

# Coaching jako skuteczna forma rozwoju pracowników

*Coaching as an effective form of staff development*

*Kamila Zelga, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach*

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia zagadnienie coachingu w kontekście jego skuteczności odnoszącej się do rozwoju pracowników. Metoda coachingu w dobie silnie konkurencyjnego środowiska pracy coraz szybciej zyskuje na znaczeniu, gwarantując kadrze pracowniczej optymalne tempo wzrostu oraz przełomowe efekty w zakresie uruchamiania własnego potencjału. Po opisanu wyzwań, przed jakimi stoją współczesne organizacje, zdefiniowano pojęcie coachingu, nawiązano do jego istoty, rodzajów i perspektyw, a także wskazano cechy efektywnej relacji coachingowej. Ponadto odwołano się do korzyści i barier wynikających z przeprowadzenia tejże metody szkoleniowej w przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** coaching, rozwój pracowników, korzyści, bariery, organizacja.

This article presents the issue of coaching in terms of its effectiveness related to the development of employees. In the era of highly competitive environment, the method of coaching faster gains in importance, offering the staff optimal growth and breakthrough results in fulfilling their own potential. After describing the challenges facing today's organizations, the concept of coaching was defined, including the reference to its essence, types and prospects. Furthermore, an outline of the characteristics of effective coaching relationship was provided. In addition, a reference is made to the benefits and barriers arising from this method of training applied in business organizations.

**Keywords:** coaching, staff development, benefits, barriers, organization.

ABSTRACT

## Wstęp

Dynamicznie zmieniające się otoczenie, postępująca globalizacja oraz konkurencyjność na dzisiejszym rynku, wymuszają poszukiwanie coraz to skuteczniejszych sposobów rozwoju pracowników. Kapitał ludzki bez wątpienia stanowi najcenniejszy, niematerialny zasób dzisiejszych przedsiębiorstw, decydujący o wzroście i przewadze rywalizacyjnej na rynku, a tym samym przekładający się na osiągnięcie zamierzonych wyników. W tym celu organizacje powinny w szczególności zadbać o utrzymanie i zagospodarowanie pełnego potencjału pracowników za pomocą większej liczby narzędzi i metod, a także sposobów przeobrażenia stosowanych rozwiązań na bardziej efektywne. W ostatnim czasie coraz większym zainteresowaniem ze strony zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania zasobami ludzkimi cieszy się coaching jako forma ewaluacji kadry pracowniczej w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania obecnego systemu ekonomicznego.

Celem niniejszego artykułu jest więc ukazanie istoty coachingu, jego rodzajów oraz analizy metodyki jako jednej ze skutecznych form rozwoju pracowników, również na rynku międzykulturowym. Ponadto przedstawiono korzyści i ograniczenia wynikające ze stosowania nadmienionego procesu szkoleniowego, który ma istotny wpływ na odblokowanie szans pracownika w celu zwiększenia jego osiągnięć zarówno indywidualnych, jak i zespołowych.

### Zmiany w otoczeniu organizacji nowatorskim wyzwaniem dla rozwoju kadry pracowniczej

Postęp technologiczny oraz intensywne zmiany w życiu społeczno-ekonomicznym powodują, iż dotychczasowo zdobyta wiedza i kompetencje pracowników ulegają stopniowej utracie wartości.

Szybkie tempo przyrostu wiedzy, częściowo dostępnej dzięki rozwojowi informatyki, powoduje także konieczność rozwoju umiejętności właściwego jej interpretowania i wykorzystywania oraz antycypowania przyszłych zdarzeń (Milczarek 2010). „Rozwój zawodowy pracownika (...) jest już nie tylko kontynuowaniem raz obranej drogi, szlifowaniem i umacnianiem kompetencji w ramach dotychczasowego zajęcia, lecz także stałą gotowością na zmianę pracy, branży czy otoczenia” (Syper 2008: 781). Dlatego też w obliczu zmian silnie konkurencyjnego otoczenia, w jakim przyszło funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom prosty model kompetencji nie potrafi spełnić już swojej roli. Odwołując się do powyższej tezy warto dodać, że pracownicy potrzebują tak zwanych kompetencji transferowalnych, które pozwolą im sprawnie realizować powierzone zadania oraz podejmować szereg różnorodnych działań i funkcji niezależnie od czasu i miejsca. Według J. Raybould i V. Sheedy kompetencje transferowalne to umiejętności i osobiste zdolności, które mogą być wykorzystane w każdej roli zawodowej, miejscu pracy i etapie kariery (Turek, Wojtczuk-Turek 2010). Potrzeba uczenia się przez całe życie spowodowała gwałtowny rozwój andragogiki zajmującej się procesami edukacyjnymi osób dorosłych. Warto zaznaczyć, iż dorośli nabywają oraz przyswajają wiedzę zupełnie inaczej niż dzieci czy młodzież, o czym coraz częściej zapomina się podczas organizowania różnego rodzaju szkoleń. Osoby dorosłe potrafią sprecyzować swoje preferencje, koncentrując się na konkretnych umiejętnościach i zasobach wiedzy, które pragną zdobyć. Odnaczają się samodzielnością oraz autonomią podczas procesu kształcenia, jednak w zamian oczekują jasno sprecyzowanych korzyści, płynących ze strony przedstawicieli organizacji. Nie należy również pomijać wnoszonego przez nich doświadczenia zawodowego, wiedzy czy innych źródeł, wpły-

