych idei, wiedzy i mądrości. Metoda *elenktyczna* jest oparta na pytaniach negatywnych, zmuszających do refleksji nad posiadaną wiedzą pozorną⁹. Po tym następuje etap konstruktywny, metoda *majeutyczna*, wspólne z rozmówcą dochodzenie do prawdy i mądrości, która wytrzyma zderzenie z *logosem*.

Jeszcze inne spojrzenie na dialog zawdzięczamy Martinowi Buberowi. Dialog według niego jest nie tylko formą komunikacji, stanowi coś znacznie głębszego, dzięki niemu można kształtować ludzkie myśli, uczucia, a co za tym idzie, również i działanie. Dialog jest relacją zarówno wzajemną, holistyczną, jak i bezpośrednią. Koncepcja ontologiczna dialogu odnosi się do egzystencji ludzkiej. Jakość istnienia człowieka jest wypadkową interakcji z innymi ludźmi. Życie ludzkie, jego jakość i wartość kształtuje się w dialogu i z niego korzysta. Człowiek odkrywa samego siebie w relacji z drugim człowiekiem. To co jest najważniejsze w życiu wydarza się w relacji człowiek-człowiek, czyli Ja-Ty. Według Bubera: „Człowiek staje się Ja w kontakcie z Ty. Naprzeciw pojawia się i znika, wydarzenia relacji gęstnieją lub rozpraszają się, a w tej przemienności zarysowuje się i rośnie za każdym razem świadomość niezmiennego partnera, świadomość Ja”¹⁰.

Dialog w procesie coachingu

Pojęcie rozwoju, dialogu, poszukiwania mądrości wymaga obecności drugiego człowieka, o czym pisaliśmy już wcześniej. Kultura starożytna wskazywała, że wychowanie polega na ścisłym związku, który łączy umysł młodego człowieka z umysłem człowieka starszego, bardziej doświadczonego, który stawał się wzorem i wpływał na jego motywację do pracy. W procesie coachingu również występują dwie osoby – coach i klient. Po-

⁸ *Ibidem*.

⁹ B. Jodłowska, *Pedagogika sokratejska*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2012.

¹⁰ M. Buber, *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, PAX, Warszawa, 1992.

dobnie jak u Sokratesa, coach i klient są sobie równi jak partnerzy, a wzajemny szacunek jest podstawą ich współpracy. Źródłem zasobów jest klient, które posłużą do rozwiązania jego problemów. Podobnie jak u Sokratesa, rolą coacha z całą pewnością nie jest dawanie jakichkolwiek rad. Poprzez odpowiednio zadane pytania, postawione wyzwania i udzielone wsparcie, coach pobudzi klienta do korzystania z własnych zasobów¹¹. Dzięki temu zostanie osiągnięty jeszcze jeden efekt, a mianowicie zostanie ominięta reaktancja, opór, ponieważ wszelkie rozwiązania, pomysły będą pochodziły od klienta, będą zgodne z jego wartościami i potrzebami, nie będą pochodziły z zewnątrz.

Samo pojęcie dialogu pochodzi z szeroko pojętej dziedziny wiedzy, jaką jest retoryka. Jest jej elementem. Natomiast retoryka i oddziaływanie na ludzi łączy się z ideą perswazji, jako jej nieodłączny element. Współcześnie perswazję postrzega się jako „świadome użycie znaków i symboli, a zwłaszcza pisanego i mówionego słowa, obrazu itp., w celu wywarcia wpływu na czyjeś przekonania, postawy i decyzje: zdobycie czyjejs akceptacji dla proponowanych poglądów, sposobu zachowania, decyzji”¹². W procesie dyskursu argumentacyjnego, jakim niewątpliwie jest dialog, perswazja ma za zadanie tak oddziaływać na drugą osobę, aby dokonała się zmiana postrzegania omawianych zagadnień, problemów, świata. Kolejnym efektem działań perswazyjnych jest modyfikacja postawy rozmówcy, jego przekonań, poglądów, których celem jest określony efekt perlokucyjny¹³. Należy tu podkreślić, że sam proces komunikacji jest intencjonalny, a jego efektem jest perswazja. Uczestnictwo w dialogu jest dobrowolne, a intencje są jawne, odkryte. Podobnie funkcjonuje to w procesie coachingu, który jest całkowicie dobrowolny, jawny, a intencje są z góry określone. Sam poziom dyskursu zależy całkowicie od rozmówców, którzy odpowiadają za użyte słowa i cały kontekst aktu komunikacji¹⁴. W trakcie dialogu wraz z całym jego kontekstem zarówno sytuacyjnym, kulturowym, jak i psychologicznym, uczestnicy używają języka, którego wytworem jest tekst. W dialogu sokratejskim, który zarazem jest głównym narzędziem wywierania wpływu, perswazji, istotny jest kontekst sytuacyjny oraz komunikacja niedosłowna.

