

Coaching

z perspektywy systemowej

Jakiś czas temu prowadziłem coaching z jedną z osób zarządzających dużym przedsiębiorstwem. Zostałem zaproszony do poprowadzenia paru sesji, dotyczących roli coacha w organizacji. Spotkania były twórcze, energetyczne oraz niezwykle interesujące. Klient był bardzo pracowity i zajęcia przynosiły pożądane efekty. Niestety, odbyły się tylko dwie sesje. Mimo iż praca przynosiła mi i mojemu klientowi wiele satysfakcji, następne spotkania zostały zawieszane. Próbowalem dociec, jaka była tego przyczyna. Odpowiedź bardzo mnie zaskoczyła - wyrosła ze spojrzenia systemowego na całą organizację. Klient od niedawna zajmował pozycję formalnego lidera. W systemie tej organizacji coaching postrzegany był jako coś wyjątkowego, elitarnego, a dopiero w dalszej kolejności jako powszechne narzędzie pracy i rozwoju. Być może te dwie sesje okazały się wystarczające do oswajania się z rolą osoby zarządzającej. Może właśnie tego brakowało mojemu klientowi - małego utwierdzenia się w roli.

Szerokie spojrzenie umożliwia dostarczenie detali, które decydują o charakterze całego systemu.

Systemem nazywamy zestaw elementów pozostających ze sobą w związku i podlegających interakcjom. Powiązania między poszczególnymi elementami tworzą określoną całość. Miewamy do czynienia z systemami zamkniętymi, w których zależności zachodzą wyłącznie w obrębie jednego systemu. O wiele częściej spotykamy się jednak z systemami otwartymi. Należą do nich organizacje, pozostające w związku ze światem zewnętrznym. Coach byłby w takim ujęciu jednym z elementów świata zewnętrznego. Jego rola jest jednak bardzo złożona. Z punktu widzenia cybernetyki drugiego rzędu rozwijającej teorię systemów nie może istnieć zewnętrzny, niezależny obserwator systemu, bowiem sama już obserwacja powoduje, że wpływa on na system, a system na niego (por. Goldenberg, Goldenberg, 2006). Coach pełni rolę o wiele bardziej aktywną niż obserwator. Z założenia, często uwzględnianego w kontrakcie, ma on się przyczynić do wprowadzenia zmiany w systemie. Będąc osobą z zewnątrz, staje się nie tylko częścią wewnętrznego systemu organizacji, lecz również wchodząc w relacje z klientami, tworzy z nimi podsystemy, modyfikując całą jego strukturę. Z tego powodu świadomość roli spojrzenia systemowego na całą organizację ma dla coacha zasadnicze znaczenie. Tym bardziej, że coaching w organizacji może odgrywać różne

(jak dowodzi powyższy przykład – także zaskakujące) role. W tym miejscu warto się przyjrzeć, jakie funkcje z punktu widzenia systemowego może pełnić relacja coachingowa. Ustaliliśmy, że coach zaczynający pracę z organizacją staje się nowym elementem systemu. Często sposób wyboru i zaproszenia coacha do współpracy może dawać podstawy do przypuszczeń, jaką funkcję będą odgrywały sesje coachingowe w tym systemie. Przyjrzyjmy się sytuacji, jaka miała miejsce w jednej z organizacji. Jej zarząd pojmował coaching jako uzupełnienie brakującego ogniwa w strukturze zarządzania. Menedżerowie nie byli w stanie pomóc swoim podwładnym w radzeniu sobie z wprowadzanymi w firmie zmianami – reorganizacją działów, ponieważ byli przeciążeni pracą. Usługa zewnętrznego coacha niosła więc nadzieję na rozwiązanie problemów z zarządzaniem. Można uznać, że coach miał zastąpić w systemie organizacji „nieobecnego” menedżera. Pracując w danym systemie, już od samego początku poznajemy jego specyfikę. Obserwujemy relacje w nim istniejące, sposób podejmowania decyzji, dominujące wartości, itd. Jeśli organizacja poszukuje przede wszystkim kogoś znanego na rynku, może to świadczyć o tym, że pragnie potwierdzenia skuteczności coachingu („Pracujemy z najlepszymi, nasi pracownicy zasługują na to, co sprawdzone”). Może też sugerować, że coaching w tym systemie ma za zadanie pełnić rolę głównie prestiżową lub podkreślać dobrą kondycję organizacji („Patrzenie – współpracujemy z najsłynniejszymi coachami w Europie, stać nas na to”).



