

10 | COACHING JAKO METODA ROZWOJU ZAWODOWEGO SKONCENTROWANA NA CZŁOWIEKU

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/10>

Coaching as a human-centered method of professional development

Abstract: The aim of this chapter is to present coaching as a method of professional development that addresses the challenges of today's times and aligns with the tenets of the Industry 5.0 concept. This chapter is of a review nature, therefore, it first outlines the socio-economic and geopolitical conditions and the characteristics of contemporary reality, referring to the VUCA and BANI models. Subsequently, it discusses the essence of competence development and the specifics of adult learning, then presents the main assumptions of humanistic psychology regarding human-being nature. In the main part of the chapter, coaching is presented as a method of developing professional competences, highlighting the phenomenon of coaching, as well as the techniques and models that might be used in the coaching process. The final part focuses on practical recommendations related to implementing coaching programs in organisation.

Keywords: coaching, professional development, adults learning, Industry 5.0, VUCA, BANI.

*Nie można nauczyć człowieka niczego.
Możesz mu tylko pomóc odnaleźć to w sobie*
Galileusz

Wstęp

Żyjemy w czasach turbulentnych przemian społeczno-gospodarczych, które są głównie wynikiem trwającej rewolucji cyfrowej. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych spowodował konieczność ustawicznego uczenia

Sugerowane cytowanie:

Wach, A. (2024). Coaching jako metoda rozwoju zawodowego skoncentrowana na człowieku. W: A. Wach i A. Mełtelski (red.), *Nowe odłamy i trendy psychologii w biznesie* (s. 183–203). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/10>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

się i doskonalenia kompetencji zawodowych. Co więcej, automatyzacja i zastępowanie przez maszyny wielu czynności dotychczas wykonywanych przez człowieka wpłynęły na brak podaży na określone zawody oraz popyt na nowe, dotychczas nieznanne. Stabilność zatrudnienia oraz możliwość wykonywania jednego zawodu przez całe życie bez potrzeby ciągłego doskazywania się i rozwoju przeszły już do historii. Tak dynamiczne zmiany rodzą poczucie niepewności zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2022), wywołują presję doskazywania kompetencji oraz stres związany z wyborem odpowiedniej ścieżki kariery i inwestowaniem w nią. Dodatkowo postępujące zmiany klimatyczne, pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie oraz na Bliskim Wschodzie, a także niepewność polityczna, gospodarcza i społeczna sprawiają, że środowisko życia i pracy wielu ludzi nie jest spokojne, bezpieczne, stałe i przewidywalne (Rosalska, 2023). Dotychczas przywoływany w literaturze przedmiotu model VUCA, który podkreśla funkcjonowanie ludzi w czasach zmiennych (*volatility*), niepewnych (*uncertainty*), złożonych (*complexity*) i niejednoznacznych (*ambiguity*), zaczyna być zastępowany lub uzupełniany przez model BANI (*brittle* – kruche, *anxious* – niespokojne, *non-linear* – nieliniowe i *incomprehensible* – niezrozumiałe) (Cascio, 2020; Hanine i in., 2022; Sidor-Rządkowska, 2022). Odpowiedzią na specyfikę aktualnych czasów są założenia koncepcji przemysłu 5.0, opublikowane przez Komisję Europejską (Breque i in., 2021). W nowych wytycznych bardziej niż dotychczas uwzględniono czynniki społeczne i środowiskowe oraz łączenie zaawansowanych technologii z potrzebami ludzkimi. Wyróżniono trzy główne założenia i filary budowania współczesnej gospodarki:

- 1) skoncentrowanie na człowieku (*human-centric*), którego istotą jest przesunięcie akcentów z efektywności i wydajności produkcji na dobrostan, kompetencje i rozwój pracowników;
- 2) zrównoważony rozwój (*sustainability*), który obejmuje zagadnienia gospodarki cyrkularnej, ograniczania szkód środowiskowych oraz korzystanie z odnawialnych źródeł energii;
- 3) odporność (*resilience*), której budowanie jest koniecznością dla funkcjonowania pracowników i organizacji w zmiennym otoczeniu technologicznym, gospodarczym i geopolitycznym.

W kontekście powyższych uwarunkowań, postulatytu sytuowania w centrum pracownika, jego kompetencji oraz konieczności ich doskazywania lub nawet przekwalifikowywania się celem niniejszego rozdziału jest ukazanie coachingu jako metody rozwoju zawodowego, która odpowiada wyzwaniom dzisiejszych czasów i wpisuje się w postulaty przemysłu 5.0. Ponadto metoda coachingu, mimo wielu publikacji naukowych, nadal jest relatywnie nowa i nie zawsze

odpowiednio rozumiana i definiowana. Ze względu na brak uregulowania zawodu coacha, a co za tym idzie możliwość prowadzenia coachingu przez każdego, wokół tej metody narosło wiele mitów, które wpływają na obniżenie statusu tej profesji i jej brak wiarygodności. Dlatego tak ważne jest weryfikowanie kompetencji coachów i sprawdzanie ich kwalifikacji potwierdzonych przez *International Coach Federation*, zanim zostaną oni dopuszczeni do działań rozwojowych w organizacji (Fortuna i Łaguna, 2020). Kolejnym argumentem przemawiającym za podjęciem tego tematu jest to, że coaching należy do metod elitarnych i kosztochłonnych, stąd jego rozpowszechnienie, mimo wielu zalet samej metody, wciąż nie jest duże. Ostatnią motywacją dla zaprezentowania tego rozdziału jest fakt, że coaching jako metoda osadzona w psychologii humanistycznej odpowiada na indywidualne potrzeby rozwoju pracownika, wynikające z założeń przemysłu 5.0.

10.1. Rozwój kompetencji i uczenie się osób dorosłych w XXI wieku

Nie ulega wątpliwości, że gwałtowny rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych wymusza ustawiczny rozwój kompetencji zawodowych praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. Z uwagi na digitalizację i automatyzację produkcji i usług wiele zawodów obecnie zanika, a pojawia się zapotrzebowanie na inne (Janowska i Skrzek-Lubasińska, 2019; Smalara i Kapusta, 2023), co rodzi konieczność nabywania nowych umiejętności w ramach dotychczasowych zawodów czy stanowisk pracy. Prognozy wskazują również na dużą polaryzację charakteryzującą się wzrostem zatrudnienia w zawodach prostych i wymagających bardzo wysokich kwalifikacji, przy wyraźnym spadku zapotrzebowania na zawody, których podstawą są średnie kompetencje (Shelest-Szumilas, 2022). Zmiany te wskazują na konieczność poszerzania i doskonalenia kompetencji zawodowych zgodnie z zasadą koncepcji uczenia się przez całe życie (*life-long-learning*), która obejmuje edukację formalną, nieformalną i pozaformalną (Fortuna i Łaguna, 2020). Obecnie zainteresowanie wielu badaczy i prognostyków przyszłości skupia się na tzw. kompetencjach jutra, nazywanych też kompetencjami XXI wieku. Przegląd literatury przedmiotu dostarcza wielu klasyfikacji tych kompetencji. Wśród nich dość popularną koncepcją jest 4K, obejmująca krytyczne myślenie, kreatywność, kooperację oraz komunikowanie (Lamri, 2021). Autorzy *Raportu z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości* (Łapińska i in., 2022) wskazują na kompetencje poznawcze, społeczne i techniczne (z włączeniem kompetencji cyfrowych). Z kolei w opracowaniu