wających na posiadanie pokaźnego systemu przekonań i modeli mentalnych, które mają ogromne znaczenie dla funkcjonowania organizacji (Fryczyńska 2010).

Współcześnie problem kształcenia i rozwoju jest warunkiem koniecznym sprawnego funkcjonowania zarówno jednostek, jak i całych organizacji, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, że za jako jeden z najczęstszych powodów odejścia z pracy wskazuje się brak możliwości rozwoju oraz niewłaściwe postrzeganie sposobu zarządzania w przedsiębiorstwie (Syper 2008). Dlatego też obecnie szkolenia oraz ewolucja, oprócz skutecznej realizacji celów strategicznych powinny być nakierowane na minimalizację luki kompetencyjnej oraz koncentrację na przeszkodach i potrzebach pracowników poprzez udzielanie im odpowiedniego wsparcia (Szumowski 2010). Ukazane transformacje zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw determinują nieodzowność uzupełniania konwencjonalnych rozwiązań rozwoju pracowników. Powyższą alternatywę może stanowić coaching, jako jedna z interaktywnych metod wspierających wartości, które menedżerowie organizacji pragną rozwijać oraz stopniowo udoskonalać dla osiągnięcia sukcesu na rynku.

### Pojęcie i cechy coachingu

Literatura przedmiotu ukazuje bogaty dorobek naukowy nadmienionej dziedziny, jednak wskazanie konkretnej daty uznawanej za początek coachingu może budzić wątpliwości. Przyjmuje się jednak, iż coaching wywodzi się z psychologii humanistycznej, a jako metoda po raz pierwszy znalazł zastosowanie w latach 70. XX wieku na gruncie psychologii sportu (Kraczla, Wziątek-Staśko 2016). Równocześnie w Stanach Zjednoczonych pojawił się coaching życiowy, natomiast w Europie pod koniec lat 70. został on wprowadzony do biznesu. We współczesnej literaturze oraz praktyce zarządzania zasobami ludzkimi ukazanych zostało bardzo wiele definicji coachingu. Różnorodność ta nakazuje przyjąć, że dyscyplina coachingu dopiero się kształtuje i jak dotąd nie wypracowano jeszcze powszechnie obowiązujących standardów i kompetencji (Dembowski, Eldridge, Hunter 2010). Zanim jednak wyjaśnione zostanie pojęcie coachingu, warto wskazać kilka mitów, eksponujących nieprawidłowości w rozumieniu powyższej dziedziny. Błędnie uważa się, że coaching (Hargrove 2006; Brzeziński 2010):

- jest ostatnią deską ratunku dla osób, które poniosły liczne porażki;
- dotyczy wyszukiwania i likwidowania braków;
- zajmuje się tylko i wyłącznie rozwojem danych osób;
- jest pojedynczym wydarzeniem, które towarzyszy corocznej ocenie.

W dosłownym tłumaczeniu słowo coaching wywodzi się z angielskiego i oznacza „przemieszczanie się z jednego miejsca do drugiego”, co w odniesieniu do pracy najczęściej symbolizuje „posuwanie się do przodu lub przeprowadzanie zmiany” (Starr 2003: 10). Dokonując jednak przeglądu źródeł, można odwołać się do przyjętych i powszechnie stosowanych określeń coachingu, ukazujących istotę i zakres metody. Niezależnie od sposobu ujęcia oraz rozumienia coachingu, zjawisko to notorycznie rozpatrywane jest w kontekście wzrostu i rozwoju. Jak ukazują literatura, coaching to

