

ALEKSANDRA SZEJNIUK

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi w Józefowie
a.szejniuk@gmail.com

Coaching w organizacjach – moda czy konieczność

Coaching in organizations – fashion or necessity

ABSTRACT

Continuous changes in the market and the competition make that the organizations look for the new solutions in the field of human resources management. They concern the activity and work both the managerial staff and the employees. The enterprises operating on the market must focus their attention on the employees and above all, on their needs. The effect of such activities is the involvement of the employees in creating the added value of the organization. These projects can be implemented through the use of the coaching. This method depends on supporting the employees through the development of professional skills. It guides the positive changes. It helps to use the capital in performing the professional tasks. Such activities contribute to achieving the organization's success in a competitive market. Coaching is addressed to both; the managers and the employees themselves. Its application allows to achieve the goals of the entire organization.

In addition, it promotes the professional development of a coaching person. Independently from the needs, the scope related to business goals is determined by the coachee himself.

Such activities contribute to the development of the staff competence in the organization.

KEYWORDS: *coaching, coaching environment, coaching tools, life circle, business circle*

STRESZCZENIE

Nieustające zmiany na rynku, konkurencja powodują, że organizacje poszukują nowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczą one sposobu działania zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku muszą kierować swoją uwagę na pracowników, a przede wszystkim na ich potrzeby. Efektem takich działań jest zaangażowanie pracowników w tworzenie wartości dodanej organizacji. Przedsięwzięcia te mogą być realizowane dzięki wykorzystaniu coachingu. Polega on na wspieraniu pracowników poprzez rozwój kompetencji zawodowych. Ukierunkowuje na pozytywne zmiany. Pomaga wykorzystywać posiadany kapitał w realizowaniu zadań zawodowych. Takie działania przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu organizacji na konkurencyjnym rynku. Coaching skierowany jest zarówno do osób zarządzających, jak i samych pracowników. Jego stosowanie pozwala realizować cele całej organizacji. Ponadto sprzyja rozwojowi zawodowemu osoby coachinowanej. Niezależnie od potrzeb zakres związany z celami biznesowymi jest określany przez samego coachowanego. Takie działania przyczyniają się do rozwoju kompetencji personelu w organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: *Coaching, środowisko coachingowe, narzędzia coachingu, koło życia, koło biznesu*

Wprowadzenie

Na podstawie wielu dyscyplin, takich jak psychologia, socjologia i zarządzanie powstało pojęcie coaching, które określone jest jako: (Sidor-Rządowska, 2009, s. 22) Metoda wspierania rozwoju realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a klientem. Jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszenia efektów działania.

Coaching to sztuka wspierania ludzi pragnących przekształcić marzenia w cele, które pozwolą podejmować wysiłek ich realizacji.

W Polsce coaching rozumiany jest jako zarządzanie przez kompetencje, a także nieustannego treningu umiejętności zawodowych.

Podkreślenia wymaga fakt, że coaching nie jest szkoleniem ani doradztwem. Jest procesem nauczania polegającym na przekazywaniu wie-

dzy i udzielaniu wskazówek. (Filipczuk, 2012, s. 15), podsumowuje, że w coachingu chodzi o wydobywanie wiedzy z wnętrza. Coach opracowuje rozwiązania i sposoby ich wdrażania, nie oferuje gotowych rozwiązań.

Zadaniem coachingu jest ukierunkowanie na przyszłość, na pozytywne zmiany. Jego zadaniem jest pomoc ludziom w wyszukiwaniu i eliminowaniu słabych stron. Wykorzystuje ich potencjał dla realizacji zadań życiowych, w tym zawodowych. Na rynku zawodowym wyróżnia się coaching w zależności od tego, jakich dziedzin dotyczy, a zatem (Kukielka-Pucher, 2009, s. 125):

- ⇒ Coaching biznesowy – dotyczy rozwoju pracowników organizacji.
- ⇒ Coaching życiowy – skupia się na rozwoju w życiu pozazawodowym.
- ⇒ Coaching sportowy – ukierunkowany na pomaganie sportowcom w osiągnięciu upragnionej formy.
- ⇒ Coaching zdrowia – związany ze wszystkimi obszarami zdrowia i zdrowego stylu życia.