The world manufacturing forum report (2019) znalazły się kompetencje przyszłości, takie jak: 1) umiejętności cyfrowe, 2) wykorzystanie sztucznej inteligencji i krytyczna analiza danych, 3) kreatywne rozwiązywanie problemów, 4) przedsiębiorcze myślenie, 5) umiejętność bezpiecznej i wydajnej pracy fizycznej i umysłowej, 6) międzykulturowy, interdyscyplinarny, integracyjny i zorientowany na różnorodność sposobów myślenia, 7) bezpieczeństwo cybernetyczne, prywatność i dbałość o dane, 8) radzenie sobie z rosnącą złożonością zadań, 9) zdolności komunikacyjne nie tylko z ludźmi, ale również z różnymi systemami AI oraz 10) umiejętność transformacji, związana z otwartością na ciągłe zmiany. Warto zauważyć, że tylko cztery z nich dotyczą kompetencji cyfrowych, pozostałe to kompetencje społeczne (wymagające inteligencji emocjonalnej) i kognitywne. Wszystkie wyróżnione kompetencje mają charakter transferowalny, co oznacza, że mogą być one wykorzystywane niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy, a także poza jej środowiskiem (Nägele i Stalder, 2017; Rosalska, 2023).

W latach 80. ubiegłego wieku Knowles opracował zasady uczenia się osób dorosłych, które do dziś nie straciły aktualności i nadal są uwzględniane w planowaniu aktywności doskonalenia zawodowego (Matras i Żak, 2022). Wskazuje on na: 1) potrzebę zaspokojenia ciekawości poznawczej, 2) znaczenie uprzedniej wiedzy i doświadczeń osób uczących się, 3) gotowość do uczenia się i znaczenie motywacji wewnętrznej, 4) orientację na uczenie się i rozwiązywanie problemów oraz 5) umiejętność samokształcenia (Knowles i in., 2009). Współczesne koncepcje i teorie kształcenia najczęściej odwołują się do założeń psychologii poznawczej, podkreślając znaczenie aktywności i zaangażowania w procesie budowania i przebudowywania indywidualnych struktur wiedzy (Illeris, 2006). Należą do nich koncepcje uczenia się przez doświadczenie (Kolb i Kolb, 2022), uczenia się przez rozwiązywanie problemów, uczenia się praktycznego (*action learning*) (Illeris, 2006) czy też koncepcja refleksyjnego praktyka w działaniu (Schön, 1987).

Ogromne znaczenie dla rozwoju kompetencji ma samo środowisko rozwoju, a mianowicie miejsce pracy. Obecnie obserwuje się tendencję budowania kultury otwartości i podejścia partycypacyjnego, tworzenia bardziej płaskich, elastycznych i przejrzystych miejsc pracy (OECD, 2018; Shelest-Szumilas, 2022). Wyraża się to w dążeniu do tworzenia organizacji uczących się. Ich podstawą jest nie tylko mistrzostwo osobiste pracowników, polegające na dążeniu do jak najlepszego wykonywania swojej pracy, ale także odpowiednie warunki i okazje do ujawniania modeli myślowych, możliwości poszukiwania wspólnej wizji czy uczenie się zespołowe. Konieczna jest też wymiana poglądów oraz transfer wiedzy, a także traktowanie organizacji jako systemu, w której wszystkie te elementy muszą wystąpić, aby pretendować do miana organizacji uczącej się (Senge, 1990). Optymalne środowisko rozwoju pracowników zakłada nie tylko

przestrzeń fizyczną czy wirtualną, ale także czynniki psychologiczne (cechy indywidualne pracowników), społeczne (w tym relacje i interakcje ze współpracownikami, przełożonymi czy klientami), a także aspekty kulturowe, które wyrażają się w przekonaniach, normach i wartościach. Organizację wspierającą uczenie się i rozwój pracowników można zaprezentować przez pryzmat środowiska ekspansywnego, którego charakterystyki zostały opisane w następujący sposób (Fuller i Urwin, 2004, za: Fortuna i Łaguna, 2020, s. 111):

- uczenie się służące rozwojowi kariery;
- rozwój jako narzędzie integracji celów indywidualnych i organizacyjnych;
- wspieranie nowych pracowników we wchodzeniu w nowe role zawodowe;
- zachęcanie pracowników do współpracy;
- wykorzystywanie „pamięci całej firmy”;
- bazowanie na wiedzy ekspertów całej firmy;
- czas na refleksję i uczenie się poza miejscem pracy;
- wspieranie uczenia się pracowników przez menedżerów;
- partycypacja w podejmowaniu decyzji przez pracowników oraz swoboda w dokonywaniu ocen.

Pisząc o rozwoju kompetencji pracowników, nie sposób nie wspomnieć o aktywnościach wspomagających rozwój pracowników. Można je pogrupować na wiele różnych sposobów. Przykładem kształcenia formalnego będzie edukacja zinstytucjonalizowana (m.in. uniwersytecka czy szkolenia kwalifikacyjne ujęte w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji, ZRK), do której zaliczymy np. studia podyplomowe powiązane z aktywnością zawodową lub służące przekwalifikowaniu się. Do kształcenia pozaformalnego (zorganizowanego, ale nieprowadzącego do uzyskania kwalifikacji w ZRK) zalicza się działania rozwojowe w miejscu pracy o charakterze formalnym i nieformalnym. Te pierwsze obejmują różnego rodzaju szkolenia, w tym e-learningowe (na stanowisku i poza stanowiskiem), konferencje, seminaria, webinary, konsulting, przemieszczenia pracownicze, mentoring czy też coaching. Bardzo ważnym aspektem rozwoju są nieformalne oddziaływania, które zachodzą podczas wykonywania pracy. Zalicza się do nich pracę w zespołach zadaniowych, obserwację innych osób na stanowisku pracy przez tzw. modelowanie i naśladowanie pożądanych zachowań, a także uczenie się usytuowane (*situated learning*), które następuje w wyniku interakcji ze współpracownikami (Lave i Wenger, 1990). Istotną funkcję w rozwoju zawodowym pełni samokształcenie (*self-directed learning*) i podejmowanie aktywności własnych, takich jak czytanie, słuchanie podcastów, udział w tematycznych formach internetowych i zaangażowanie w społeczności praktyków czy działalność wolontariacka (Merriam i in., 2007). Aktywność ta jest niezwykle

ważna, pozwala bowiem być na bieżąco i aktualizować swoją wiedzę oraz pogłębiać ciekawość poznawczą, niezależnie od podejmowanych aktywności natury formalnej. Postawa zorientowana na uczenie się i ciągły rozwój jest wysoce pożądana we współczesnych organizacjach i zapewne będzie doceniona przez obecny i przyszły rynek pracy.