proces wspierania drugiej osoby w realizacji ważnych z jej perspektywy celów i pomoc w dotarciu do szczytowych dla niej możliwości (Czarkowska, Wujec 2013). Downey zaś ujmuje omawiane zjawisko jako sztukę, która umożliwia drugiemu człowiekowi działanie, uczenie się i rozwój (Sidor-Rządkowska 2009). Z kolei M. Holliday uważa, że coaching to „proces szkolenia i określania celów człowieka w jego miejscu pracy oraz pomoc w usuwaniu barier uniemożliwiających optymalne działanie” (Holliday 2006: 16). Podobnie coaching rozumie M. Bennewicz, wskazując, że jest to metoda umożliwiająca dotarcie do tych osobistych motywacji, uruchomienia indywidualnej drogi rozwoju, docierania do ograniczających przekonań, które to blokują skuteczne działania oraz do tych mechanizmów, które tworzą osobiste strategie sukcesu (Bennewicz 2011). Coaching zatem jest procesem wzmacniania jednostki oraz wzrostu jej wiedzy i umiejętności w konkretnej dziedzinie, a jego priorytetowym celem jest zdolność 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* (Czarkowska, Wujec 2013). Jak podają twórcy, celem coachingu jest rozwój i wsparcie pracowników w udoskonalaniu wydajności ich działań, co bezpośrednio przenosi się na wyniki całych zespołów i organizacji (Law, Spencer-Arnell, Wilson 2010). W tym kontekście coaching, jako działanie skoncentrowane na jednostce, dostarcza osobistych korzyści rozwojowych oraz profitów dla firm poprzez zwiększenie produktywności zarówno pracowników indywidualnych, jak i całej organizacji (Law, Ireland, Hussain 2010). Dopełniając powyższe definicje, można wskazać kilka istotnych cech coachingu (Pilipczuk 2012):

- jest dobrowolny;
- wyklucza dyrektywność zarówno ze strony coacha, jak i sponsora;
- jest zbudowany na bazie pytań;
- skupia się na osiągnięciu celów;
- pomaga w uczeniu, natomiast jego zadaniem nie jest nauczanie;
- pobudza do myślenia;
- związany jest z rozwojem osoby coachowanej;
- pomaga w świadomym dokonywaniu zmian;
- podmiotem procesu coachingowego jest człowiek;
- podstawę procesu stanowi relacja;
- przebiega w atmosferze szacunku i akceptacji dla wartości coachowanego;
- w celu osiągnięcia zamierzonych efektów coachowany korzysta z własnych zasobów, talentów i możliwości;
- wyzwala potencjał coachowanego, aby zmaksymalizować aktywność;
- za wyniki odpowiedzialność ponosi osoba coachowana.

Prezentowane definicje wskazują, że coaching jest pewnego rodzaju ofensywą, polegającą na uzyskaniu pomocy w rozwoju indywidualnych predyspozycji oraz pokonywania własnych ograniczeń dla usprawnienia wyznaczania celów i ich osiągnięcia. Efektywny coaching powinien prowadzić do ewolucji oraz udoskonalenia wydajności działań zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym.

## Rodzaje i perspektywy coachingu

Coaching stanowi metodę coraz częściej wykorzystywaną na polskim rynku, co widoczne jest zarówno w rozwijającym się zainteresowaniu i zapotrzebowaniu potencjalnych klientów indywidualnych oraz organizacyjnych, jak i będącej odpowiedzią na to zapotrzebowanie, powiększającej się ofercie usług coachingowych (Sidor-Rządkowska 2009). Badania wskazują na rosnące znaczenie coachingu dla obecnych firm, które bez wątplenia traktują powyższą metodę szkoleniową jako jeden z priorytetów organizacyjnych, przypisując go zadaniowo i koordynacyjnie kierownictwu działów Human Resources, inwestując jednocześnie w rozwój kompetencji pracowników, zarządzanie talentami czy zindywidualizowane planowanie karier (Sidor-Rządkowska 2009).

W ciągu ostatnich lat intensywnego rozwoju coachingu w jego ramach rozbudowano wiele specjalizacji. Do najbardziej poszukiwanych należą (Wilczyńska, Nowak, Kučka, Sawicka, Sztajerwald 2013):

- **Executive coaching** oraz **coaching menedżerski** – dedykowane kadrze zarządzającej oraz kierowniczej, zapewniając tym samym właściwy aspekt dla strategicznego punktu odniesienia poprzez stworzenie trafnego planu działania i świadomego zarządzania;
- Coaching **biznesowy** – ukierunkowany na rozwój sprawności biznesowej, usprawnienie procesów zarządczych oraz działania nad celami i rezultatami biznesowymi. Przeznaczony jest dla firm i przedsiębiorców pragnących definitywnie podnieść efektywność zarządczą, skuteczność realizacji projektów oraz zyskowność przedsięwzięć;
- Coaching **zawodowy** – związany z precyzowaniem celów i rozwojem kariery zawodowej, pomaga zdobyć umiejętności niezbędne do osiągnięcia sukcesu; stworzony dla osób wprowadzających istotne zmiany w swoim życiu zawodowym;
- Coaching **personalny**, czyli **life coaching** – koncentrujący się na postępie i zmianie w życiu prywatnym oraz dążeniu do uzyskania równowagi między życiem zawodowym i osobistym, dając klientowi kontrolę nad sobą; jest skutecznym narzędziem ułatwiającym osiągnięcie oczekiwanych celów;
- Coaching **zespołowy**, stanowiący doskonałą ścieżkę długotrwałego rozwoju firmy poprzez dynamiczne wsparcie członków zespołów zarządzających i projektowych.