Ze względu na liczbę uczestników rozróżnia się:

- ⇒ Coaching indywidualny – najczęściej spotykany.
- ⇒ Coaching zespołowy – cała grupa pracuje z coachem.

Ze względu na podejście (Marciniak, 2009, s. 98):

- ⇒ Coaching holistyczny – człowiek jest elementem systemu, a na jego zachowanie ma wpływ wiele czynników, a nie tylko wiedza i umiejętności. Ważny jest system przekonań, wierzeń, poglądów, potrzeba równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym.
- ⇒ Coaching operacyjny – jest skupiony na jednym obszarze, punktem centralnym jest konkretny temat.

Procesy coachingowe w organizacjach określa:

- ⇒ Coaching wewnętrzny.
- ⇒ Coaching zewnętrzny.

Zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny coaching jest rozwiązaniem efektywnym dającym niezbędne informacje w tej dziedzinie.

Wymienione podejścia do procesów coachingu łączy dobrowolność określająca rozpoczęcie procesu, jak i wybór coacha. Podstawowym wymogiem tego działania jest zaangażowanie obu stron (trenera i klienta). To proces interaktywny, którego zadaniem jest pobudzenie do refleksji i świadomego dokonywania zmian.

Znajomość i zrozumienie zasad działania coachingu oraz świadomość jego wykorzystania pozwala stwierdzić, że coaching nie zastąpi procesu zarządzania lub szkolenia. Jednak jego wykorzystanie pozwala na możliwości rozwoju osobowego każdego człowieka.

Zasady procesu coachingowego

Stosowanie coachingu w organizacjach traktowane jest jako opłacalna inwestycja. Liderzy traktują ten proces jako zamiennik procesu zarządzania, a nawet szkolenia. Dotyczy to zwłaszcza menedżerów, którzy wykorzystują w pracy „twarde wskazówki”, ale nie wierzą w ich skuteczność.

Znajomość i zrozumienie zasad działania coachingu wymaga poznania realnych możliwości jego wykorzystania. Jest on procesem interaktywnym, którego zadaniem jest świadome dokonywanie zmian.

W Polsce organizacją reprezentującą interesy środowiska coachingowego jest Izba Coachingu założona w 2009 roku. Jej zadaniem jest upowszechnianie wiedzy w tej dziedzinie. Promuje ona idee coachingu oraz integruje środowisko z nim związane. Wyznacza standardy zawodowe, a także kodeks etyczny coacha, który obejmuje (Smidt, 2009, s. 74):

- ⇒ Zawsze pamiętaj, co jest celem twojej pracy z klientem.
- ⇒ Twoim sukcesem jest sukces klienta.
- ⇒ Nigdy nie obiecuj klientowi tego, co jest niemożliwe do osiągnięcia.
- ⇒ Zachowaj respekt dla autonomii klienta.

- ⇒ Bądź rzetelny w udzieleniu informacji zwrotnej.
- ⇒ Bądź dyskretny w sprawach dotyczących klienta.
- ⇒ Podejmuj się tylko takich zadań, do których jesteś przygotowany.
- ⇒ Pamiętaj o stałym pogłębianiu wiedzy i rozwoju swoich umiejętności.
- ⇒ Bądź przyzwoity, działaj na rynku uczciwie.
- ⇒ W sprawach materialnych zachowaj przyzwoitość i zachowaj zdrowy rozsądek.

Kodeks etyczny wyznacza postawę coacha nie tylko wobec klienta, ale także wobec swojej pracy. Coach to postawa życiowa, a nie tylko zawód z jego wiedzą i umiejętnościami. Powinien rozumieć swoją rolę w reakcji z klientem. (Bennewicz, 2009, s. 72) podpowiada pytania, które warto zadać, wybierając coacha. Dotyczą one zasad ekologii, a także, co oznacza stwierdzenie „wycofać własną mapę”. Oprócz znajomości etapów i narzędzi coachingu trener powinien znać swoją rolę w tych relacjach, a także różnice pomiędzy coachingiem a innymi formami pracy. Proces coachingu polega na pracy klienta pod kierunkiem coacha przy pełnym zaangażowaniu obu stron. Efektywny trening według Sławomira Lechowskiego to droga do sukcesu, którą wyznaczają następujące etapy („Coaching”, kwartalnik 2012, s. 44).