¹¹ J. Rogers, *Coaching: Podstawy...*

¹² K. Szymanek, *Sztuka argumentacji...*, s. 228.

¹³ P.H. Lewiński, *Retoryka reklamy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.

¹⁴ P. Juchacz, *Sokrates. Filozofia w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2004.

Do kreowania takiej komunikacji zawierającej podteksty, wieloznaczności służą retoryczne środki językowe takie jak: metafora, aluzja, ironia i wiele innych. Komunikacja międzyludzka jest procesem bardzo złożonym, a konwencje językowe i środowiskowe narzucają swego rodzaju kodowanie informacji w podtekście, a z tego powodu zdania poprawne gramatycznie nie mogą być rozpatrywane w sposób dosłowny. W tym celu wykorzystywane są właśnie wskazane wyżej środki retoryczne¹⁵.

Środki retoryczne w coachingu

Rozmówcy w trakcie dialogu sokratejskiego, jak również coachingu stosują *metaforę*, rozumianą jako zamianę znaczenia, przeniesienie znaczenia i wartości słów w akcie komunikacji perswazyjnej. Metafora to zazwyczaj opozycja dwóch znaczeń. Poprzez swą niekonwencjonalność metafora skupia uwagę rozmówców. Dzięki niej rozmówca w sposób niedosłowny, bezpieczny i dyskretny może skonfrontować się z własnymi doświadczeniami, swoją wiedzą i mądrością życiową¹⁶. Metafora jest idealnym środkiem retorycznym do generowania haseł propagandowych, np. „powiew wolności”. Poza tym można mówić również o funkcji objaśniającej metafory. Dzięki tej funkcji, za pomocą treści zrozumiałych dla uczestników dialogu, przedstawiane są złożone pojęcia. Przykładem może być zdanie: *niewidomi widzą litery palcami*, gdzie mówca odwołuje się do znaczenia wzroku jako niezbędnego zmysłu w procesie czytania tekstu¹⁷. Jak wskazują badania psychologiczne, metafora podobnie jak obraz w sposób bezpośredni wpływa i kreuje emocje rozmówcy w danym momencie jej użycia. Poza tym metafory sprawiają, że zjawiska typowo abstrakcyjne, takie jak miłość, szczęście, życie, można postrzegać w kategorii pojęć i zjawisk fizycznych, np. miłość – serce, życie – płynąca rzeka itp.¹⁸ Użycie metafory zawsze będzie generowało komunikację niedosłowną, zawierającą wiele podtekstów.

¹⁵ M. Tokarz, *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, GWP, Sopot 2006.

¹⁶ M.A.K. Halliday, *Metafory gramatyczne w tekstach naukowych*, [w:] A. Duszak (red.) *Systemowo funkcjonalna analiza dyskursu*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2013, s. 81–147.

¹⁷ K. Szymanek, *Sztuka argumentacji...*

¹⁸ M. Tokarz, *Argumentacja. Perswazja...*

Innym ważnym środkiem retorycznym stosowanym w coachingu jest pytanie retoryczne, którego istotą jest wystąpienie w postaci pytania, po którym nie oczekuje się odpowiedzi, lecz wskazuje się jej oczywistość. „Pytaniem retorycznym w szerszym sensie jest wszelka wypowiedź w formie pytania, użyta nie w celu uzyskania odpowiedzi, lecz dla przykucia uwagi, zaangażowania słuchaczy, wywołania procesu myślowo-emocjonalnego umożliwiającego wywarcie pożądanego przez mówcę wpływu na słuchaczy”¹⁹. Jest to narzędzie stosowane w coachingu, w celu sprowokowania namysłu, zwolnienia tempa dialogu, aby klient sam mógł dostrzec znaczenie i jakość swojej wypowiedzi, stanowiska, przekonania.

Podobnych środków retorycznych stosowanych w procesie coachingu jest wiele, można mówić o sile pauzy, całym kontekście sytuacyjnym, jak również psychologicznym. Służą one pogłębieniu procesu coachingu, pomagają głębiej wejrzeć w problem, cel zmiany, pozwalają na spojrzenie na zagadnienie z innej, a czasem z wielu perspektywy.