Warto dodać, że dominującą pozycję wśród wymienionych powyżej kategorii zajmuje wykorzystanie coachingu przez indywidualne osoby i organizacje w środowisku biznesowym, rzadziej jednak potrzeba ta związana jest z dążeniem do rozwoju osobistego oddzielnego od kariery zawodowej i realizowanego poza kontekstem organizacyjnym. Natomiast wciąż trwa debata burzliwych obrad na temat możliwości wprowadzenia coachingu do środowiska polskiego sportu jako różnej od działań trenerskich, dodatkowej formy wydobywania potencjału i talentów sportowców (Sidor-Rządkowska 2009). Dyskusyjne pozostaje również wyodrębnianie coachingu koaktywnego jako oddzielnego typu. Termin koaktywny odnosi się do znaczenia relacji coachingowej, w której coach i osoba coachowana są aktywnymi kontrahentami. W coachingu koaktywnym współzależność opiera się na sojuszu zawartym między dwoma part-

nerami w celu zaspokojenia potrzeb coachowanego, a także umówiona jest na następujących filarach (Whitworth, Kimsey-House, Sandahl 2012):

- klient jest osobą kreatywną oraz pełną zasobów;
- klient pozostaje źródłem agendy;
- coach nieustannie podąża za klientem;
- coaching koaktywny odnosi się do całego życia oraz różnych jego płaszczyzn.

Jak wynika z definicji, przywołany rodzaj coachingu opiera się na pewności, że klienci są osobami twórczymi, wyposażonymi w obfite zasoby oraz bez wątplenia zdolnymi do rozwiązywania nurtujących ich problemów (Whitworth, Kimsey-House, Sandahl 2012). Właściwie zasady i reguły coachingu koaktywnego są tożsame z ogólnymi założeniami coachingu. Jednak najwięcej kontrowersji powoduje stosowanie w przedsiębiorstwie coachingu prowokatywnego. W tym przypadku coach występuje w roli tak zwanego adwokata diabła, popierającego negatywną stronę uczuć osoby coachowanej zarówno w kwestii jego samego, jak i jego osiągnięć (Mróz 2013). Coach potwierdza negatywne opinie podopiecznego o sobie samym, często dodatkowo wyolbrzymiając wady oraz umacniając go w nich, co w olbrzymim stopniu wpływa na odczuwanie ujemnych emocji. Do wykorzystywanych narzędzi zalicza się m.in. zakłócanie wypowiedzi, ośmieszanie postaw oraz naśladowanie gestów i reakcji coachowanego. Natomiast celem coachingu prowokatywnego nie jest poniżanie, lecz spowodowanie odpowiednich doświadczeń emocjonalnych i percepcyjnych, które pomogą coachowanemu w rozwoju psychospołecznym (Konieczna 2013). Stosowanie omawianego rodzaju coachingu wymaga od coacha nie tylko wykazania się niezwykłą odwagą, lecz także bardzo dużym poziomem intuicji, tak aby prowokatywne czynności rzeczywiście służyły rozwojowi coachowanego, a nie skupiały się na wywołaniu negatywnych podstaw. O ile stosowanie coachingu prowokatywnego w czystej postaci jest dość ryzykowne i niezalecane jako sposób rozwoju pracownika w organizacji, to wykorzystanie jego wybranych elementów może okazać się w wielu sytuacjach naprawdę skuteczne (Mróz 2013). Warto pamiętać, że niektóre ze współczesnych ujęć coachingu, takie jak coaching globalny, coaching holistyczny czy coaching transpersonalny, podążają w kierunku kompleksowego podejścia. Coaching globalny to holistyczne postawy, które opiera się na wielu połączonych ze sobą perspektywach ułatwiających rozwój ludzkiego potencjału, służącego osiągnięciu istotnych celów (Rosinski 2011). W coachingu holistycznym osobę coachowaną traktuje się jako jeden całościowy i spójny system, bez podziału na obszar prywatny i zawodowy. W czasie coachingu uwzględnia się szereg czynników mających wpływ na zachowanie danej osoby i zakłada się, że wszystkie elementy systemu są ze sobą ściśle powiązane (Pilipczuk 2012). Także coaching transpersonalny, bazujący na metodach i perspektywach pochodzących z psychologii transpersonalnej, uwzględnia wszelkie powiązania pomiędzy jednostkami, rodzinami, społecznościami oraz organizacjami, kulturami i życiem prywatnym, a nawet sferą duchową (Wilson 2010). Z tego też powodu efektywny proces coachingu powinien obejmować kilka perspektyw. Perspektywa duchowa odnosi się do znaczenia ludzkiego życia i poczucia łączności danej osoby ze światem. Perspektywa kulturowa uwrażliwia na różnorodność w celu pobudzenia kreatywności (Mróz 2013). Z kolei po-

lityczny punkt widzenia dotyczy władzy i służby, zaś psychologiczny oscyluje wokół emocjonalności i relacji. Perspektywa menedżerska zogniskowana jest na produktywność i rezultaty, natomiast fizyczna dotyczy zdrowia i sprawności fizycznej (Wilson 2010).