1. Naucz się chcieć – zaangażowanie i pasja w biznesie są dopalaczem, który pozwala wyprzedzić konkurencję.
2. Nie zaniedbuj treningu – w biznesie podstawą jest ustawiczna nauka.
3. Nie popadaj w triumfalizm – w zarządzaniu pomysł to zaledwie początek drogi, w równej mierze liczy się konsekwencja, świadomość tego daje energię do przezwyciężenia biurokracji.
4. Bądź skoncentrowany – dobre przygotowanie w biznesie pozwala na świadome unikanie niebezpieczeństwa.
5. Pamiętaj, że nie jesteś sam – w biznesie współpraca w zespole oraz wsparcie ze strony przełożonych i podwładnych ma znaczenie szczególnie w chwilach kryzysu.

6. Nie bój się kryzysu – tak by nie stał się zaskoczeniem w najmniej oczekiwanym momencie i przebiegał w miarę delikatnie.
7. Naucz się zwalniać, by móc przyspieszać – organizacje nie mogą ciągle podążać tempem sprintera, potrzebują czasu na złapanie oddechu, refleksję i przegrupowanie.
8. Bądź wytrwały – chwilowe załamanie da się przezwyciężyć i w razie konieczności zareagowania na niespodziewane zmiany.
9. Doceń doświadczenie – oparta na pozytywnym doświadczeniu determinacja pomaga przezwyciężyć trudne chwile zniechęcenia.
10. Zachowaj pokorę – refleksja chroni przed arogancją, pozwala też podnieść się po upadku w biznesie.

Sama praca nie zapewnia efektywności. Podstawą sukcesu jest równowaga pomiędzy działalnością zawodową, życiem rodzinnym i pasją (Szejniuk, 2014, s. 319). Istotą równowagi między pracą a życiem osobistym jest stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między wymogami dotyczącymi angażowania się w pracę a spełnieniem innych ról obejmujących poczucie dobrobytu i spełnienie. Jest to związane z dokonywaniem właściwych wyborów. Człowiek został stworzony do rywalizacji i aktywnego życia. Aktywność zawodowa nie jest chorobą, a stres związany z wykonywaną pracą sprawia, że pracownik jest szczęśliwy, a rywalizacja napędza kreatywność. (Antczak, 2014, s. 106) „W wielu zakresach aktywność człowieka można traktować jako swojego rodzaju wskaźnik rozwoju. Aktywność to zarówno ruch jak i myślenie, zaczyna się informacją o zdarzeniu na tle istniejących sytuacji, a kończy zdezaktualizowaniem tej potrzeby”. Osiąganie szczęścia to jeden z najważniejszych celów człowieka. W pracy stres jest nieunikniony. Światowa Organizacja Zdrowia uznaje stres za jedno z najważniejszych zagrożeń dla zdrowia. American Stress Institute twierdzi, że 70 – 90% Amerykanów udaje się do lekarza z powodu chorób wynikających ze stresującego trybu życia.

Beata Rzepka, coach kariery, tłumaczy, że stres może mieć na nas pozytywny wpływ, ponieważ pozwala na efektywne działania, a ponad-

to pobudza i motywuje. A zatem zamiast eliminować stres, powinno się nim właściwie zarządzać. Shawn Achor podaje metodę trzech kroków w utrzymywaniu poziomu stresu w pracy. Pierwszy krok to uświadomienie sobie sytuacji stresowej. Drugi krok odnalezienie powodu, dla którego dana sytuacja, osoba, czy zachowania ludzi budzą w nas stres. Trzeci krok nakazuje przekierowywać stresowe relacje na bezpośrednie źródło stresu.

Działanie w warunkach szczególnie stresowych nie zawsze jest kojarzone z wyścigiem szczurów. Pozwala na zaangażowanie i wysiłek, który przynosi satysfakcję. Nieustanne dążenie do większej efektywności. Przynosi radość z działania w sferze zawodowej. Określa zdrową konkurencję i rywalizację. Takie działania rozwijają i pozwalają wyznaczać nie tylko standardy zawodowe, ale przede wszystkim życiowe.