10.2. Portret człowieka w założeniach psychologii humanistycznej

Psychologia humanistyczna zbudowana na poglądach takich badaczy jak Rogers, Maslow czy Horney (Gerrig i Zimbardo, 2011) akcentuje indywidualność każdego człowieka, jego potencjał oraz dążenie do harmonijnego samorozwoju zgodnie z jego potrzebami, możliwościami, wartościami i stawianymi celami. Psychologia humanistyczna powstała w opozycji do założeń koncepcji behawiorystycznej, która pomijała procesy psychiczne człowieka, oraz jako sprzeciw wobec koncepcji psychodynamicznej, która z kolei koncentrowała się na jego słabościach. Dlatego psychologia humanistyczna bazuje na potencjale i możliwościach jednostki, które stanowią fundament do wzrostu (Kozielecki, 1995). Cox (2009) w posłowniu książki Maslowa (2009) wymienia najważniejsze aspekty psychologii humanistycznej, a wśród nich „uznanie ludzkich możliwości wzrastania, autodeterminacji, dokonywania wyboru i odpowiedzialności” (s. 355) oraz przekonanie, że ludzie w swoim działaniu kierują się wyższymi potrzebami, jak: wiedza, praca i twórczość, oraz takimi wartościami, jak: uczucia, pragnienia i emocje. Kozielecki (1995) podkreśla, że psychologia humanistyczna rysuje portret człowieka autentycznego, niezależnego, zadowolonego, spójnego. Człowiek ten posiada bogaty potencjał, możliwości, z których może czerpać w dążeniu do samorozwoju, kierując się w tym procesie motywacją wewnętrzną. Z natury jest istotą dobrą, a jego dążenia są konstruktywne i pozytywne. Człowiek osiąga szczęście, jeśli potrafi odkryć swoje zasoby, swoje szanse i żyć zgodnie ze swoją naturą i określonymi potrzebami.

Cele rozwojowe inspirowane założeniami psychologii humanistycznej oscylują wokół takich pojęć jak: samorealizacja, wgląd w siebie, uwolnienie potencjału, poznanie własnych możliwości i zasobów, samoświadomość, wiedza o samym sobie. Mają one charakter holistyczny, odnoszą się do człowieka w ujęciu całościowym, akcentując jego rozwój osobowy (Sajdak, 2013). Nastawione są raczej na kształtowanie kompetencji miękkich, wymagających namysłu, refleksji, wglądu w siebie i relacje z innymi, a także rozumienie własnych i cudzych emocji oraz zarządzanie nimi. Cele rozwojowe mogą również służyć kształtowaniu

kompetencji twardych, jednak raczej w bardziej elitarnym sposobie pracy, w mniejszych grupach, pracy bardziej zindywidualizowanej. Cele są ustanawiane i realizowane przez podmiot procesu przy wsparciu osoby facylitującej proces, zadającej pytania, pomagającej w procesie uświadamiania sobie własnych potrzeb, możliwości oraz metod ich realizacji. Podstawą współpracy w ujęciu psychologii humanistycznej jest relacja, bazująca na otwartości, poczuciu bezpieczeństwa i zaufaniu. Osoba wspomagająca rozwój tworzy więc odpowiednie warunki do wydobywania drzemiącego potencjału i motywuje do podejmowania aktywności. Jest towarzyszem, kompanem w podróży, akuszerem (Wach, 2019).

Opisane podejście do uczenia się i rozwoju stawia człowieka jako osobę w centrum procesu, podkreślając jego potrzeby, zasoby i potencjał rozwojowy. Jednocześnie akcentuje aktywność w procesie poznawania swoich mocnych stron, refleksyjną analizę własnych możliwości oraz poszukiwanie odpowiednich metod i możliwości realizacji założonych celów. Podejście wywodzące się z założeń psychologii humanistycznej dobrze koresponduje z zasadami aktywnego, zaangażowanego uczenia się osób dorosłych. Nawiązuje również do postulatów koncepcji przemysłu 5.0, którego istotą jest skoncentrowanie na człowieku, jego dobrostanie, kompetencjach i rozwoju. Wśród metod rozwoju pracowników opartych na omówionych założeniach znajdują się: coaching, mentoring i facylitacja.

10.3. Coaching jako metoda rozwoju kompetencji zawodowych i osobowych

Pochodzenie coachingu i jego definiowanie

Etymologia słowa 'coach' wywodzi się z języka węgierskiego i powiązana jest z nazwą miasteczka, w którym produkowano powozy. Zarówno woźnica, jak i powóz były określane słowem *kocsi*, czyli coach (Berg i Karlsen, 2007), a sam transport takim powozem nazywano coachingiem. W XIX wieku brytyjscy studenci coachem nazywali swojego tutora, który przygotowywał ich do egzaminów. W kontekście biznesowym o początkach coachingu możemy mówić od lat 30. ubiegłego wieku, kiedy zaczęto wprowadzać w działach sprzedaży firm różne metody zwiększania efektywności indywidualnej pracownika (Brzeziński, 2013). W ujęciu zarządzania z perspektywy lidera w rozwijaniu kompetencji pracowniczych coaching sięga lat 50., a wspieranie menadżerów w ich roli zawodowej datuje się na lata 90. XX wieku (Berg i Karlsen, 2007). Największy wpływ na

rodzący się coaching na światowym poziomie miała książka Timothy'ego Gallweya z 1974 zatytułowana *The inner game of tennis* (Brzeziński, 2013; Parsloe i in., 2018). Zawarte w niej zdanie, że każdy sławny tenisista miał swojego trenera, czyli coacha, było znaczące w kontekście zarządzania wydajnością i efektywnością pracowników. Co ważne, koncepcji Gallweya opisywanej wyrażeniem „wyniki = potencjał – zakłócenia” towarzyszyło przesłanie wyjaśniające rolę coacha w tym procesie. Polegało ono przede wszystkim na „uwolnieniu samowiedzy i potencjału tkwiącego w każdym człowieku (...) [poprzez] wypracowanie większej samoświadomości i poczucia odpowiedzialności za siebie u prowadzonej osoby” (Parsloe i in., 2018, s. 23). Podejście to dobrze korespondowało z nowym sposobem myślenia o zarządzaniu i zwiększaniu efektywności pracowników i organizacji. Do popularyzacji coachingu w biznesie przyczynił się uczeń Gallweya, John Withmore, wydając w 1992 roku książkę *Coaching for performance*. Na zwiększenie znaczenia coachingu w praktyce miał również wpływ Thomas J. Leonard, który w tym samym roku założył pierwszą szkołę coachingu, Coach University w Stanach Zjednoczonych (Brzeziński i Jędrzejczak, 2019).

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji coachingu, jednak niektóre z nich niewiele mają z nim wspólnego, toteż należy krytycznie się do nich odnosić. Jednym z najbardziej wiarygodnych źródeł jest Międzynarodowa Federacja Coachów (International Coach Federation), największa globalna organizacja zrzeszająca i akredytująca profesjonalistów w tej dziedzinie, która opisuje coaching jako „partnerską relację, jako prowokujący do myślenia i twórczy proces, który inspiruje klienta do maksymalizacji swojego potencjału osobistego i zawodowego. Proces coachingu często odblokowuje wcześniej nieodkryte źródła wyobraźni, produktywności i przywództwa” (International Coach Federation, 2024). John Whitmore (1996) również wskazuje na „odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań” (s. 8) dodając, że coaching jest „raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem” (s. 8). Analizy różnych definicji coachingu dokonuje Zemełka (2016), finalnie integrując najważniejsze jego elementy w jedno ujęcie. Coaching według niego jest więc

niedyrektywną metodą pomocy psychologicznej, czerpiącą z założeń psychologii empirycznej (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego człowieka) i nauk o zarządzaniu, nastawioną na zwiększanie przez jednostkę swojej efektywności w wybranym przez nią obszarze. Praktyka coachingu opiera się na krótkoterminowej relacji coacha z klientem/klientami, w ramach której coach manifestuje swoją niedyrektywną, wspierającą postawę poprzez uważne słuchanie, odzwierciedlanie stanów emocjonalnych klienta oraz zadawanie pytań otwartych dotyczących celów klienta, prowadzących do nich działań oraz potrzebnych do ich podjęcia środków (s. 147).