Zatem nie ulega wątpliwości, że ukazane aspekty oraz typologia prezentują szeroką gamę odmian coachingu występujących w praktyce. Niemniej w niektórych przypadkach można odnieść wrażenie, iż różnice w ich postrzeganiu są głównie semantyczne, a dywersyfikacja nazw ogranicza się jedynie do charakteru marketingowego.

## Coaching międzykulturowy

Celem coachingu międzykulturowego jest rozwój osobisty i zawodowy pracowników lub członków zespołu polegający na zwiększeniu ich wrażliwości międzykulturowej oraz nabycie przez nich umiejętności wykorzystania różnic kulturowych w konkretnych sytuacjach zawodowych i w kontekście indywidualnych relacji (Kacprzak 2012). Istotną rolę w funkcjonowaniu coachingu międzykulturowego odgrywa pojęcie „kultury”. Amerykański socjolog R. Bierstedta twierdzi, że „kultura to wszystko co ludzie czynią, myślą i posiadają jako członkowie społeczności” (Kacprzak 2012: 126). W tym kontekście ukryte są widoczne przejawy kultury, takie jak normy i wartości, które są częściowo obserwowalne i świadome, a także pewne niewidoczne symptomy kultury, jak założenia kulturowe (przekonania, idee, poglądy), które są trudno zauważalne i słabo uświadamiane. Wielość różnych społeczności, które są nosicielami rozmaitych kultur, sprawia, że kultury nakładają się na siebie, co oznacza, iż sposób życia każdej jednostki znajduje się równocześnie pod presją wielu kultur (Kacprzak 2012). Obok trzonu kultury narodowej istnieją pewne odmiany zwyczajów, języka czy symboli odróżniające dane regiony, tworząc tym samym subkultury w ramach kultury narodowej. Wobec takiej różnorodności występowania kultur przyjmuje się postawę etnocentryczną lub relatywistyczną. Osoby uznające pierwszą z nich przekonane są o szczególnej wartości własnej kultury, a nawet jej przewadze nad innymi. Natomiast w relatywizmie kulturowym dostrzega się różnorodność danych kultur, które można zrozumieć w odniesieniu do ich własnego kontekstu reguł, wartości czy symboli. Również coaching, nadążając za wymaganiami zróżnicowanego oraz wielokulturowego miejsca pracy obecnych czasów, niejednokrotnie wkracza na teren różnic kulturowych (Sidor-Rządowska 2009). Włączenie wymiaru międzykulturowego do coachingu pozwala na wydobycie jeszcze większego potencjału ludzkiego w obliczu wyzwań dzisiejszego zglobalizowanego środowiska:

- połączenie coachingu z międzykulturowością może nastąpić co najmniej w kilku poniższych sytuacjach gdy (Sidor-Rządowska 2009):
- klient jest osobą innej kultury niż jego obecne środowisko;
- klient przygotowuje się do wyjazdu i coaching jest częścią procesu dostosowania się do innej kultury;
- coach jest osobą z innej kultury niż klient.

Nieuwzględnienie różnic kulturowych pomiędzy coachem i klientem może być przeszkodą utrudniającą proces, a nawet wykluczającą jego właściwą realizację. Aby ów proces coachingowy przynosił spodziewane efekty zarówno coach, jak i osoby poddawane

procesowi coachingowemu powinny w stosunku do swoich kultur, których są nosicielami przyjąć postawę relatywistyczną. W przeciwnym razie jedna ze stron cyklu może nie uznać drugiej, co wpłynie negatywnie na końcowe rezultaty. Warto dodać, że prowadzenie coachingu korporacyjnego czy *executive coachingu* dostarcza korzyści, jeżeli w organizacji czy też korporacji, dla której pracuje coach, pracownicy wywodzą się z różnych kultur narodowych. Okazuje się bowiem, że łatwiej i szybciej jest im zaakceptować odmienną kulturę niżeli pracownikom, którzy nie stykają się na co dzień w pracy z różnicami kulturowymi (Kacprzak 2012).

W celu rozwiązania problemów związanych z różnicami kulturowymi wykorzystywany jest model Milтона Bennetta, twórcy koncepcji ukazującej stadium rozwoju wrażliwości międzykulturowej, co ukazuje tabela numer 1.