Istota wykorzystania coachingu w pracy

Warunkiem rozwoju organizacji jest rozwój osobisty pracowników. Umiejętności i nieustanne zdobywanie wiedzy w różnych obszarach gwarantują szkolenia pracowników. Takie działania dotyczą zmian i decydują o rozwoju człowieka na czterech płaszczyznach: wiedza, nastawienie, umiejętności i nawyki. Dotyczy to przede wszystkim niekompetencji w czasie podejmowania i wykonywania pracy (Neale, Spencer-Arnell, Wilson, 2010, s. 186). Aby dokonać jakiegokolwiek pożądanej zmiany, konieczne jest określenie celu. Cele są tym, kim chcemy być, co chcemy robić, lub co chcemy mieć, a czym w tej chwili nie jesteśmy, czego nie robimy lub nie mamy.

Podstawą sensownego działania bez względu na to, czy rozpatrujemy go w sferze życia prywatnego czy zawodowego, jest określenie celu, który nadaje sens wszelkiego postępowania (Nowikowa, 2016, s. 170). Chodzi o sytuację wyjątkową, o cel do osiągnięcia, bardziej lub mniej enigmatycznie określony jako sukces, którego pragną ludzie zmieniający swoje życie na lepsze we wszystkich jego aspektach.

Koncepcję wyznaczania celów określa np. SMART. Jej zasadą jest, aby cel był określony według wyznaczonych wskazówek (Neale, Spencer-Arnell, Wilson, 2010, s. 187).

S – szczegółowy (specific)

M – mierzalny (measurable)

A – atrakcyjny (attractive)

R – realistyczny (realistic)

T – terminowy (time framed)

Warunkiem decydującym o skuteczności coachingu jest precyzyjne określenie celu.

Ustalając cel, konieczne jest poznanie zasobów, którymi dysponujemy (rodzina, przyjaciele). Ponadto wiedza, umiejętności, kontakty biznesowe, które mogą pomóc w realizacji tego celu.

Warto również wziąć pod uwagę bariery, które mogą uniemożliwić jego realizację.

Przy określeniu celu coachingu duże znaczenie ma ekologia. Należy uwzględnić konsekwencję działań, a zatem kosztów ponoszonych w procesie osiągania celu, np. zdrowia i czasu niezbędnego do jego osiągania.

Zarówno organizacje biznesowe, jak i inne działają w oparciu o wyznaczone cele. Sukces firmy gwarantują wyznaczone zadania pracownikom, które są związane ze strategią rozwoju w skali globalnej. Działania te pozwalają w efektywny sposób wykorzystywać zasoby firmy, a przede wszystkim zasoby ludzkie. Prawidłowa organizacja pracy, podział zadań i kompetencji są podstawą dobrego zarządzania. Istotne jest określenie celu nie tylko organizacji, ale również poszczególnych komórek organizacyjnych. Precyzyjność ich formułowania pozwala na efektywne ich kontrolowanie i monitorowanie. Formułowanie celów w przedsiębiorstwach dotyczy przede wszystkim wyników finansowych, które powinny być osiągane na odpowiednim poziomie. Proces coachingowy dotyczy wyznaczania celów, których nie można określić w liczbach. A zatem jak mierzyć efekty coachingu? Niestety nie można

tego porównać do wielkości sprzedaży usług czy też ilości produkcji. Dlatego uwzględnia się „miękkie” i „twarde” wskaźniki efektywności. Wyniki tego procesu dotyczą różnych obszarów funkcjonowania organizacji i jej pracowników.

Obszary, w których można mierzyć efektywność coachingu oraz wskaźniki efektywności prezentuje tabela.

Obszar	Wskaźniki
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Wzrost dochodowy firmy (działów) ⇒ Redukcja kosztów ⇒ Wzrost zyskowności
Relacje z klientami zewnętrznymi	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Poprawa wyników ankiet satysfakcji klienta ⇒ Wydłużenie średniego okresu współpracy z klientami ⇒ Wzrost liczby zapytań oferowanych ze strony klientów ⇒ Wzrost liczby zamówień ze strony nowych i dotychczasowych klientów
Kreatywność i innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Liczba nowych pomysłów biznesowych ⇒ Stosunek nowych pomysłów do zysków ⇒ Większa liczba nowych produktów (usług)
Spotkania i zebrania	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mniej czasu spędzonego na spotkaniach (szczególnie powtarzalnych) ⇒ Wzrost liczby załatwionych spraw podczas spotkań ⇒ Większy stopień zgodności przebiegu spotkań z jego agendą ⇒ Wyższy stopień spraw załatwionych z agendą spotkań
Podjęcie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Wzrost trafnych decyzji biznesowych ⇒ Branie osobistej odpowiedzialności za błędne decyzje