Nie bez wpływu na dalsze funkcjonowanie coacha w systemie jest przyjęte wcześniej rozumienie jego roli w organizacji. Czy organizacja postrzega coaching jako jeden z nowoczesnych, modnych „gadżetów”, jakie można zafundować pracownikom? A może jako „ostatnią deskę ratunku” przed zwolnieniem? A może formę długofalowego rozwoju dla najbardziej obiecujących pracowników? Jakość współpracy pomiędzy coachem a organizacją zależy ściśle od podsystemu, do którego ta relacja zostanie zakwalifikowana. Drugą ważną zmienną to gotowość zmian, przejawiająca się, w określeniu jasnych celów rozwojowych, otwartej komunikacji oraz wsparciu dla podwładnych ze strony menedżerów. Już pierwsze kontakty z organizacją, ustalenie kontraktu, rozmowy diagnostyczne dotyczące oczekiwań wobec coachingu w organizacji, do pewnego stopnia mogą zasugerować, jaki będzie dalszy przebieg sesji coachingowych.

Z doświadczenia autora wynika, że można tutaj zaobserwować cztery prawdopodobne typy sytuacji.

1. Coaching jest postrzegany jako propozycja merytoryczna, a coach traktowany w systemie przyjaźnie.

Relacja taka najczęściej ma miejsce, gdy system przygotowany jest do zmiany. Organizacja pragnie za pośrednictwem coachingu zrealizować konkretne cele. Pojęcie coachingu jest właściwie rozumiane i rozumienie to jest powszechne wśród pracowników organizacji. Przełożeni osób uczestniczących współpracują wtedy aktywnie przy określaniu celów coachingowych; w relacji pomiędzy klientem, jego przełożonym w organizacji a coachem dominuje otwarta komunikacja. Proces coachingu przebiega w tych okolicznościach bez zakłóceń.

2. Coaching jest deklaratorywnie traktowany jako propozycja merytoryczna, ale również jako potencjalne zagrożenie.

Dzieje się tak najczęściej wtedy, gdy pracownicy organizacji widzą potrzebę zmiany (istnieją więc jasno określone rezultaty działań rozwojowych, dobrze rozumiana jest również idea coachingu), ale z różnych powodów nie darzą coacha zaufaniem i uznają go za osobę zagrażającą. Przełożeni są zwykle w małym stopniu zaangażowani w rozwój podwładnych. Organizacja często realizuje w takiej sytuacji sprzeczne cele, z jednej strony formułując oczekiwania rozwojowe wobec pracowników, z drugiej zaś narzucając im rosnące wymagania operacyjne. Może to utrudnić lub uniemożliwić spotkania z coachem, choćby ze względów czasowych. Coach staje się w tych sytuacjach często obiektem niewyrażonych negatywnych emocji. Przejawia się to najczęściej w trudnościach we wdrażaniu efektów sesji, problemach z ustalaniem terminów spotkań oraz raczej deklarowanej niż realnej motywacji do zmiany.

3. Pojęcie coachingu jest źle rozumiane w organizacji, a relacje z coachem są przyjazne.

Z reguły z taką sytuacją mamy do czynienia, gdy organizacja nie przygotowała się do zmiany za pomocą coachingu. Potrzeby współpracowników nie zostały sprecyzowane, choć zarówno decydenci, jak i ich współpracownicy widzą konieczność zmiany. Klienci podchodzą z dużym zaufaniem do coacha, natomiast ich potrzeby mogłyby zostać lepiej zaspokojone przez inne formy wspierania rozwoju.