Definicja ta oraz wiele innych, które odnajdujemy w literaturze przedmiotu (m.in. Brzeziński, 2013; Mróz, 2013; Sidor-Rządkowska, 2017; Szłapińska, 2023; Zemełka, 2016) wskazują na kilka kluczowych cech coachingu, które nie wyczerpują listy wszystkich możliwych charakterystyk. Poniżej zaprezentowano najważniejsze:

- coaching to profesjonalna pomoc świadczona przez odpowiednio wykwalifikowanego osobistego trenera (coacha) na rzecz rozwoju klienta (np. menedżera, pracownika);
- coaching opiera się na relacji między coachem, klientem a sponsorem, a jej umocowanie stanowi zawarty między stronami kontrakt, w którym są określone odpowiedzialności wszystkich stron;
- coaching jest dobrowolny;
- coaching to proces oparty na partnerstwie, szacunku, otwartości, zaufaniu i poczuciu bezpieczeństwa i poufności;
- coaching to proces, w którym klient zmienia się w kierunku dla siebie wartościowym;
- coaching umożliwia poszerzanie świadomości klienta, dokonywania zmian, rozwijania kompetencji i nabywania kwalifikacji zawodowych;
- coaching bazuje na zasobach klienta, czyli jego mocnych stronach, wiedzy, zdolnościach, umiejętnościach;
- celem coachingu jest uwolnienie i rozwinięcie potencjału klienta;
- coaching służy poszerzaniu samoświadomości klienta i stymulowaniu do planowania działań i brania za nie odpowiedzialności;
- klient jest traktowany integralnie i całościowo, w poszanowaniu i przy uwzględnieniu jego systemu wartości oraz obszarów funkcjonowania;
- klient jest dobry, mądry, twórczy i sprawczy;
- klient ma zasoby, możliwości i zdolności do samodzielnego, autonomicznego stawiania celów, poszukiwania rozwiązań i wybierania sposobów działania;
- klient bierze odpowiedzialność za swoje zaangażowanie, działanie i efekty coachingu.

Fenomen coachingu i jego znaczenie dla wsparcia i rozwoju pracowników

Współcześnie coaching jest postrzegany jako jedna z najskuteczniejszych metod rozwoju osobistego i zawodowego pracowników. Powodów takiego myślenia jest co najmniej kilka. Po pierwsze, coaching wpisuje się w model nowoczesnego zarządzania, charakteryzującego się funkcjonalizmem, wysoką

motywacją do pracy oraz silną potrzebą rozwoju zawodowego i osobistego (Michalik, 2014). W czasach dużej zmienności, niepewności, przepracowania i zagrożenia wypaleniem zawodowym coraz więcej organizacji kładzie akcent na potrzeby i dobrostan pracowników. Przykładem jest skandynawski model zarządzania i angażowania pracowników, *hygge*, bazujący na wzajemnym szacunku, integracji, promujący egalitaryzm, partycypację w zarządzaniu, kulturę doceniania, wsparcia i zrozumienia (Staś, 2018). Inną egzemplifikacją stanowią turkusowe organizacje, których istotą jest samoorganizacja i dążenie do pełni, a także podążanie za potrzebami wszystkich członków organizacji (cel ewolucyjny) (Pisarska, 2022). Takie organizacje, choć nie stanowią większości, wyznaczają pewne trendy zarządzania, w centrum których znajduje się człowiek. Po drugie, coaching w przeciwieństwie do wielu tradycyjnych metod rozwoju wyróżnia się spersonalizowanym, indywidualnym podejściem do pracownika i relacyjnym charakterem. Zaufanie, autentyczność, otwartość oraz poufność, z jaką mamy do czynienia w procesie rozwojowym, jest dla wielu pracowników czymś wyjątkowym (Myjak, 2017). Po trzecie, czynnikiem mogącym mieć wpływ na zwiększenie efektywności coachingu jest podejście procesowe i systemowe, pozwalające na planowanie aktywności, ich monitoring oraz korektę, a w efekcie przemyślane podejmowanie decyzji. Takie podejście wskazuje na wysoką jakość prowadzonych prac (Tyszkiewicz, 2020). Ponadto coaching nie służy naprawianiu ani leczeniu i nie koncentruje się na trudnościach, których klient doświadczył w przeszłości. W zamian skupia się na celach, na przyszłości, na zmianie, która jest realna, osiągalna i ważna dla klienta (Szłapińska, 2023). W tym sensie coaching, szczególnie w czasach niestabilności, może służyć planowaniu ścieżki kariery i wyznaczaniu nowych celów do realizacji. Warto również dodać, że cele te są celami pracownika i wiążą się z jego indywidualnym rozwojem, co skutkuje silniejszą motywacją, zaangażowaniem, rozwojem kompetencji, a finalnie prowadzi do wzrostu kapitału intelektualnego organizacji i osiągania przez nią lepszych wyników (Brzeziński, 2013).

Coaching w szczególności jest doceniany przez kadrę zarządzającą. Brzeziński (2013) wskazuje, że coaching przynosi następujące korzyści:

- rozwój kompetencji menedżerskich oraz przywódczych;
- usprawnienie procesu decyzyjnego i związanego z realizacją celów;
- poprawę efektywności i tempa działań;
- pobudzenie motywacji i odkrycie nowych źródeł energii;
- zwiększenie naturalnej siły oraz wzmacnianie pewności siebie;
- skupienie się na celach i zadaniach.