Zródło: Piotr Olaf Żylicz, Coaching – teoria i praktyka, Studium przypadku, praca zbiorowa pod red. M. Sidor-Rządzkowskiej, Efektywność coachingu wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2009, s. 151.

Oceny efektywności procesu coachingowego dokonuje się na podstawie kwestionariuszy. W Polsce trwają prace nad zbudowaniem modeli, które pozwolą zmierzyć i opisać proces. Przy opracowywaniu (Filipczuk, 2012, s. 79) tego typu procesu kwestionariuszy należy brać pod uwagę zasadę poufności, zatem szczególnie ważne jest, aby mimo ujawnienia pełnych informacji w raportach klient miał pewność zachowania tajemnicy. Istnieje możliwość zmierzenia efektów coachingu, ale już na etapie zawierania kontraktu należy określić klientom mierniki sukcesu, które będą informować o dokonującej się zmianie.

Oprócz oceny efektywności coachingu firmy zamawiającej niezwykle istotna jest opinia samego klienta. Zarówno w zakresie jego poziomu satysfakcji z efektów, a także oceny jakości pracy coacha.

Metody i narzędzia coacha

Odpowiedni dobór metod i narzędzi uzależniony jest od przebiegu procesu coachingowego. Zbudowanie dobrych relacji pomiędzy coachem a klientem wymaga precyzyjnego sformułowania zasad tego procesu. Powinien on dotyczyć jasnej komunikacji, a jego bazą powinna być szczerść i zaufanie. Narzędzie, które jest powszechnie stosowane, stanowi ankieta zawierająca pytania (Filipczuk, 2012, s 169). Pytania nie są po to, aby coach się czegoś dowiedział lub zrozumiał, ale po to, by klient dowiedział się i zrozumiał. Pytania mają rozpocząć proces myślowy.

Zadaniem dobrze sformułowanych pytań powinno być ukierunkowanie klienta na przyszłość. Stworzenie sytuacji do mówienia o konkretnych efektach planowanego działania.

A zatem pytania powinny być zorientowane na przyszłość. Wzmocnienie zobowiązania klienta, które wymusi jasne i rzeczowe odpowiedzi, odbywa się dzięki zastosowaniu kwestionariusza dotyczącego odpowiedzialności.

Rys. nr 1 Odpowiedzialność

Planując rozpoczęcie działań, odpowiedz na pytania:

1. Co masz zamiar zrobić?

Jakie działania podejmiesz? Umieść je w ramach czasowych.

2. Kiedy to zrobisz?

Opracuj harmonogram dla planowanych działań.

3. W jaki sposób się dowiesz?

Działanie musi mieć określone rezultaty. Przekaz informację – możesz zadzwonić po wykonaniu zadania.

Źródło: Materiały szkoleniowe z International Coaching Certification: materiały przeznaczone do użytku przez certyfikowanego coacha ICC.

Formularz obejmuje sformułowanie konkretnego działania, ustalenie harmonogramu (ramy czasowe) oraz informacji zwrotnej dotyczącej rezultatu działania. Zaplanowane przez klienta działania mają na celu określony rezultat. Jednocześnie klient zobowiązuje się poinformować coacha o wykonaniu zadania. Czynność ta jest motywująca i wręcz dyscyplinująca.

Równie przydatnym i rozpowszechnionym narzędziem w coachingu jest Koło życia.

Rys. nr 2 Koło życia



Źródło: Na podstawie materiałów szkoleniowych International Coaching Certification, materiały do użytku dla certyfikowanego coacha ICC.

Pozwala ono na uzyskanie wiedzy na temat obszarów życia klienta, a także służy jako pomoc w określeniu poziomu zadowolenia z poszczególnych obszarów i możliwości ewentualnych zmian. Podobnie wykorzystywane jest Koło biznesu. Istotna w nim jest nazwa poszczególnych części koła poprzez definiowanie zachowań dotyczących pracy i kariery.