4. Pojęcie coachingu jest źle rozumiane w organizacji, a postawa wobec coacha jest nieprzyjazna.

Sytuacja taka ma najczęściej miejsce, gdy idea coachingu jest traktowana jako sposób na zaspokojenie innych niż rozwojowe potrzeb organizacji. Słabemu rozumieniu coachingu towarzyszy niska samoświadomość organizacji. Potrzeby rozwojowe pracowników są słabo poznane; zwykle przesłaniają je problemy natury organizacyjnej. Przejawia się to w niskim zaufaniu pracowników wobec siebie, trudnościach komunikacyjnych oraz poczuciu zagrożenia. Klienci coachingu z reguły mają wówczas kłopot z ustaleniem celów, możliwości wdrażania są bardzo małe, a oczekiwania wobec coacha dotyczą raczej konsultacji czy szkolenia indywidualnego niż coachingu.

Jak wynika z powyższych uwag, lista przyczyn, dla których organizacja decyduje się na coaching, może być bardzo różnorodna. U podłoża decyzji mogą leżeć:

- świadome indywidualne podejście do rozwoju personelu;
- poszukiwanie bardziej skutecznych metod rozwojowych; chęć zdobywania wiedzy;
- poszukiwanie prestiżowej usługi dla personelu podnoszącej satysfakcję pracowników;
- budowanie wizerunku firmy, która dokłada starań, aby pracownicy się rozwijali;
- intuicyjne, pozbawione konkretnych oczekiwań „uwalnianie potencjału pracowników”.

Powód, deklarowana potrzeba, dla zaspokojenia której wprowadzany jest coaching w organizacji może być sygnałem, jaką rolę będzie pełnił coach w systemie – przyjaciela czy wroga. Może być też cenną informacją diagnostyczną.

Coaching jako zmiana w systemie organizacji

Coaching ze swej natury nastawiony jest na zmianę. Z uwagi na to, że coaching kierowany do klienta, który funkcjonuje w określonym systemie, ma de facto wprowadzić zmianę w organizacji. Reakcje wobec uczestnika coachingu mogą być kojarzone z reakcją organizacji wobec lidera zmiany lub też samej zmiany.

To zaś, z jakimi reakcjami spotyka się uczestnik coachingu w organizacji, może sugerować sposób, w jaki system absorbuje zmianę.

Jak systemy reagują na zmianę, jakie są potencjalne warianty wdrażania zmian w organizacji? Wskazówek dotyczących możliwych scenariuszy można poszukać na gruncie socjologicznym. Socjologowie wyróżniają 4 podstawowe formy rozprzestrzeniania się zmiany (por. Sztompka, 2007).

1. Upowszechnienie zmiany – kiedy zmiana początkowo powoduje łańcuch kolejnych zmian. Dominują pozytywne sprzężenia zwrotne i uruchamiane są procesy wzmacniające. Przykładem może być organizacja, w której coachingowy styl zarządzania wprowadzany jest przez menedżera pracującego coachingowo z wyższą kadrą menedżerską. Kadra ta przekazuje zdobytą wiedzę oraz doświadczenie pozostałym

członkom organizacji. W stosunkowo krótkim czasie instytucja zaczyna pracować coachingowo nawet przy drobnych projektach realizowanych przez pracowników liniowych.

2. Kompensacja lub nadkompensacja – kiedy w systemie pojawia się wiele działań zmierzających do zmniejszenia wpływu czynników związanych ze zmianą. Pojawiają się tzw. negatywne sprzężenia zwrotne bądź nawet działania skrajnie przeciwne. Przykładowo realizujemy sesje coachingowe odnoszące się do określonych działań menedżerskich, zaś po skończeniu sesji pracownik zostaje przeniesiony na stanowisko niemenedżerskie. Prowadzenie kilku programów rozwojowych jednocześnie może powodować podobne skutki kompensacyjne.