Ma on szczególne uzasadnienie w czasach napięć, ciągłych nieprzewidywalnych zmian i konieczności podejmowania trudnych decyzji, które rodzą wiele wątpliwości, generując tym samym poczucie niepewności, wzmagając stres, a nawet bezradność. Coaching pozwala spokojnie przyjrzeć się różnym perspektywom, przemyśleć rozmaite warianty i ich konsekwencje, „zatrzymać się” i zastanowić, głośno nazwać i usłyszeć własne, często chaotyczne, paraliżujące myśli. Wiele firm decyduje się na wprowadzenie coachingu, nawet jeśli funkcjonują w trudnych warunkach finansowych. Dzieje się tak, ponieważ w czasach niepewności liderzy są odpowiedzialni za podejmowanie strategicznych decyzji, które mogą zmienić sposób działania ich organizacji, a coaching zapewnia precyzyjne podejście, specjalnie ukierunkowane na kluczowe osoby w organizacji (Keil, 2020). Najnowszy raport Gallupa (*State of the global workplace. The voice of the world's employees*, 2024) wskazuje, że 41% pracowników doświadcza dużego stresu w pracy, jednak jego poziom znacznie się różni w zależności od sposobu zarządzania organizacjami. Osoby pracujące w firmach, w których stosuje się nieodpowiednie praktyki kierowania ludźmi (skutkujące brakiem ich zaangażowania), są prawie o 60% bardziej narażone na stres niż osoby pracujące w środowiskach z dobrymi praktykami zarządzania, w których występuje znacznie wyższy poziom zaangażowania w pracę. Te same badania wskazują, że menedżerowie są bardziej skłonni do odczuwania stresu, złości, smutku i samotności niż osoby niebędące na stanowiskach kierowniczych. Mimo że funkcja menedżera niesie wiele korzyści, w tym finansowych i prestiżowych, sukces ten jest okupiony wyższym poziomem negatywnych emocji niż u osób niebędących kierownikami. Ponieważ menedżerowie często zapewniają wsparcie emocjonalne pracownikom, sami również potrzebują wsparcia. Wyniki globalnego badania jednoznacznie wskazują, że im większe zaangażowanie menedżerów, tym podwładni również wykazują większą skłonność do zaangażowania. Według badania to właśnie postawa menedżera aż w 70% warunkuje zaangażowanie, które jest ściślej związane z relacjami z przełożonym. Skuteczny menedżer motywuje członków zespołu, „przenosząc” ich z obojętności do inspiracji. Menedżerowie napędzają zaangażowanie przez wyznaczenie celów, regularne, znaczące informacje zwrotne, delegowanie kompetencji i odpowiedzialności. Coaching pomaga zatem wzmacniać kompetencje menedżerów i rozwój ich umiejętności, tak by potrafili odpowiednio zarządzać ludźmi i kreować dobrą atmosferę służącą zaangażowaniu. Keil (2020) wskazuje, że w czasach turbulentnych i trudnych dla wszystkich coaching ułatwia liderom zarządzanie własnymi emocjami, zwiększając w ten sposób ich skuteczność. Coach może wspierać liderów w utrzymywaniu formy w czterech obszarach odporności: fizycznej, psychicznej, emocjonalnej i społecznej, aby mieli oni siłę

potrzebną do podejmowania trudnych decyzji oraz modelowania odpornego zachowania dla swojej kadry. Coaching jest szczególnie pomocny w kryzysie, ponieważ daje liderom bezpieczną przestrzeń do testowania pomysłów, zarządzania lub odzyskiwania energii i koncentracji, jasności i celu działania.

Proces, techniki i modele stosowane w coachingu

Proces coachingowy polega na cyklicznie odbywanych spotkaniach, nazywanych sesjami coachingowymi, które trwają około 60 min. W zależności od celu i potrzeb mogą to być: 1) proces krótkoterminowy (interwencyjny) składający się z kilku sesji i trwający od 2 do 4 miesięcy, 2) proces średnio-terminowy, najbardziej powszechny, który obejmuje od 6 do 10 sesji i trwa od 4 do 6 miesięcy oraz 3) proces długoterminowy (rozwojowy), na który składa się od 8 do 15 sesji i z reguły prowadzony jest przez 6 do 8 miesięcy, a w wyjątkowych sytuacjach może być przedłużony do 12 miesięcy. W tym przypadku po sesjach zasadniczych planuje się sesje pilotujące co 2 lub 3 miesiące, których zadaniem jest monitoring i motywowanie. Warto dodać, że oddziaływanie coachingu nie sprowadza się jedynie do sesji, ale występuje również w trakcie przerw między spotkaniami (Podkówka-Wawrzonek i Brodzińska, 2014), podczas których klient „przetwarza” treść spotkań, wykonuje zadania, które sobie wyznaczył, poddaje refleksji swoje działanie i emocje, które mu w tym procesie towarzyszą.

Proces coachingowy w biznesie może mieć: 1) charakter zewnętrzny (*executive coaching*) i jest prowadzony przez coacha posiadającego odpowiednie kwalifikacje i akredytacje, 2) coaching wewnętrzny, który również jest kontrolowany przez profesjonalnego coacha, ale zatrudnionego w organizacji oraz 3) coaching prowadzony przez bezpośredniego przełożonego, który stosuje tzw. coachingowy styl zarządzania. Każdy z nich ma swoje mocne i słabe strony, w szczególności coaching zewnętrzny i wewnętrzny zdecydowanie różnią się od coachingowego stylu kierowania ludźmi. W literaturze, ale i w samym otoczeniu coachów i menedżerów obserwuje się dyskusję na temat kompetencji coacha, które odnoszą się do specyfiki środowiska osób, z którymi coach pracuje. Największą zgodność uzyskuje się w wariacie, w którym coach nie musi być specjalistą merytorycznym w obszarze kompetencji klienta, ale powinien znać specyfikę jego pracy oraz problemy, z jakimi na co dzień może się on zmagać. Na świecie dąży się do profesjonalizacji zawodu coacha w kierunku określenia jego specjalizacji w zależności od doświadczeń pracy, np. w zarządzaniu projektami, przywództwie, marketingu czy finansach (Sidor-Rządkowska, 2015).

Proces coachingowy składa się z czterech podstawowych etapów (Parsloe i in., 2018): 1) analiza uświadomionych potrzeb, pragnień i *self*, która zakłada, że klient wyraża gotowość do zmiany, chce zmiany i pragnie się w ten proces zaangażować, 2) planowanie własnej odpowiedzialności za proces, 3) wdrażanie planów za pomocą odpowiednich metod, technik, z wykorzystaniem własnych zasobów, 4) ocena rezultatów i uczenia się, czyli przegląd i ewaluacja tego, co udało się osiągnąć, oraz analiza problemów, jakie utrudniły realizację założonych celów.

Podstawowym narzędziem stosowanym podczas sesji coachinowych jest rozmowa (Podkówa-Wawrzonek i Brodzińska, 2014), a jej sednem są zazwyczaj otwarte, adekwatne, krótkie i konkretne pytania (Master, 2019; Stoltzfus, 2012). Pytania zadawane przez coacha często są nazywane pytaniami sokratejskimi, bo coach, podobnie jak Sokrates, zadaje także pytania trudne, drażące, pogłębiające i podobnie jak Sokrates, nie udziela na nie odpowiedzi, a jedynie pełni rolę „akuszerza” dla odpowiedzi klienta. Podejściu temu towarzyszy wiara, że klient jest mądry i twórczy, a z pomocą coacha jest w stanie znaleźć odpowiedzi na nurtujące go pytania i rozwiązać swoje problemy (Sidor-Rządkowska, 2015).

Zadawaniu pytań towarzyszy słuchanie, które jest tak samo ważne jak umiejętność zadawania pytań. Coach słucha, okazując ciekawość rozmówcy oraz zainteresowanie jego odpowiedziami, ale bez ich oceniania, krytykowania i osądzania. Stosuje on techniki aktywnego słuchania, takie jak odzwierciedlanie, parafrazowanie, powtarzanie, klasyfikowanie, podsumowywanie. Aktywne słuchanie wyraża się w obecności coacha „tu i teraz”, obejmuje słuchanie werbalne i niewerbalne, a także wielopoziomowe, które uwzględnia emocje klienta. Rolą coacha jest również odzwierciedlanie, które polega na parafrazowaniu wypowiedzi, nazywaniu emocji klienta, naśladowaniu mowy ciała, stosowaniu metafory. Coach ma być rodzajem lustra, w którym klient może się przejrzeć. Ostatnim z jego zadań jest wspieranie i motywowanie klienta, cieszenie się z jego sukcesów, dodawanie mu odwagi, udzielanie informacji zwrotnej, docenianie, zachęcanie i kibicowanie w procesie przechodzenia przez zmianę (Bareła i Grys, 2020; Okun, 2002).