Rys. nr 3 Koło biznesu

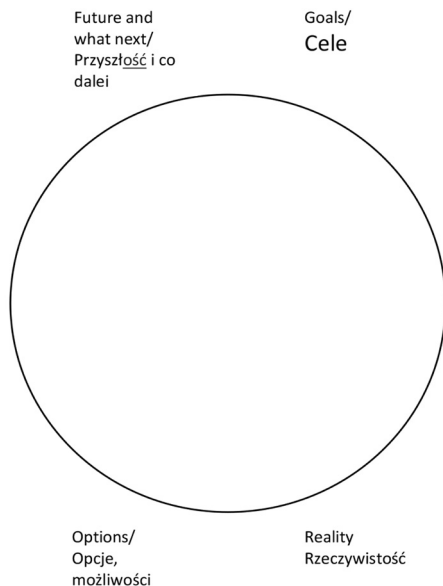


Źródło: Na podstawie materiałów szkoleniowych International Coaching Certification, materiały do użytku dla certyfikowanego coacha ICC.

W pracy klient powinien planować strategicznie. Wykorzystywać umiejętności komunikacyjne poprzez delegowanie zadań. Powinien umiejętnie organizować pracę w zespole. Umieć podejmować ryzyko związane z decyzjami dotyczącymi współpracy w gronie podległych osób. Ważną umiejętnością w jego pracy jest rozwiązywanie ewentualnych konfliktów. A także egzekwowanie wytyczonych zadań. Kolejnym ważnym narzędziem wykorzystywanym w coachingu jest framing

i reframing, czyli ramowanie i przeramowanie. Człowiek nieustannie poszukuje znaczeń, nadaje znaczenia rzeczom, które się dzieją (O'Connor, 2008, s. 154) Dopóki rzeczom, które się zdarzają, nie nadamy znaczeń, nie odniesiemy ich do reszty naszego życia i nie ocenimy ich możliwych konsekwencji, nie są jeszcze dla nas ważne. Znaczenie, czyli ramy, to znaczy sposób, w jaki interpretujemy zdarzenie. Natomiast reframing stosowany jest w celu odbioru zdarzenia, które może być odbierane negatywnie, pozwala dostrzec dobre strony danej sytuacji. Jednak podkreślenia wymaga fakt, że zastosowanie przeramowania nie sprawi, że problemy znikną.

Możliwość rozpatrywania sytuacji z różnych stron daje szansę na poszukiwanie nowych rozwiązań. W efektywnym przebiegu coachingu wykorzystywane są różne modele, które mają być pomocą, a jednocześnie nie narzucają toku procesu. Jednym z nich jest model (GROW), który obejmuje cztery części (rys. nr 4).



Źródło: Opr. własne na podstawie J. O'Connor, J. Seymour. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2008, s. 162.

Ustalenie celu musi zachować wszelkie reguły jego prawidłowego określenia. Część druga polega na analizie sytuacji, w której znajduje się klient, zwerbalizowania i nazwania rzeczywistości. Kolejny etap dotyczy czasu na poszukiwanie potencjalnych rozwiązań. Ostatni etap związany jest z podjęciem decyzji, która pozwoli osiągnąć zamierzony cel.

Innym przykładem modelu sesji coachingu jest model CIGAR (<https://www.2014/05/26>)

C – Current Reality (obecna sytuacja)

I – Ideal (ideał)

G – Gaps (luki, dziury)

A – Action (akcje, działanie)

R – Review (przegląd, rewizja)

W pierwszym etapie klient bardzo dokładnie określa rzeczywistą sytuację. Następnie przedstawia, jakie zdarzenia byłyby dla niego idealne. Musi przedstawić ewentualne przeszkody w osiągnięciu zamierzonego celu. Kolejny etap dotyczy konkretnych działań i przeglądu wszystkich etapów zawartych w tym modelu.

Podstawowym zadaniem coachingu jest umiejętne dostosowanie narzędzia do klienta. Jest to związane z tym, że każdy człowiek jest inny, a zatem przebieg procesu coachingowego jest różny.