3. Dyspersja – gdy zmiana prowadzi do przypadkowych przekształceń w organizacji. Zmiany te mogą dotyczyć norm, wartości czy ról. W efekcie, poprzez stopień swojego rozproszenia, nie powodują jednak istotnej modyfikacji w sposobie działania organizacji. Przykładem może być sytuacja, w której uczestnictwo w coachingu wpływa na podniesienie rangi różnych aktywności rozwojowych, ale nie powoduje zmian, które miały być celami coachingowymi.

4. Insulacja – kiedy zmiana istnieje, lecz nie jest wprowadzana. Jej efekty zostają zamrożone na wstępnym etapie, i nie powoduje ona żadnych zmian w organizacji. Przykładem może być organizacja, która prowadzi projekty coachingowe i podkreśla, iż główną ideą jest sama możliwość uczestnictwa pracowników w coachingu. W efekcie organizacja nie nakreśla żadnych oczekiwanych efektów i nie może być mowy o wystąpieniu jakiegokolwiek zmiany.

Obserwacja całego procesu absorbowania zmiany może pomóc w określeniu, czy efektem, jaki osiągniemy, będzie zmiana radykalna, pozorna lub też marginalna. Możemy również się przyrzeć, jak system reaguje na proponowane zmiany związane z efektami sesji coachingowych i wspierać przebieg tego procesu.

Rola klienta w systemie

Analiza roli pełnionej przez osobę poddaną procesowi coachingowemu w systemie może pomóc zrozumieć panujące w niej interakcje. Klient coachingu może mieć dla systemu znaczenie przypisywane liderowi zmiany (aktywny, entuzjasta nowych idei). Ponadto, można spojrzeć na niego również jak na kogoś oddelegowanego przez system, obdarzonego swego rodzaju indeksem pacjenta. (por. de Barbaro 1994)

Perspektywa systemowa pozwala potraktować klienta jako uosobienie braku równowagi w systemie lub sygnalizator pewnej dysfunkcji. Klient może zatem:

- wyrażać nieujawnione doświadczenia innych pracowników organizacji, odwracać uwagę od innych problemów organizacji, np. „rozwijamy się, bo z konkurencją cenową na rynku nie możemy sobie poradzić”;
- być delegowany do uzyskania pomocy dla organizacji; poprzez własną aktywność rozwojową utrzymywać homeostazę w systemie – „skoro kierownik się rozwija, to będzie na pewno lepiej, my nie musimy nic robić”;
- symbolizować „najsłabsze ogniwo” – „pan X kompletnie

nie radzi sobie z realizacją planów i jeśli się nie poprawi, musimy go zwolnić.”

Sygnaly płynące ze strony współpracowników w kierunku osoby „oddelegowanej” do coachingu mogą być również cenną wskazówką pozwalającą zrozumieć system. Współpracownicy klienta mogą na przykład pomyśleć: „X wymaga szczególnej troski, dlatego musi chodzić na tego typu zajęcia”. Podobna wypowiedź może ujawniać ukrytą normę funkcjonującą w systemie – jeśli korzystasz z czyjej pomocy, jesteś „szczególnym przypadkiem”. Stwierdzenie: „Ja też chciałbym mieć coaching, ale nie jestem X” może natomiast sugerować, że w organizacji panuje nieformalny układ zależności. Podobnie: „Jeśli to nie pomoże Panu X, nie ma dla niego nadziei w tej organizacji” jest sygnałem obecności określonych strategii rozwiązywania problemów.

Rola, jaką system przypisuje delegatowi, wpływa niewątpliwie na jego zachowanie podczas sesji. Jeśli klient czuje, że coaching jest jego ostatnią szansą na dalsze funkcjonowanie w organizacji, być może będzie zmotywowany do uczestnictwa w sesjach, ale nie będzie gotowy do uruchomienia całego potencjału kreatywności, a raczej nastawiony na przetrwanie. Traktowanie go jako „pupila organizacji” może natomiast zakłócać proces, zwłaszcza, jeśli kryją się za tym zachowania wykluczające czy wręcz szykany.