Tabela 1. Poziom radzenia sobie z różnicami kulturowymi

Coaching etnocentryczny (Kultura jako stan zastany)	Coaching relatywistyczny (Kultura jako proces)
1. Ignorowanie różnic: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fizyczna lub mentalna izolacja</li> <li>• zaprzeczanie</li> </ul>	1. Dostrzeganie i akceptowanie różnic: <ul style="list-style-type: none"> <li>• uznawanie, docenianie, rozumienie</li> <li>• akceptacja nie jest równa poddaniu się</li> <li>• akceptacja musi być instynktowna, emocjonalna jak i intelektualna</li> </ul>
2. Dostrzeganie różnic, ale ocenianie ich negatywnie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• oczernianie innych</li> <li>• okazywanie wyższości</li> <li>• wywyższanie obcej kultury</li> </ul>	2. Adaptacja do różnic: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wyjście poza własną strefę komfortu</li> <li>• empatia (chwilowa zmiana perspektyw)</li> <li>• adaptacja nie jest równa asymilacji</li> </ul>
3. Dostrzeganie różnic, ale minimalizowanie ich znaczenia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• trywializowanie</li> <li>• zaniechanie dostrzegania wyjątkowości</li> </ul>	3. Integracja różnic: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zachowywanie różnych punktów odniesienia w myśleniu</li> <li>• analizowanie i ocenianie różnych sytuacji z różnych perspektyw kulturowych</li> <li>• pozostawanie osadzonym w rzeczywistości</li> </ul>
	4. Wykorzystanie różnic: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do pełnego wykorzystania różnic</li> <li>• aktywne wyszukiwanie potencjału w różnicach kulturowych</li> <li>• osiągnięcie jedności w różnorodności</li> </ul>

Źródło: Kacprzak 2012: 128.

Przedstawiony model pozwala coachom przeanalizować poziom pokonywania ich różnic kulturowych, szczególnie w stosunku do innych kultur narodowych. Z punktu widzenia coacha najlepszy efekt przyniesie wykorzystanie wymienionych różnic w postawie relatywistycznej, który jest spójny z ideą coachingu związanego z uwolnieniem ludzkiego potencjału. Przewycięzanie różnic kulturowych jest dla coacha wyzwaniem, stanowiącym długotrwały i intensywny proces. Coach, podejmując się realizacji cyklu coachingowego

w korporacji innego kraju, przybywa do niej odpowiednio wcześniej, aby poznać kulturę organizacyjną danej firmy oraz pracowników, którzy świadczą tam pracę. Sam proces coachingu zaczyna się dopiero wtedy, gdy trener i klienci są w pełni gotowi do wzięcia w nim udziału. Ukazany schemat powinien być również wykorzystywany przez menedżerów organizacji w stosunku do swoich pracowników, w celu zweryfikowania ich jakości rozwiązywania dylematów związanych z różnicami kulturowymi innych krajów. Jest to przydatna analiza, która potrafi ukazać stopień gotowości pracowników na kontakty z cudzoziemcami innej kulturze narodowej.

### **Korzyści wynikające ze stosowania coachingu w przedsiębiorstwie**

Skutecznie przeprowadzony coaching przynosi liczne profity, zarówno dla kadry pracowniczej, jak i dla całej organizacji. Proces ten ma istotny wpływ na motywację jednostek do zmian, inspirację do kreatywnych działań czy też efektywniejsze wykorzystanie posiadającego kapitału. Wzrasta także świadomość mocnych i słabych stron oraz posiadanych umiejętności przez osoby coachowane, a odpowiednia ocena własnego wpływu na innych przyczynia się do poprawy relacji i komunikacji interpersonalnej (Mróz 2013). Ponadto zwiększa się pewność siebie oraz poczucie przekonania w odniesieniu do kształtowania rzeczywistości, co skutkuje podejmowaniem większej odpowiedzialności za własne działania. Warto dodać, że do istotnych zalet stosowania coachingu zalicza się również monitorowanie sposobu postępowania pracowników oraz dostosowywanie go do zmieniających się warunków, co wpływa na końcowe rezultaty organizacji (Syper-Kosowska, Rachwał 2012). W wyniku prawidłowo obranych celów oraz świadomości posiadanych przekonań proces coachingu często determinuje poprawę równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, co jest bardzo korzystne z punktu widzenia jednostki oraz organizacji. Wydajna oraz dostosowana do konkretnej osoby metoda coachingu w znacznej mierze wpływa na proces przyswajania wiedzy, sprawiając że coachowany zyska niezależność w myśleniu i podejmowaniu decyzji, które to przekładają się na znalezienie lepszych rozwiązań danych problemów. Mimo iż bardzo trudno mierzy się wzajemne zależności między stosowaniem coachingu, a wzrostem innych czynników, natomiast wykorzystywane metody i narzędzia pomiaru czasami budzą kontrowersje, badania wykazały m.in. wzrost satysfakcji klienta, zwiększenie przychodów, zmniejszenie czasu wprowadzenia produktów na rynek oraz zwiększenie rentowności (Syper-Kosowska, Rachwał 2012). Warto również przywołać element satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy, będące skutkiem dopasowania sposobu realizacji zadań do potencjału pracowników, co wpływa na wzrost identyfikacji kadry pracowniczej z firmą oraz zwiększenie lojalności (Mróz 2013). Coaching przyczynia się również do rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego przedsiębiorstwa (Mróz 2013). W wywiadach z pracownikami uczestniczącymi w tego typu dydaktyce jako główne zalety wykazywano wzrost motywacji, zaangażowania i ochronę przed wypaleniem zawodowym. Według respondentów coaching dał im „napęd do działania”, nauczył „odnajdywania nowych dróg” oraz wykorzystywania szans (Mróz 2013). Zwiększył również wiarę we własne siły i możliwości, co pozwoliło na zaspokojenie własnych