Implementacja coachingu w biznesie

Od kilkunastu lat obserwuje się gwałtowne zainteresowanie ideą coachingu, zarówno na gruncie biznesowym, jak i prywatnym, tzw. *live coachingu*. Pojawia się proste pytanie z punktu widzenia ekonomii, czy coaching w biznesie się opłaca, na jakim poziomie kształtuje się zwrot z tej inwestycji. W tym miejscu chciałbym zacytować fragment artykułu zaczerpniętego z Internetu; „Choć niewiele jest badań na temat efektywności coachingu. Nie ma wątpliwości, że coaching poprawia efektywność w organizacji i przyspiesza proces uczenia się. Według informacji podanych przez Arthura Shirk CTI. Badania przeprowadzone przez Right Management Consultants z siedzibą w Philadelphia odkryły zwrot z inwestycji w dolarach amerykańskich wydanych na coaching menadżerski (*executive coaching*) prawie 600%. Menedżerowie zaangażowani w coaching odnotowali wzrost w efektywności, poprawieniu relacji z bezpośrednimi podwładnymi i kolegami oraz większą satysfakcję z pracy (Bolch 2001). Badania przeprowadzone przez Metrix Global na temat coachingu wśród firm z listy Fortune 500 odkryły 529% zwrotu z inwestycji z coachingu plus wiele niematerialnych

¹⁹ K. Szymanek, *Sztuka argumentacji...*, s 264.

korzyści (Wilson 2004)²⁰.

Współczesne organizacje ograniczają swoich pracowników różnymi wymogami, procedurami, dotyczącymi postępowania, działania, przez co ograniczają możliwości kreatywnego działania. Stwarza to poczucie stagnacji i bezsilności pracownika. Aby twórczo pokonać tę sytuację, aby z pożytkiem dla wszystkich wyzwolić w pracownikach to, co najlepsze, należy wierzyć, że to, czyli potencjał, mądrość i dobro, w nich istnieje. Firma powinna postrzegać swoich pracowników nie z perspektywy osiągniętych wyników, a pod kątem potencjału jaki sobą reprezentują, lub jaki w nich drzemie. Wielokrotnie obserwowano, że w sytuacjach kryzysowych ludzie przekraczali swoje i innych oczekiwania²¹.

Najistotniejszą zaletą coachingu jest to, że odnosi się do człowieka w sposób całościowy, począwszy od indywidualnej sytuacji, w jakiej się on znajduje, możliwości, oczekiwania, jak również potrzeby zmiany. Z tego też powodu coaching jest coraz szerzej stosowaną metodą rozwojową kadr w organizacjach na całym świecie, również w kontekście planowania i rozwoju kariery zawodowej. Każdy człowiek postrzega i przeżywa swój świat w sposób bardzo zindywidualizowany. Udało się opracować pewną „mapę”, strukturę którą można „nałożyć” na wypowiedź klienta, a dzięki niej zostanie uwypuklone, uwidocznione to, co dla niego jest ważne i kluczowe w danym momencie. Robert Dilts opracował taki model, który prezentujemy poniżej²².

Robert Dilts model obszarów funkcjonowania człowieka (tab. 1) uzupełnił ustrukturyzowanymi pytaniami, aby w momencie rozpoczęcia coachingu od poziomu otoczenia i środowiska można było ustalić, co dla klienta coachingu jest ważne, jak postrzega swoje otoczenie, co jest dla niego, w tym otoczeniu, w danym momencie, istotne, jaką rolę sam w nim odgrywa²³.

Tradycyjne metody rozwoju pracownika na pewnym etapie dojrzałości przestają być skuteczne i są niewystarczające. W czasach błyskawicznych zmian, presji konkurencji i rozwoju biznesu przed pracownikami stawiane są coraz trudniejsze zadania, wymagające dużego wysiłku mentalnego, pozytywnego reagowania na zmianę. „Wymagają one od pracownika dużej

²⁰ A. Przybysz, *Skuteczność coachingu. Nie tylko dla analityków!*, <http://coachinginstitute.biz/aktualnosci/artykuly/skuteczno-coachingu-nie-tylko-dla-analitykw> (dostęp: 10.12.2017).