Spojrzenie na klienta coachingu jak na osobę oddelegowaną przez system jest ważne, ponieważ zmiana zachodząca w jednostce jest niemożliwa w odseparowaniu od otoczenia oraz systemu, w którym się znajduje.

Aby zmiana była trwała, modyfikacji musi ulec również otoczenie i sieć połączeń organizacyjnych.

Rola coacha w systemie

Zaproszenie coacha do współpracy może być rozumiane jako zaproszenie do wniesienia z zewnątrz pewnej wartości potrzebnej do utrzymania równowagi w systemie. W pewnym sensie można powiedzieć, że coach pełni rolę zewnętrznego modułu potrzebnego do funkcjonowania systemu. Takie spojrzenie na system otwiera nowe perspektywy rozwoju organizacji. Zaproszenie coacha stanowi sygnał, że rozwój organizacji jest możliwy dzięki dostarczeniu z zewnątrz pewnych zasobów wiedzy i doświadczenia. Można się zastanawiać, jakie były dotychczasowe sposoby funkcjonowania organizacji, skoro występuje taka potrzeba. Już samo dostrzeżenie owej sytuacji jest sukcesem i zapowiada powodzenie sesji coachingowych. Coaching prowadzony w ramach określonego systemu sygnalizować może pewne niedobory organizacji. Zaproszenie coacha bywa dla osób zapoznających się z relacjami wewnętrznymi danej organizacji sygnałem, iż istnieje potrzeba korzystania z pomocy osoby z zewnątrz. W takim przypadku bardzo ważne jest uwypuklenie pozytywnych aspektów pojawienia się elementów zewnętrznych. Można zatem powiedzieć, że siłą organizacji jest wiara w nowe zasoby oraz gotowość zaufania osobom z zewnątrz, co powoduje możliwość otwarcia się systemu i zwiększania jego możliwości. Należy także podkreślić potencjał

drzemiący w zmianie perspektywy: „Spojrzenie z zewnątrz daje nam informację, jak jesteśmy postrzegani, w czym tkwią nasze mocne strony oraz co powinniśmy rozwijać”.

Perspektywa systemowa wymaga od coacha wzmoczonej czujności wobec klientów przypisujących coachingowi cechy „magiczne”. Podobne myślenie („Skoro nic nam nie pomogło, to może chociaż coaching”) jest efektem niskiego poziomu samowiedzy i braku systematycznego podejścia do zarządzania. Gdy ilość napięć i ich siła są tak duże, że organizacja w panice poszukuje rozwiązań „magicznych”, dochodzi do sytuacji, w której system zrzuca na coacha i osobę coachowaną odpowiedzialność za rozwiązanie problemu, samemu go się pozbywając. To niezwykle trudna sytuacja dla coacha i jego klienta. Funkcjonowanie w systemie w roli „złotej rybki” albo „czarodzieja” blokuje wewnętrzny potencjał rozwoju organizacji. Pierwszym narzędziem zapobiegającym takiemu traktowaniu coachingu powinien być starannie zawarty kontrakt.

Niestety, konsekwencje myślenia „magicznego” są zazwyczaj bardzo daleko idące. Kolejnym etapem, niejako kontynuacją podejścia „co jak co, ale coaching nam pomoże”, jest przekonanie, że coaching może pomóc bez zmiany innych elementów systemu. Jest to moment, który daje coachowi obserwującemu sytuację systemowo możliwość reakcji, a przez to zwiększenia potencjalnej efektywności coachingu w organizacji. Gdy system nie jest przygotowany na przyjęcie efektów coachingu, wypracowanych przez jednego z pracowników, cała operacja jest bezużyteczna. Przykładem może być organizacja, w której menedżerowie średniego szczebla w trakcie sesji coachingowych wypracowywali metody motywowania swoich współpracowników, po czym w konfrontacji z systemem nie byli w stanie wdrożyć tych rozwiązań. Próby okazywały się nieefektywne, a rozmowy ze zwierzchnikami rozczarowujące. Brakowało narzędzi oraz gotowości zmian - podejścia skądinąd bardzo potrzebnego tej organizacji.