potrzeb uznania oraz samorealizacji. Nie mniej ważnym zagadnieniem, wyróżnianym przez większość badanych, stanowiło podkreślenie konieczności zachowania równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym. Dylemat ten towarzyszy najczęściej menedżerom, którzy - jak sami podkreślili - nabyli przydatne umiejętności w pracy z podwładnymi, takie jak umiejętność aktywnego słuchania czy zadawania pytań niezawierających oceny.

### **Ograniczenia oraz bariery wykorzystania coachingu**

Chociaż stosowanie coachingu przynosi szereg benefitów zarówno pojedynczym pracownikom, jak i całej organizacji, jednak w niektórych przypadkach dostrzegane są ograniczenia, które utrudniają właściwą realizację tego procesu. Korzyści odniosą przede wszystkim ci pracownicy, którzy dążą do kompletnego rozwoju zawodowego oraz posiadają ambicje i chęć przejmowania odpowiedzialności zarówno za własne życie, jak i za funkcjonowanie organizacji (Luecke 2006).

Ponadto coaching opiera się na sokratejskiej metodzie majeutycznej, „polegającej na dopomożeniu uczniowi w uświadomieniu prawdy, którą już zna, przez umiejętne stawianie pytań; metoda ta zakłada, że każdy człowiek posiada intuicyjną wiedzę o ideach” (Żukowska 2012: 274). Jednak nie każdy człowiek potrafi sam odnaleźć właściwe odpowiedzi na nurtujące pytania oraz wykazać się inicjatywą w ich poszukiwaniu czy też podejmowaniu nowych wyzwań. Kolejną, istotną kwestię stanowi odpowiedni dobór coacha, którego rola nie ogranicza się jedynie do profesjonalizmu w omawianym zakresie, lecz także do gotowości stworzenia owocnej relacji z konkretnym podopiecznym. Jednak nawet najbardziej doświadczonemu coachowi trudno jest obiektywnie spojrzeć na problem, wyzbywszy się własnego punktu widzenia, czy też własnych przekonań, chociażby nawet w kontekście sugerowanych rozwiązań.

Warto dodać, że coaching coraz częściej jest również źródłem nieufności i obawy pracowników, zwłaszcza gdy w rolę trenera wciela się osoba niepotrafiąca zajmować się sprawami emocjonalno-psychologicznymi konkretnej jednostki. Ponadto coaching kojarzony jest niejednokrotnie z psychoterapią, której wiele osób nie zamierza się poddawać (Mróz 2013). Można zauważyć także brak odpowiednich metod strukturalnych, jak również niedobór właściwie wykwalifikowanych i zmotywowanych osób, które mogłyby pełnić funkcję skutecznego coacha. Inna związana z omawianym zagadnieniem kwestia dotyczy ograniczeń finansowych, a także problemów z jednoznaczną oceną skutków oraz skonstruowania mierników korzyści zastosowania omawianych metod dla przedsiębiorstwa (Mróz 2013).

Pomimo wielu ograniczeń związanych ze stosowaniem coachingu dowodzi się, iż metoda ta zyskuje w Polsce na znaczeniu. Firmy coraz częściej zaczynają wprowadzać biurokratyczne programy koncentrujące się na omawianych formach rozwoju pracowników, również tych pracujących na niższych stanowiskach. W przedsiębiorstwach wzrasta świadomość benefitów, jakie daje prawidłowe kształtowanie poglądów na swoją karierę, umiejętności precyzowania hierarchii celów i możliwość uczenia się nie na własnych błędach, lecz na podstawie porad doświadczonego coacha.