Ważnym elementem pracy coacha i klienta jest kontrakt, w którym uzgadnia się najbardziej kluczowe elementy procesu coachingowego, m.in. rolę, odpowiedzialności, zasady i wartości, a także kwestie organizacyjne, związane z częstotliwością spotkań, miejscem, czasem i ustaleniem formy kontaktu między sesjami. Dokument ten – podpisywany przez obie strony i aktualizowany (jeśli zajdzie taka potrzeba) – tworzy pewne ramy i daje poczucie bezpieczeństwa, a w razie problemów i niejasności stanowi zbiór zasad, do których zawsze można się odwołać (Master, 2019).

W coachingu stosuje się różne metody, które coach wybiera w zależności od etapu procesu oraz aktualnej sytuacji i potrzeb klienta. Do najbardziej znanych należą (Master, 2019):

- SMARTER – metoda służąca dookreślaniu i precyzowaniu celów rozwojowych, cel klienta musi być (S) konkretny, (M) mierzalny, (A) osiągalny, (R) realny, T (określony w czasie), (E) ekscytujący, ciekawy, (R) zapisany przez klienta;
- koło rozwoju – metoda wykorzystywana do wyboru obszaru rozwoju, funkcjonowania klienta, który jest dla niego najważniejszy;
- PIES – metoda nakierowana na eksplorowanie zasobów klienta, gdzie (P) oznacza środowisko fizyczne, zasoby materialne, (I) dotyczy zasobów intelektualnych, wiedzy, umiejętności, talentów, (E) określa stany emocjonalne, uczucia, nastroje, a (S) środowisko społeczne, relacje interpersonalne, rodzinę, przyjaciół;
- burza mózgów czy sześć myślowych kapeluszy de Bono, które służą uruchomieniu kreatywności klienta i generowaniu różnych pomysłów;
- SWOT – metoda, dzięki której klient jest w stanie ocenić dane rozwiązanie, wskazać (S) mocne i (W) słabe strony oraz (O) szanse i (T) zagrożenia związane z danym rozwiązaniem.

Najbardziej znane podejście w pracy coachingowej, którego autorem jest John Whitmore (1996), to model GROW. Jego nazwa jest akronimem od czterech etapów, które go tworzą:

- 1) *Goal* (cel) – na tym etapie określa się cel, jaki klient chce osiągnąć, często wykorzystując w tym zakresie metodę SMARTER. Coach poprzez odpowiednio zadane pytania pomaga klientowi sprecyzować, co dokładnie chce on osiągnąć i dlaczego jest to dla niego ważne.
- 2) *Reality* (rzeczywistość) – w tej fazie analizuje się obecną sytuację klienta. Coach zadaje pytania, które pomagają klientowi zrozumieć, gdzie się znajduje, jakie ma zasoby, jakie przeszkody musi pokonać i jakie są jego aktualne wyzwania. To pomaga w zidentyfikowaniu luk między obecną sytuacją a wyznaczonym celem.
- 3) *Options* (opcje) – w tym momencie procesu klient eksploruje różne opcje i strategie, które mogą mu pomóc w osiągnięciu celu. To etap burzy mózgów, gdzie wszystkie pomysły są mile widziane. Coach zadaje pytania, które umożliwiają klientowi wygenerowanie różnych możliwych rozwiązań i ocenę ich potencjalnej skuteczności.

- 4) *Will* (wola) – na końcu procesu klient wybiera najlepszą opcję i zobowiązuje się do podjęcia konkretnych działań. Klient określa plan działania, ustala kroki, które chce podjąć i wyznacza terminy realizacji. Na tym etapie deklaruje on swoją wolę i motywację do działania.

Model GROW jest prosty i jednocześnie skuteczny, ponieważ strukturalizuje proces coachingu i pomaga klientowi w logiczny sposób przejść od określenia celu do jego realizacji. Dzięki temu klient ma jasną mapę działania i jest bardziej zmotywowany do osiągnięcia sukcesu. Warto jednak dodać, że obecnie w literaturze przedmiotu opisywane są wariacje na temat modelu GROW, takie jak IGROW, REGROW (Podkówa-Wawrzonek i Brodzińska, 2014) oraz ROGWIN (Jomaa, 2023).

Podsumowanie

W dzisiejszych czasach z uwagi na szybkie tempo rozwoju technologii mamy do czynienia z problemem tzw. luki ludzkiej (Mróz, 2013), która wynika z różnicy między postępowaniem, złożonością i nowoczesnością produktów i procesów a zdolnością jednostki do ich zrozumienia i optymalnego wykorzystania. Dynamiczny rozwój technologiczny oraz intensywne zmiany w życiu społeczno-ekonomicznym sprawiają, że posiadane przez pracowników kompetencje szybko tracą na aktualności. Intensywne tempo przyrostu wiedzy, w dużej mierze dzięki rozwojowi informatyki, wymusza również rozwój umiejętności jej właściwej interpretacji i wykorzystania oraz przewidywania zdarzeń, a także elastyczności i umiejętności adaptacji do nowych warunków. Prognozy wskazują na potrzebę inwestowania w kompetencje techniczne, w tym cyfrowe, oraz kompetencje kognitywne i społeczne. W cenie będą umiejętności krytycznego myślenia, analizowania, kreatywnego rozwiązywania problemów, a także kompetencje interpersonalne, związane z komunikowaniem się, budowaniem relacji, pozytywnym motywowaniem i zarządzaniem emocjami. Kluczową kompetencją jest umiejętność uczenia się i samodzielnego poszerzania wiedzy, rozwijania ciekawości poznawczej i chęci doskonalenia się. Pracownicy muszą posiadać tzw. kompetencje transferowalne, które umożliwiają im efektywne wykonywanie różnorodnych zadań oraz pełnienie różnych ról i funkcji, niezależnie od miejsca pracy i etapu kariery zawodowej.

Szczególnie w świecie VUCA i BANI coaching ma wiele do zaoferowania –

tam, gdzie panuje zamieszanie, może przynieść jasność sytuacji; tam, gdzie panuje strach, może zbudować zaufanie, tam, gdzie obawa, może przynieść nadzieję, a tam, gdzie

izolacja, może przynieść połączenie, a gdzie rywalizacja – współpracę. (...) Słuchająca, ucząca się kultura coachingu może dawać największą szansę na podróż po niespokojnych wodach zmiany, jaka czeka przedsiębiorstwa (Whitmore, 2011, za: Szewczyk, 2014).

Rosalska (2023) nawiązując do akronimu BANI, charakteryzuje współczesną rzeczywistość jako: (1) kruchą, choć z pozoru twardą, (2) budzącą niepokój i poczucie bezradności, a nawet beznadziejności, (3) nieliniową, w której nie ma jednego algorytmu przepisu i sposobu działania oraz często (4) niezrozumiałą, trudną do interpretowania i wyjaśnienia. Grabmeier (2020, za: Rosalska, 2023) formułuje kilka podpowiedzi dotyczących funkcjonowania w tak zawilej rzeczywistości, wskazując, że „jeśli coś jest kruche, wymaga zdolności i odporności, jeśli czujemy niepokój, potrzebujemy empatii i uważności, jeśli coś jest nieliniowe, wymaga kontekstu i adaptacji, jeśli coś jest niezrozumiałe, wymaga przejrzystości i intuicji” (s. 11). Coaching jako metoda skoncentrowana na człowieku, jego potencjale i możliwościach rozwoju może być odpowiedzią na czasy trudne, dynamiczne i nieprzewidywalne, wymaga jednak odpowiednich kompetencji coacha, dojrzałości i prorozwojowej postawy klienta (pracownika) oraz sprzyjającej kultury organizacyjnej, w której najważniejszymi wartościami są: partycypacja, otwartość, współpraca, zaangażowanie i rozwój.