Podstawą każdego procesu jest określenie wartości, przekonania i nastawienia. To potężna kombinacja, która ma wpływ na nasze myśli, uczucia i zachowanie (Neale, Spencer-Arnell, Wilson, 2010, s. 47).

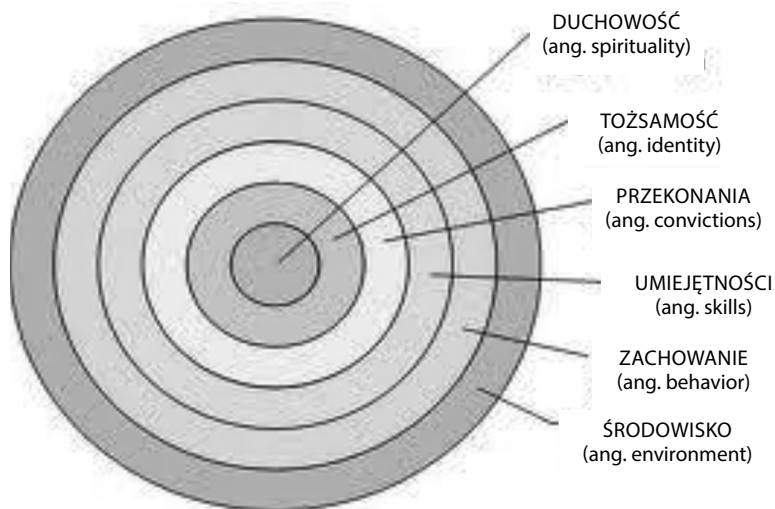
Aspekt wartości i przekonań w coachingu znalazł odzwierciedlenie w modelu stworzonym przez Roberta Diltsa. (O'Connor, Seymour, 2008, s. 95), jest on pomocny przy zmianie osobowej, uczeniu, a także komunikacji.

Dilts zakładał, że uczenie się i zmiana mogą mieć miejsce na różnych poziomach. Każde zdarzenie można opisać na sześciu poziomach poprzez odpowiedzi na odpowiednio przypisane pytania (Sidor-Rządowska, 2009, s. 74).

1. Otoczenie, środowisko – ludzie, których spotykamy, Gdzie?, Kiedy?, Z kim?
2. Zachowanie – Co robię?
3. Możliwości, umiejętności – Jak to zrobić?, Jak umiem to zrobić?, Jak to zrobić?
4. Przekazanie wartości – Dlaczego?, Co jest ważne?, Co myślę o ludziach i świecie?
5. Tożsamość – Kto?, Kim jestem?
6. Duchowość – Dlaczego tu jesteśmy?, Jaki jest nasz cel?, Jaki jest cel globalny?

Istotne znaczenie ma ustalenie dotyczące poziomu zmian mające wpływ na człowieka. Możliwości i zachowania budują nasze środowisko.

Poziomy neurologiczne Diltsa, 2008, koło, rys. nr 5



Źródło: J. O'Connor, J. Seymour, *NLP Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2008, s. 107.

Obszary w pracy coachingu są różne w zależności od tego, czego będą dotyczyć, a zatem pracy zawodowej czy strefy życia prywatne-

go. W pracy obszarem coachingu jest wyznaczenie celów i priorytetów. Natomiast w życiu to określenie wartości, misji życiowej, rozwoju osobistego, reakcje interpersonalne, zachowanie oraz niezależność finansowa.

Coaching w środowisku biznesowym dotyczy podobnych obszarów, jednak związany jest z daną organizacją. Dotyczy określania celów zarówno krótko-, jak i długookresowych, opracowania strategii firmy, określania efektywności pracy, budowania i zarządzania zespołami oraz komunikacji interpersonalnej. W organizacjach metoda coachingowa wykorzystywana jest najczęściej w stosunku do kadry zarządzającej różnego szczebla. Niezwykle istotne jest określenie celów organizacji i powiązanie ich z celami menedżera. Obejmują one takie zagadnienia, jak zarządzanie i rozwój, podnoszenie efektywności pracy własnej i zarządzającego zespołu. Ponadto budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych organizacji.