## Podsumowanie

W dobie postępujących zmian, w jakich przyszło funkcjonować obecnym przedsiębiorstwom, coaching niewątpliwie stanowi proces wsparcia rozwoju pracowników, dając im możliwość wzrostu oraz uruchomienia własnego potencjału przy okazji wykonywania zadań zmierzających do realizacji celów strategicznych firmy. Sukces każdej organizacji zależy od jakości zasobów ludzkich, a więc od kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, często uznawanego za jedyny kapitał, w który warto i należy inwestować. Zaprezentowane definicje, rodzaje oraz perspektywy coachingu na podstawie literatury przedmiotu mają istotny wpływ na odnalezienie optymalnej formy kształcenia i rozwoju kadry pracowniczej w organizacji. Wykorzystanie nowoczesnej metody interaktywnego szkolenia w życiu przedsiębiorstw przynosi szereg korzyści oraz ograniczeń, które należy skutecznie eliminować, aby coaching stał się możliwie jak najlepszym narzędziem, skoncentrowanym na podnoszeniu poziomu posiadanej wiedzy i umiejętności oraz opanowywania nowych, coraz bardziej złożonych kompetencji. Warto jednak pamiętać, że najistotniejsze jest odpowiednie dobranie metod i środków do konkretnej sytuacji oraz potrzeb danej jednostki. Z tego względu proces ten powinien być ciągle modyfikowany oraz stale urozmaicany, aby umożliwić znalezienie zbieżnych punktów między priorytetami pracownika i celami organizacji.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autorki.

## Bibliografia

1. Bennewicz M., (2011) *Coaching i mentoring w praktyce*, Warszawa: G+J Gruner + Jahr Sp. z o.o. & Co. Spółka Komandytowa.
2. Brzeziński Z., (2010) *Executive coaching* [w:] Czarkowska L.D., (red.), *Coaching as of Developing Human Potential*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
3. Czarkowska L.D., Wujec B., (2013) *Etyka w coachingu. Model siedmiu wartości telicznych i autotelicznych wspierających rozwój świadomości przywódców i menedżerów w procesie coachingu na tle zmian świadomości społecznej* [w:] Czarkowska L.D., (red.), *Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
4. Dembowski S., Eldridge F., Hunter I., (2010) *Coaching kadry kierowniczej*, Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
5. Fryczyńska M., (2010) *Uczenie się a kompetencje – determinanty i zależności*, [w:] Konarski S., Turek D., (red.), *Kompetencje transferowalne*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
6. Hargove R., (2006) *Masterful coaching*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
7. Holliday M., (2006) *Coaching, mentoring i zarządzaniem*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
8. Kacprzak A., (2012) *Coaching międzykulturowy – podobieństwa i różnice*, „Zarządzanie. Teoria i praktyka” nr 1.
9. Konieczna K., (2013) *Kontrowersyjna terapia. Coaching prowokatywny jako niestandardowa metoda rozwoju*, „Personel i Zarządzanie”.
10. Kracza M., Wziątek-Staśko A., (2016) *Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 1.
11. Law H., Ireland S., Hussain Z., (2010) *Psychologia coachingu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
12. Law S., Spencer-Arnell L., Wilson L., (2010) *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Warszawa: Wolters Kluwer.
13. Luecke R., (2006) *Coaching i mentoring, jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Warszawa: MT Biznes.
14. Milczarek S., (2010) *Kultura pracy menedżera*, Warszawa: Placet.
15. Mróz M., (2013) *Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników*, „Nauki o zarządzaniu” nr 3.
16. Pilipczuk P., (2012) *Współczesna mitologia coachingu*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
17. Rosiński P., (2011) *Globalny coaching: podejście zintegrowane*, Warszawa: Wydawnictwo New Dawn.
18. Sidor-Rządkowska M., (2009) *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
19. Starr J., (2003) *Coaching*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
20. Syper M., (2008) *Mentoring jako element strategii wspierania rozwoju zawodowego pracowników* [w:] Glińska-Noweś A., (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Toruń: Dom Organizatora.
21. Syper-Kosowska A., Rachwał M., (2012) *Rola mentoringu i coachingu w zarządzaniu talentami na przykładzie firmy Norma Polska* [w:] Czarkowska L.D., (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, Warszawa: Poltext.
22. Szumowski W., (2010) *Nowy model funkcji HR* [w:] Przybyła M., (red.), *Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii*, Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 137.
23. Turek D., Wojtczuk-Turek A., (2010) *Kompetencje transferowalne. Przegląd definicji, modeli i stanowisk teoretycznych* [w:] Konarski S., Turek D., (red.), *Kompetencje transferowalne*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
24. Whitworth L., Kimsey-House K., Sandahl P., (2012) *Coaching koaktywny. Umiejętności wspierające sukces klienta*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
25. Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K., (2013) *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
26. Wilson C., (2010) *Coaching biznesowy*, Warszawa: MT Biznes.
27. Żukowska J., (2012) *Naukowe ujęcie coachingu* [w:] Wachowiak P., (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