²¹ J. Whitmore, *Coaching. Trening...*

²² R. Dilts, *Od przewodnika do inspiratora...*

²³ M. Bennewicz, *Coaching, czyli restauracja osobowości*, G+J Gruner+Jahr Polska Sp.z o.o, Warszawa 2008.

dojrzałości oraz wysoko rozwiniętych umiejętności osobistych i zawodowych. Muszą oni umieć szybko reagować i dostosowywać się do nowych warunków oraz charakteryzować się wysoką inteligencją emocjonalną. Jak wskazują badania, najskuteczniejszym narzędziem pozwalającym rozwijać te obszary jest zaawansowana forma szkolenia indywidualnego, a mianowicie właśnie coaching²⁴.

Tabela 1. Model Diltsa – obszary funkcjonowania człowieka

	8	Duchowość	Kto jeszcze? Co istnieje więcej? Jaka jest globalna intencja
	7	Misja	Jaki jest globalny cel? Dokąd zmierzam?
	6	Tożsamość	Kim jestem?
	5	Wartości	Co jest ważne? Po co to robię?
	4	Przekonania	Jak myślę o sobie, świecie i ludziach? Co jest możliwe?
	3	Umiejętności	Co umiem?
	2	Zachowania	Jak się zachowuję? Jak to robię?
	1	Środowisko	Kiedy? Gdzie? Z kim? W jakim otoczeniu?

Źródło: M. Bennewicz, *Coaching, czyli restauracja...*, s. 29.

Jest kilka powodów, dla których firmy sięgają po współczesne narzędzie rozwojowe, jakim jest coaching, a mianowicie:

- ♦ „poprawienie indywidualnych wyników – 78%;
- ♦ radzenie sobie ze słabymi wynikami – 30%;
- ♦ poprawienie wydajności – 28%;
- ♦ planowanie kariery i rozwoju osobistego – 27%;
- ♦ rozwijanie przyszłych pracowników wyższego szczebla – 26%;
- ♦ utrzymanie klimatu kontynuacji uczenia się – poniżej 25%;
- ♦ motywowanie pracowników – poniżej 25%;
- ♦ przyspieszenie zmian organizacyjnych – poniżej 25%;
- ♦ poprawienie zatrzymywania pracowników – poniżej 25%;
- ♦ zmniejszenie kosztów wysyłania pracowników na zewnętrzne kursy – poniżej 25%;
- ♦ pomoc w utrzymaniu równowagi między życiem rodzinnym a pracą – poniżej 25%;

²⁴ Ł. Brzeziński, *Coaching – receptą na wsparcie w biznesie i rozwój pracowniczy*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja Dla Bezpieczeństwa” 2012, nr 3, s. 161.

♦ zaspokojenie zapotrzebowania na coaching ze strony pracowników – poniżej 25%”²⁵.

Coaching ukształtował swoją pozycję w rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach jako narzędzie, które umożliwia dotarcie i wykorzystanie osobistych motywacji w celu wyznaczenia zindywidualizowanej ścieżki rozwoju. Poza tym pozwala na dotarcie do przekonań ograniczających, które są hamulcami rozwoju i postępu. Proces coachingu mobilizuje do zmiany, do efektywniejszego korzystania z już posiadanych potencjałów²⁶.

Współczesne pokolenia pracowników stawiają również coraz większe wymagania organizacjom, pracodawcom. Ich oczekiwania są już znacznie inne niż te sprzed 10, 20, a szczególnie 30 lat wstecz. Współcześnie istotna jest dla pracowników możliwość szeroko pojętego rozwoju, który będzie przekładał się na satysfakcję z pracy. „Coaching zwiększa ogólną satysfakcję i celowość w podejmowaniu działań oraz wpływa na bardziej świadome korzystanie z własnej wiedzy i predyspozycji. Istnieje jeszcze jedna ważna korzyść płynąca z coachingu. Menedżer, który sam doświadcza korzyści i widzi rezultaty z tej formy wsparcia, podświadomie wpływa na otoczenie – system – oraz świadomie zaczyna używać narzędzi coachingowych w stosunku do swoich podwładnych. To, co w sobie rozwija i wzmacnia menadżer, zostaje przekazane w pewnym stopniu podwładnym”²⁷. W tym miejscu warto zacytować fragment artykułu z „Pulsu Biznesu” z 2010 roku, który wskazuje na poprawę jakości tzw. niewymiernych, miękkich elementów pracy: „Po coachingu zwiększa się satysfakcja z pracy (61 proc.), zaangażowanie (44 proc.), mniej jest konfliktów (52 proc.), poprawiają się relacje z klientami 37 proc.”²⁸.