Najczęściej coaching stosowany jest w przedsiębiorstwach w sytuacji „promocji wewnętrznej” i awansu na wyższe stanowisko. Rolą coacha jest pomóc w procesie adaptacji do nowej roli oraz upewnić o posiadanych kompetencjach i umiejętnościach, a także zdobytej wiedzy.

Obszarem coachingu w organizacjach jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Typowe umiejętności menedżerskie, które wymagają działań coachingowych, to (Szmidt, 2009, s. 127):

1. Przeprowadzenie zmian.
2. Modyfikacja stylu interakcji z otoczeniem.
3. Realizacja celów o długofalowym charakterze.
4. Budowa zaufania.
5. Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym.
6. Odbiór informacji z otoczenia, słuchanie.
7. Precyzowanie celów i sposób ich osiągnięcia.
8. Realizacja działań.
9. Wystąpienia publiczne.
10. Radzenie sobie ze stresem.

(Szejniuk, 2015, s. 83) Menedżerowie powinni pomagać pracownikom w wykazywaniu aktywności, zapewniać psychologiczną swobodę działania, a przede wszystkim podnosić ich poziom intelektualny.

Organizacja stwarza możliwość wyboru obszaru do pracy z coachem. Jest to forma motywacji, a także dowód zaufania do pracownika w wyborze tematów jakich będzie dotyczył proces. Ponadto w organizacjach wykorzystuje się coaching zespołowy. Obszarami pracy w tej metodzie jest przede wszystkim komunikacja, budowanie zespołu, pracy z celami i efektywnego ich wykorzystania, wdrażanie zmian, a także zapobieganie i rozwiązywanie konfliktów.

Podsumowanie

Firmy funkcjonujące na rynku cechują się dużym ryzykiem biznesowym. Dostępne źródła kapitału sprawdzają się w finansowaniu dojrzałych przedsiębiorstw. Stają one przed szeregiem wyzwań związanych z właściwym zdefiniowaniem potrzeb klientów i dotarciem do nich. Obecnie przedsiębiorcom nie wystarczają tylko pieniądze. Potrzebują oni wiedzy, doświadczenia i kontaktów biznesowych. Powinni oni być świadomi konieczności swojego aktywnego zaangażowania. A zatem wykorzystywanie coachingu jest koniecznością wspierania rozwoju i polepszania efektów działania. Coaching jest szeroko stosowaną metodą rozwoju osobistego i zawodowego.

Bibliografia:

- Antczak, B., (2014), *Rodzaje i formy aktywności*, „Journal of Modern Science”, TOM 2/21, s. 101-117.
- Bennewicz, M., (2012), w: „Coaching”, Nr 1 2012 styczeń – luty kwartalnik.
- O’Connor, J., Seymour, J., (2008), *Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Poznań: Wyd. Zysk i S-ka.
- Kukielka-Pucher, D., (2009), *Skuteczny coach kluczowe kompetencje*, w: M. Sidor-Rządkowska (red.) *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadku*, Kraków: Wyd. Oficyna Wolters Kluwers Business.

- Nowikowa K., (2016), *Zarządzanie sukcesem w rozwoju osobistym*, „Journal of Modern Science”, TOM 4/31, s. 157-176.
- Marciniak, S., (2009), *Odmiany coachingu*, w: M. Sidor-Rządkowska (red.) *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadku*. Kraków: Wyd. Oficyna Wolters Kluwers Business.
- Pilipczuk, P., (2012) *Współczesna mitologia coachingu*, Gliwice: Wyd. Helion.
- Sidor-Rządkowska, M., (2009), *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadku*, praca zbiorowa pod red. Warszawa: Wyd. Wolters Kluwer Polska, Sp. z o.o.
- Shmidt, Cz., (2009), *Coaching – Strategia firmy – strategiczne zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Sidor-Rządkowska M. (red.) *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadku*. Kraków: Wyd. Oficyna Wolters Kluwers Business.
- Neale, S., Spencer-Arnell, L., Wilson, L., (2010), *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Warszawa: Wyd. Wolters Kluwer Polska.
- Szejniuk, A., (2015), *Coaching – narzędzie rozwoju kompetencji zawodowych*, w: „Journal of Modern Science”, TOM 3/26, s. 73-87.
- Szejniuk, A., (2014), *Równowaga praca – życie osobiste*, „Journal of Modern Science”, TOM 2/21.