Systemowe spojrzenie na organizację i rolę, jaką w jej funkcjonowaniu odgrywa coaching, prowadzi do wniosku, że coach bywa bardzo często mylony z konsultantem. Przykładem może być takie definiowanie oczekiwań wobec sesji coachingowych, aby były one swego rodzaju nauką dla klienta. Pokazuje to, jak trudno jest niektórym organizacjom budować efektywną strukturę komunikacji i uzupełniać braki przez inne aktywności rozwojowe. Omawiany przypadek jest o tyle trudniejszy, że oczekiwanie, iż coach będzie pełnił rolę konsultanta czy nawet eksperta, bywa wyrażane nie wprost. Często bowiem dopiero systemowe spojrzenie na rolę coachingu w organizacji pozwala dostrzec tę relację.

Rola sesji coachingowych w systemie

Role przypisywane w systemie sesjom coachingowym mają bezpośredni wpływ na klienta coachingu. Możemy wyróżnić cztery główne podejścia, opisane poniżej z jego perspektywy:

1. Obarczanie osoby poddanej procesowi coachingowemu trudności, będącymi w rzeczywistości problemem całej organizacji. Indywidualizowanie zagadnień systemowych.

Taka sytuacja miała miejsce w pewnej organizacji, w której część pracowników „zmuszona” była do zmiany miejsca zamieszkania i adaptacji do nowych warunków. Sesje coachingowe prowadzone były tylko z jednym przedstawicielem kadry menedżerów średniego szczebla, który miał problemy z zaadaptowaniem się do zmiany stanowiska i lokalizacji miejsca pracy. Trudności emocjonalne, będące udziałem klienta, interpretowane były opacznie przez organizację jako jego osobisty i indywidualny problem, gdy tymczasem stanowiły systemowe wyzwanie dla organizacji. Klient był natomiast tylko jednym z wielu pracowników, którzy potrzebowali pomocy i wsparcia.

2. Traktowanie sesji coachingowych jako nagrody lub kary.

Zarówno jedno, jak i drugie podejście sprowadza coaching do roli kija lub marchewki, wypaczając tym samym jego sens. Naturalnie, takie stanowisko niesie ze sobą także określone konsekwencje dla klienta. Pojawia się podział na „tych dobrych” i „tych złych”, przy czym klient coachingu może być zarówno po jednej, jak i po drugiej stronie. Rodzi to poważne problemy dla organizacji widzianej jako system. Ten sam pracownik, poddawany coachingowi w nagrodę za swoje osiągnięcia, przez część organizacji widziany jest jako zasługujący na wyróżnienie, przez drugą część natomiast – jako niesłusznie wyróżniony. Oprócz tego, że klient odczuwa dysonans, narasta rozdzźwięk wśród pracowników organizacji. Podobnie sytuacja ma miejsce w przypadku traktowania coachingu jak kary. Jeśli klient ma świadomość, że coaching jest jego ostatnią deską ratunku, blokuje swój potencjał, a ponadto widać się w zależności, które z systemowego punktu widzenia nie sprzyjają rozwojowi organizacji.

3. Traktowanie sesji coachingowych jako narzędzia indywidualnego rozwoju klienta nie mającego wpływu na zmiany w organizacji.

W tym przypadku klient bierze na siebie odpowiedzialność za realizowanie zadań, które leżą poza jego kompetencjami czy możliwościami. Posiada wszelkie środki do rozwoju, ale efekty jego działań w organizacji mogą być znikome, ponieważ decyzja o tym, że nie zostaną wprowadzone zmiany, została podjęta przez struktury organizacyjne. W konsekwencji coaching może być uznany za nieefektywny, a menedżer osądzony o bezradność. Dopiero osadzenie coachingu organizacyjnego w systemie pozwala na przekroczenie tej trudności i efektywne wykorzystanie sesji klienta z coachem.

