

Dorota Wnuk-Lipińska¹

Coaching jako narzędzie rozwoju przywództwa. Perspektywa menedżerów

Abstrakt

W artykule zaprezentowano teorie dotyczące procesu oraz zjawiska coachingu i przywództwa, a także coachingu jako narzędzia rozwoju przywództwa. Przedstawiono historię i złożoność procesu przywództwa oraz zbieżność między wymaganiami współczesnych organizacji a wzmocnionymi cechami i umiejętnościami jednostki w procesie coachingu. Zaprezentowano, na podstawie badań, metody stosowane w procesie rozwoju przywództwa w polskich organizacjach, i pokazano, które z tych metod są postrzegane przez menedżerów wyższego szczebla jako najbardziej skuteczne.

Słowa kluczowe: przywództwo, coaching, narzędzia rozwoju przywództwa, efektywność, rozwój

Coaching as a tool for leadership development. Perspective of managers

Abstract

The article presents theories regarding the process and phenomenon of coaching and leadership as well as coaching as a tool for leadership development. It presents the history and complexity of the leadership process and the convergence between the requirements of contemporary organizations and the strengthened qualities and abilities of the individual in the coaching process. On the basis of the research, the methods used in the process of development of leadership in Polish organizations were presented and which of these methods were perceived by the senior managers as the most effective.

Keywords: leadership, coaching, tool, effectiveness, development

¹ d.a.wnuklipinska@gmail.com

*Don't go where the path may lead,
go there where is no path and leave a trail*

Emerson

Wstęp

Sting (muzyk rockowo-jazzowy) powiedział kiedyś, że w utworze muzycznym równie ważne jak dźwięki są chwile ciszy między nimi. I tak jak wysokość, długość dźwięków „nadaje ton”, tak chwile ciszy są odpowiedzią i tworzą wspólnie lepszy lub gorszy utwór muzyczny.

Podobnie jest z przywództwem. Lider nadaje ton, a o końcowym efekcie decyduje reakcja zwolennika/followera. Ten symbiotyczny, niesymetryczny układ jest jak utwór muzyczny: od arcydzieła po kakofonię dźwięków.

Współczesny świat stawia przed menedżerami wyzwania, które m.in. uwzględniają istotność relacji zachodzących między liderem a jego zwolennikami czy zjawisko przywództwa jako takiego. Przewidywania futurologów i teoretyków organizacji okazały się trafne – szybkie zmiany otoczenia wymuszają zmiany w organizacjach, te zaś stawiają przed menedżerami coraz większe wymagania.

Analizując prognozy Druckera (1990) Tofflera (2009) i Attaliego (2007), z łatwością można dostrzec wyłaniający się dzisiejszy świat. Turbulentne, zmienne, wielowątkowe otoczenie, hiperkonsumpcja, nomadyczny styl życia, współzawodnictwo, płaskie struktury organizacji i oczekiwanie nierutynowych działań i rozwiązań to już nie przewidywania, to stan obecny dzisiejszych organizacji.

Otoczenie organizacji przyszłości Drucker określał jako zmienne, nieprzewidywalne i nierutynowe. Toffler przewidywał odmasowienie i indywidualizację produkcji oraz wzrost zaangażowania i ruchy społeczne przeciwstawiające się degradacji środowiska. Attali określał rynek przyszłości jako skrajnie zmienny, charakteryzujący się hiperkonsumpcją, a tryb życia człowieka przyszłości jako nomadyczny, z dużym naciskiem na indywidualną wolność. Prognozy dotyczące funkcji i życia organizacji również są zbieżne: organizacja ma być liderem zmian – wielowątkowa, z wielością celów, silnym współzawodnictwem, ma za zadanie budować społeczny kapitał i tworzyć, a następnie przenosić się z miejsca na miejsce, jak cyrk czy trupa teatralna. Z perspektywy jednostki takie otoczenie i taka organizacja stawiają nowe wymagania co do umiejętności i cech menedżera. Od

menedżera przyszłości wymagane są umiejętności zarządzania sobą, otwarcia na działania, obserwacji zmian, koncentracji na szansach. Płaska struktura i nietrwale połączone elementy organizacji wymuszają redukcję formalnej struktury, wprowadzanie krótkoterminowej oceny pracownika, umiejętność zarządzania zmiennymi procesami produkcji i lokalnymi zespołami.

To już nie przewidywania, a codzienność współczesnej organizacji.

„Specyficzny układ czynników społecznych, politycznych i ekonomicznych powoduje (...), że możemy mówić o nowych zjawiskach. Współczesne społeczeństwo (...) Europy bywa charakteryzowane jako społeczeństwo wiedzy, bazujące na kapitale intelektualnym, wysokich technologiach, globalnej komunikacji i gospodarce oraz elektronicznym biznesie. Jednocześnie nadal jesteśmy świadkami rosnącego rozwarstwienia w zakresie dobrobytu, wzrostu obaw przed terroryzmem i ruchami ekstremistycznymi, ekspansji (...) fundamentalizmów (...) lęku przed uzależnieniem naszego przetrwania od wirtualnego pieniądza.”

Jak w takich warunkach zmienia się idea przywództwa? Co określa skutecznych przywódców naszych czasów? Jakie metody rozwoju przywódczego potencjału stają się adekwatną odpowiedzią na wyzwania współczesnego świata? (Czarkowska, 2013).

Po jakie z tych środków sięgają menedżerowie? Które z tych środków uznają za skuteczne?