Podsumowanie

Każda instytucja, kooperacja, społeczeństwo stale się rozwija, a co za tym idzie, stwarza warunki oraz zapotrzebowanie na rozwój i zmianę. Coaching nie stanowi remedium na wszelkie problemy zawodowe i osobiste. Jednak w swej istocie stwarza bardzo atrakcyjne warunki rozwoju, a jednocześnie daje promesę szybkiego osiągnięcia założonego celu. Moim zda-

²⁵ A. Przybysz, *Skuteczność coachingu...*

²⁶ M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner +Jahr Polska Sp.z o.o, Warszawa 2011.

²⁷ Ł. Brzeziński, *Coaching – receptą...*

²⁸ D. Czerwińska, *Menedżerowie, pracujcie nad sobą*, „Puls Biznesu” z 22.02.2010, <https://www.pb.pl/menedzerowie-pracujcie-nad-soba-543474> (dostęp: 22.01.2017)..

niem, to właśnie ta obietnica decyduje o modzie i popularności coachingu. Ludzie mają potrzebę ciągłego rozwoju, chcą być sprawniejsi, doskonalsi, lepsi. Miało to miejsce w czasach Sokratesa i dzieje się tak obecnie. Szczególnie dziś ważnym motywatorem do podejmowania działań przez ludzi są czynniki rozwojowe, zarówno na gruncie życia osobistego, jak i zawodowego. Tą przestrzeń, jaką jest potrzeba rozwoju, z powodzeniem może wypełnić coaching, który da poczucie sprawczości, kompetencji, a szczególnie mądrości życiowej. Organizacje korzystające z coachingu postrzegają go najczęściej jako jeden ze sposobów wspierania pracowników w osiąganiu większej skuteczności podejmowanych działań. Wiąże się to ze zmianą, bardzo szeroko rozumianą, zarówno pojmowania swojej pracy, stosunku do niej oraz wykonywanych czynności. W tym zakresie coaching może być niezwykle przydatnym narzędziem do oswajania, przyzwyczajania pracowników do zmiany, która jest nieodłącznym elementem rozwoju cywilizacji. Współcześnie wiele organizacji i firm korzysta z coachingu zamiast, lub w połączeniu ze szkoleniem, ponieważ jest on bardziej kontekstowy, a jednocześnie ukierunkowany na jednostkę. Okazuje się również, że przy wdrażaniu rzeczywistej zmiany ta metoda bywa dużo bardziej ekonomiczna niż tradycyjne szkolenia. To właśnie ukierunkowany rozwój jednostek, pracowników determinuje stały wzrost organizacji.

Bibliografia

- S. Ball S., *Foucault i edukacja*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1994.
- Bennewicz M., *Coaching, czyli restauracja osobowości*, G+J Gruner+Jahr Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner+Jahr Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Brzeziński Ł., *Coaching – receptą na wsparcie w biznesie i rozwój pracowniczy*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja Dla Bezpieczeństwa” 2012, nr 3.
- Buber M., *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, PAX, Warszawa 1992.
- Czerwińska D., *Menedżerowie, pracujcie nad sobą*, „Puls Biznesu” z 22.02.2010, <https://www.pb.pl/menedzerowie-pracujcie-nad-soba-543474>.
- Dilts R., *Od przewodnika do inspiratora, czyli Coaching przez duże „C”*, Wydawnictwo PINLP, Warszawa 2006.
- Halliday M.A.K., *Metafory gramatyczne w tekstach naukowych*, [w:] A. Duszak (red.), *Systemowo Funkcjonalna Analiza Dyskursu*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2013.
- Jodłowska B., *Pedagogika sokratejska*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2012.
- Juchacz P., *Sokrates. Filozofia w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2004.

- Lewiński P.H., *Retoryka reklamy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
- Przybysz A., *Skuteczność coachingu. Nie tylko dla analityków!*, <http://coachinginstitute.biz/aktualnosci/artykuly/skuteczno-coachingu-nie-tylko-dla-analitikow>.
- Rogers J., *Coaching: podstawy umiejętności*, GWP, Gdańsk 2010.
- Szymanek K., *Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Tokarz M., *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, GWP, Sopot 2006.
- Whitmore J., *Coaching. Trening Efektywności*, G+J Gruner + Jahr Polska Sp.z o.o., Warszawa 2009.