4. Zastępcze delegowanie pracownika na coaching.

Powodem sytuacji, w której następuje przesunięcie problematyki z jednego obszaru organizacji na inny, bywa często nietrafna diagnoza przełożonych delegowanego klienta. Ponieważ dostrzegają oni rozdzźwięk między oczekiwanymi rezultatami pracy swego pracownika a rzeczywistością osiąganymi wynikami, nabierają przekonania o braku jego kompetencji. W trakcie sesji z coachem ma on pracować nad swoją skutecznością. Spojrzenie systemowe pozwala jednak dostrzec nieadekwatność tak sformułowanego celu coachingowego. Problemem nie są kompetencje klienta ani ich brak, ale możliwość ich wykorzystania w organizacji. System ochrania wyższą kadrę menedżerską

i przesuwa ciężar odpowiedzialności w inne rejony. W tej sytuacji konieczne są gruntowne zmiany systemowe, a nie indywidualny coaching pracownika średniego szczebla.

W systemowym spojrzeniu na różne funkcje coachingu, kluczowe wydają się trzy obszary:

- **tematy poruszane podczas sesji.** Przyjrzenie się systemowi przez pryzmat tematów sesji coachingowych daje nową perspektywę rozwoju organizacji. Uznanie tematów poruszanych spotkań za hologram organizacji może być drogą do wielu odkryć. Tak bywa w przypadku powracania w trakcie sesji do tematu motywowania pracowników. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że to zagadnienie nie stanowi problemu klienta, lecz całego systemu.

- **zachowanie klienta podczas sesji.** Jednym z sygnałów skłaniających do spojrzenia na organizację w sposób systemowy jest łamanie przez klienta postanowień kontraktu. Może to być przejaw oporu lub sygnalizowanie potrzeby wprowadzenia istotnych zmian w systemie organizacji.

- **zakres decyzyjności klienta w trakcie sesji.** Przyjęcie perspektywy myślenia o sesji coachingowej jako hologramie problemów organizacyjnych może przynieść nowe rozwiązania. Organizacja widziana jako system daje znacznie więcej możliwości niż wówczas, gdy jest traktowana fragmentarycznie. Takie spojrzenie pozwala coachowi dostrzec rolę, jaką pełni coaching w organizacji, ukazuje potencjalne trudności i możliwe rozwiązania niekorzystnych sytuacji. Pozwala również na dobór najskuteczniejszych w danej sytuacji metod pracy z klientem.

Klient natomiast dzięki szerokiej, systemowej perspektywie swojej pozycji oswaja się z rolą, dostrzega możliwości rozwoju oraz obszary, które pozostają poza jego zasięgiem. Dopiero takie spojrzenie pozwala uniknąć niepotrzebnych frustracji, zwiększa szanse na rozwiązanie problemów i umożliwia skuteczne określenie celu coachingu.

Z punktu widzenia organizacji umiejscowienie coachingu w systemie i wyznaczenie mu właściwej funkcji jest zadaniem kluczowym. Stwarza bowiem warunki do rozwoju oraz pozwala na wprowadzenie zmian w pożądanym obszarach.

LITERATURA CYTOWANA:

- Sztompka, P. (2007) *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak [Red.] De Barbaro, B. (1994) *Wprowadzenie do systemowego rozumienia rodziny*. Kraków: Collegium Medicum UJ.
Goldenberg, H., Goldenberg, I. (2006) *Terapia rodzin*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego



Artur Krupa Psycholog, mgr zarządzania, trener i konsultant zarządzania (certyfikat wydany przez Edexcel i BTEC Professional Qualifications), coach. Trener prowadzący zajęcia w Szkole Trenerów Wszechnicy UJ, kierownik merytoryczny kompleksowych projektów szkoleniowych. Prowadzi głównie szkolenia ukierunkowane na rozwój osobisty, planowanie rozwoju. Ma wieloletnie doświadczenie w projektowaniu i prowadzeniu szkoleń dotyczących rozwoju pracowników działu sprzedaży oraz wspierania organizacji w sytuacji zmiany. Szczególnie interesuje się tematyką doskonalenia kompetencji trenerskich.