Niniejszy rozdział, mający przeglądowy charakter, systematyzuje wiedzę na temat roli i znaczeniu coachingu jako metody rozwoju kompetencji. Ponadto ukazuje znaczenie i potencjał coachingu jako podejścia spersonalizowanego w czasach niepewnych, trudnych, a jednocześnie wymagających nieustannego uczenia się i rozwijania własnych kompetencji. Niewątpliwie w przyszłości konieczne będzie przeprowadzenie badań, których wyniki zweryfikują prezentowane w rozdziale założenia teoretyczne i dane wtórne, pozyskane z różnych raportów badawczych. Interesującym z poznawczego punktu widzenia byłoby określenie roli coachingu w nowych kontekstach pracy (np. zespoły wirtualne, praca zdalna, międzykulturowe środowisko pracy oraz budowanie partycypacyjnej kultury organizacyjnej). Szczególnie warto zdiagnozować obszary kompetencji, których rozwój jest wspierany przez coaching, np. kompetencje interpersonalne, społeczne, zarządcze. Istotne jest określenie znaczenia coachingu dla podejmowania decyzji związanych z rozwojem zawodowym jako wsparciem w planowaniu kariery, co ma zupełnie inny wydźwięk w czasach zmiennych, dynamicznych, nieprzewidywalnych. Warto również sprawdzić, jak i na ile coaching wspiera założenia przemysłu 5.0 w świecie, w którym podkreśla się znaczenie dobrostanu pracownika i rozwój jego kompetencji.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Analiza charakterystyki coachingu oraz możliwości zastosowania go jako metody rozwoju niewątpliwie niesie szereg profitów dla pracownika, co zostało już zaprezentowane. W tej części zostaną natomiast omówione korzyści, jakie może odnieść organizacja, implementując coaching. Następnym krokiem będzie przedstawienie wskazówek dotyczących wdrażania coachingu oraz zasygnalizowanie związanych z tym ograniczeń.

Organizacja może czerpać z metody coachingu następujące korzyści:

- zwiększenie efektywności – coaching pomaga pracownikom i menedżerom rozwijać umiejętności, co prowadzi do lepszego wykonywania obowiązków i wyższej efektywności w organizacji;
- rozwój kompetencji kadry – coaching ułatwia identyfikację i rozwijanie kluczowych kompetencji pracowników, co może przynieść skutki w postaci lepszego wykorzystania ich potencjału i umiejętności;
- poprawa zaangażowania pracowników – coaching zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników, co przekłada się na ich większą lojalność i satysfakcję z pracy;
- lepsza komunikacja – programy coachingowe uczą pracowników i menedżerów skuteczniejszych technik komunikacji, co sprzyja lepszej współpracy i przepływowi informacji w organizacji;
- rozwój umiejętności przywódczych – coaching wspiera rozwój umiejętności przywódczych wśród menedżerów, co prowadzi do lepszego zarządzania zespołami i organizacją jako całością;
- zwiększenie innowacyjności – coaching zachęca do kreatywnego myślenia i szukania nowych rozwiązań, co skutkuje większą innowacyjnością w organizacji;
- lepsze zarządzanie zmianą – coaching pomaga pracownikom i menedżerom skuteczniej radzić sobie ze zmianami, co ułatwia wdrażanie nowych strategii i procesów;
- budowanie kultury organizacyjnej – regularne sesje coachingowe mogą się przyczynić do kształtowania pozytywnej kultury organizacyjnej, opartej na zaufaniu, wsparciu i ciągłym rozwoju;
- wzrost retencji pracowników – zadowoleni i rozwijający się pracownicy rzadziej odchodzą z firmy, co zmniejsza koszty związane z rekrutacją i szkoleniem nowych pracowników;

- zwiększenie produktywności – dzięki lepszemu zarządzaniu czasem i zasobami, pracownicy stają się bardziej produktywni, co przekłada się na lepsze wyniki całej organizacji;
- lepsza adaptacja do rynku – coaching wspiera rozwój umiejętności, które są kluczowe w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym, co pozwala organizacji lepiej reagować na zmiany rynkowe;
- wzmocnienie relacji wewnętrznych – coaching może poprawić relacje między pracownikami oraz między menedżerami i ich zespołami, co sprzyja lepszej współpracy i atmosferze w miejscu pracy.

Wdrażając coaching jako metodę rozwoju, warto wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- przed rozpoczęciem programu coachingowego należy jasno określić cele, które chce się osiągnąć, i oczekiwania, które ma on spełniać, co może pomóc w mierzeniu jego skuteczności;
- ważne jest, aby zarząd i menedżerowie aktywnie wspierali i promowali tę inicjatywę, ponieważ ich zaangażowanie pomoże zyskać poparcie reszty pracowników;
- należy zatrudnić dobrze wykwalifikowanych i doświadczonych coachów, którzy znają również specyfikę danej branży lub sektora;
- warto regularnie informować pracowników o korzyściach płynących z coachingu, aby zwiększyć ich zaangażowanie i chęć uczestnictwa w programie;
- powinno się zadbać o bezpieczne środowisko i kreowanie atmosfery zaufania; pracownicy muszą czuć, że mogą swobodnie dzielić się swoimi wątpliwościami i wyzwaniem bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami;
- warto monitorować poziom zadowolenia pracowników i zbierać ich opinie o programie;
- należy upewnić się, w jakim stopniu coaching koresponduje z kulturą organizacyjną firmy – zbieżność tych dwóch elementów wpłynie na zwiększenie akceptacji i skuteczności programu;
- warto celebrować i podkreślać sukcesy będące efektem coachingu, tak by motywować pracowników, ale wskazywać im też wymierne, konkretne rezultaty programu.

Wdrażanie programów coachingowych w organizacji wiąże się z wieloma ograniczeniami i trudnościami dla firmy. Wśród nich należy wymienić następujące:

- profesjonalny coaching może być kosztowny, zwłaszcza jeśli korzysta się z usług zewnętrznych coachów, warto jednak postawić na kompetencje i doświadczenie;
- coaching jest procesem czasochłonnym, wymaga zaangażowania zarówno ze strony coachów, jak i pracowników;
- oporność pracowników i niechęć do uczestnictwa w programie z uwagi na obawy przed oceną, zmianą czy dodatkowym obciążeniem pracą;
- ograniczenia związane z pomiarem efektywności coachingu, ponieważ uzyskiwane wyniki są często subiektywne i długoterminowe;
- nieodpowiednie dopasowanie coacha do pracownika, czego skutkiem mogą być trudności w nawiązaniu relacji czy brak zaufania.

Bibliografia

- Bareła, E. i Gryś, A. (2020). *Aktywne słuchanie w pracy coacha. Materiały szkoleniowe: Studia podyplomowe Coaching menedżerski – nowoczesne narzędzie do rozwoju osobistego, zespołu i organizacji.*
- Berg, M. i Karlsen, J. (2007). Mental models in project management coaching. *Engineering Management Journal; EMJ*, 19, 3–13. <https://doi.org/10.1080/10429247.2007.11431736>
- Breque, M., De Nul, L. i Petridis, A. (2021). Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. European Commission.
- Brzeziński, Ł. (2013). Coaching narzędziem rozwoju zawodowego pracowników. *Problemy Profesjologii*, (2), 113–124.
- Brzeziński, S. i Jędrzejczak, W. (2019). Coaching as a method of supporting employees' development in organisations: Polish experience. *Organization Review*, 953(6), 60–66. <https://doi.org/10.33141/po.2019.06.08>
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos.* <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Fortuna, P. i Łaguna, M. (2020). Indywidualny rozwój pracownika: formalne i nieformalne uczenie się w miejscu pracy. W: B. Różnowski i P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu* (s. 107–124). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gerrig, R. J. i Zimbardo, P. G. (2011). *Psychologia i życie.* Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grabmeier, S. (2020). *BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world.* <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>
- Hanine, S., Dinar, B., Hanine, S. i Dinar, B. (2022). The challenges of human capital management in the VUCA Era. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 503–514. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103030>
- Illeris, K. (2006). *Trzy wymiary uczenia się: poznawcze, emocjonalne i społeczne ramy współczesnej teorii uczenia się.* Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP.

- International Coach Federation. (2024). *Empowering the world through coaching*. <https://coachingfederation.org/>
- Janowska, A. A., i Skrzek-Lubasińska, M. (2019). Kompetencje przyszłości w warunkach ekspansji gospodarki 4.0. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 379(17), 57–71.
- Jomaa, T. (2023). ROGUE: A new coaching model to enhance understanding and clarity. *The Coaching Psychologist*, 19(2), 32–40. <https://doi.org/10.53841/bpstcp.2023.19.2.32>
- Kaźmierczyk, J. (2022). *Niepewność zatrudnienia wśród pracowników na przykładzie banków*. Wydawnictwo UEP.
- Keil, A. (2020). *Coaching for leaders. Why executives need support, especially in times of disruption*. <https://www.ccl.org/articles/white-papers/coaching-for-leaders/>
- Knowles, M. S., Holton, E. F. i Swanson, R. A. (2009). *Edukacja dorosłych. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kolb, A. Y. i Kolb, D. A. (2022). *Uczenie na podstawie doświadczenia. Dialogi i Zmysły*.
- Kozielecki, J. (1995). *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Wydawnictwo „Żak”.
- Lamri, J. (2021). *Kompetencje XXI wieku*. Wolters Kluwer.
- Lave, J. i Wenger, E. (1990). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Łapińska, J., Sudolska, A. i Zinecker, M. (2022). *Raport z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości*. <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2022/07/Raport-z-badan-empirycznych-w-zakresie-kompetencji-i-zawodow-przyszlosci.pdf>
- Maslow, A. H. (2009). *Motywacja i osobowość*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Master, B. (2019). *Edukacja spersonalizowana. Tutoring. Coaching. Mentoring. Edukacja domowa*. Wydawnictwo Be-Master.
- Matras, J. i Żak, R. (2022). *Trener w rolach głównych*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S. i Baumgartner, L. M. (2007). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. Jossey-Bass.
- Michalik, D. (2014). Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem. *ZS WSH Zarządzanie*, 1, 111–118.
- Mról, J. (2013). Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników. *Nauki o zarządzaniu*, 3(16), 75–90.
- Myjak, T. (2017). Coaching as an interactive tool for supporting staff development in the enterprise. *Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie*, 18(3), 51–62. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6385>
- Nägele, C. i Stalder, B. (2017). Competence and the need for transferable skills. W: M. Mulder (red.), *Competence-based vocational and professional education* (s. 739–753). Springer.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (2018). *The future of education and skills. Education 2030*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf
- Okun, B. F. (2002). *Skuteczna pomoc psychologiczna*. Instytut Psychologii Zdrowia PTP.
- Parsloe, E., Leedham, M. i Newell, D. (2018). *Coaching i mentoring. Strategie, taktyki, techniki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pisarska, A. (2022). Szkolenia i rozwój pracowników w organizacji turkusowej na przykładzie firmy Highsolutions sp. z o.o. W: A. Andrzejczak (red.), *Rozwój kompetencji dla gospodarki 4.0* (s. 138–159). Wydawnictwo Naukowe FNCE.

- Podkówka-Wawrzonek, M. i Brodzińska, M. (2014). Coaching – zastosowanie w zarządzaniu i jego ewaluacja. W: P. Kuźbik i M. J. Szymankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia* (s. 83–94). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rosalska, M. (2023). Czy twój zawodowy świat też jest (do) BANI? W: B. Habrych (red.), *Edukacja w świecie zmian. Wybór tekstów opublikowanych na platformie EPALE (2022 r.)*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Sajdak, A. (2013). *Paradygmaty kształcenia studentów i wspierania rozwoju nauczycieli akademickich. Teoretyczne podstawy dydaktyki akademickiej*. Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shelest-Szumilas, O. (2022). Praca i kompetencje w gospodarce 4.0. W: A. Andrzejczak (red.), *Rozwój kompetencji dla gospodarki 4.0*. Wydawnictwo Naukowe FNCE.
- Sidor-Rządkowska, M. (2015). Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia. *Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie*, 4, 45–53.
- Sidor-Rządkowska, M. (2017). Coaching jako forma wsparcia rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych. *Forum Oświatowe*, 30(2), 119–132.
- Sidor-Rządkowska, M. (2022). VUCA or BANI? – the challenges of human capital management in post(?)pandemic times. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 159, 393–402. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.159.31>
- Smalara, R. i Kapusta, N. (2023). Nowe i zanikające zawody na współczesnym rynku pracy. W: M. R. Gasz i A. R. Politaj (red.), *New and disappearing professions in the global labor market*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Staś, L. (2018). Wykorzystanie podejścia coachingowego w zarządzaniu zespołem wielokoleniowym w świecie VUCA. Szanse i zagrożenia. *Coaching Review*, 1(10), 158–170.
- State of the global workplace. The voice of the world's employees*. (2024). <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Stoltzfus, T. (2012). *Sztuka zadawania pytań w coachingu. Jak opanować najważniejszą umiejętność coacha?* Aetos Media.
- Szewczyk, A. (2014). Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji. *Coaching Review* (1), 117–136. <https://journals.kozminski.edu.pl/system/files/Szewczyk2014.pdf>
- Szłapińska, J. (2023). Coaching jako (nie)nowa metoda rozwoju zawodowego pracowników. *Szkoła – Zawód – Praca*, 26. <https://doi.org/10.34767/SZP.2023.02.05>
- The world manufacturing forum report. Skills for the future of manufacturing*. (2019). <https://worldmanufacturing.org/report/report-2019/>
- Tyszkiewicz, R. (2020). Kultura coachingowa determinantą rozwoju pracownika w rodzinnym przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Akademia Zarządzania*, 4(4), 22–30.
- Wach, A. (2019). *Stawanie się nauczycielem akademickim. W kierunku wspierania uczenia się poprzez refleksyjną praktykę*. Wydawnictwo Kontekst.
- Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills*. Nicholas Brealey Publishing.
- Zemelka, A. M. (2016). Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei. *Forum Oświatowe*, 28(2), 143–160.