Chęć odpowiedzi na te pytania spowodowała, że tematyka przywództwa już od kilkudziesięciu lat skupia zainteresowanie zarówno praktyków, jak i teoretyków organizacji.

Efektom tego zainteresowania jest, z jednej strony, ogromna liczba artykułów, podręczników, kursów i programów biznesowych, z drugiej zaś, uproszczenia i, ze względów komercyjnych, schlebianie prostym rozwiązaniom. Jedną z metod proponowanych menedżerom w celu rozwijania przywództwa w organizacjach jest coaching.

Coaching, jako metoda wspierania, pojawił się w biznesie już w latach 60. ubiegłego stulecia, jako poufna pomoc psychologiczna dla menedżera (Kilburg, 2000) W dzisiejszych organizacjach stał się jedną z podstawowych metod rozwoju potencjału ludzkiego, a wyróżnia się spośród innych jakością relacji i typem interwencji (Czarkowska i Wujec, 2014).

Partnerska relacja coachingowa opiera swoje założenia (Downey, 1999) na trafnych, mocnych pytaniach, i szczerym oraz konstruktywnym feedbacku (Parsloe

i Wray, 2003). Założenia te nie tworzą sztywnych, zamkniętych ram, pozostawiają tę relację otwartą, płynną, a przy tym skuteczną, efektywną i ciekawą dla coacha.

Artykuł ten ma na celu omówienie zjawiska przywództwa, również pod kątem historii i przesunięcia paradygmatu, oraz zdefiniowanie coachingu i przedstawienia tych elementów procesu, które powodują, że oba procesy – przewodzenia i coachingu – są w tych punktach zbieżne. Następnie zaprezentowany zostanie wycinek z badania przeprowadzonego na grupie menedżerów wyższego szczebla. Badanie dotyczyło stosowanych metod rozwijania kompetencji przywódczych, ich popularności i skuteczności.

Coaching. Coaching a szkolenie

Ilość definicji coachingu sięga już kilkudziesięciu tysięcy, wprost proporcjonalnie do popularności coachingu jako profesji i procesu jako takiego. David Clutterbuck uznaje coaching za proces wsparcia i pomocy w efektywnym wykorzystywaniu umiejętności (Clutterbuck, 2009), a coach to osoba, która uczy i ukierunkowuje osobę przez odpowiednie zachęty i udzielanie rad. Zdaniem Mary Bath O'Neil coach raczej dzieli się założeniami, wyobrażeniami, niż doradza (O'Neil, 2005). Grant i Cavanaugh definiują coaching jako sposób wspierania w formułowaniu celów i aspiracji, oraz systematycznej pracy na rzecz ich osiągnięcia (Grant i Cavanaugh, 2007). Coaching jest też uznawany przez licznych autorów – praktykujących coachów – za proces pomocy klientowi w stawianiu się efektywnym liderem. Coach, wykorzystując umiejętności psychologiczne, dostosowane do aktualnych problemów, umożliwia natychmiastowe zastosowanie tych rozwiązań w praktyce. Innymi słowy, jest to relacja coacha z klientem, podjęta w konkretnym, wcześniej zdefiniowanym celu.

Można więc stwierdzić, że jest narzędziem nastawionym na przyszłość, tworzenie oraz osiągnięcie celów. Jest to również proces odblokowywania i budowania potencjału osoby, w celu maksymalizacji efektywności działań. Coaching może mieć poszerzoną nazwę o dodatkowe określenia, zależnie od powiązania z obszarem rozwoju, stosowanego modelu, czy źródeł w szkołach psychologicznych do których nawiązuje. Ze względu na obszar rozwoju, jakiego proces coachingowy dotyczy, czy też jakich dziedzin życia dotyczą cele, obowiązuje podstawowy podział na biznesowy i osobisty. W ramach tych obu zakresów ukształtowały się liczne podgrupy, takie jak: coaching kariery – związany z karierą, rozwojem ścieżki zawodowej, coaching przywództwa – związany z rozwojem cech przywódczych, coaching dla członków zarządów – przeznaczony dla kluczowych osób w firmie, coaching biznesowy – w obszarze biznesu, life coaching – dotyczący życia oso-

bistego, health coaching – dotyczący zdrowia, diet coaching – dla odchudzających się, i wiele, wiele innych.

Obok podziałów dotyczących zakresu działania coachingu coaching dzieli się ze względu na stosowany model: modele GROW, GOLD, Achieve (Czarkowska i Wujec, 2011), który wyznacza etapy ścieżki i sposób pracy coacha z klientem. Ze względu na poziomy interwencji i rolę, a także wymagania wobec coacha, stosowany coaching może mieć wiele wariantów: operacyjny – wspierający działania, kompetencyjny – wspierający proces uczenia się, psychologiczny – praca z wzorcami myślenia i odczuwania, transformacyjny – redefinicja tożsamości (Świeży, 2013).

Coaching, ze względu na korzenie w psychologii, może też odwoływać się do poszczególnych szkół psychologicznych i nosić nazwy z nich zaczerpnięte, np.: coaching systemowy, behawioralny, koaktywny, szkoły Gestalt. Kolejny podział dotyczy liczby klientów – coaching może być indywidualny (dla klienta coachingu osobistego lub klienta biznesowy) lub grupowy (para małżeńska, rodzina, zespół, grupa).

Coaching biznesowy, który jest przedmiotem rozważań w tym artykule, to relacja między coachem a klientem. Coach może być osobą z danej organizacji lub spoza niej. Klient to pracownik (menedżer, kierownik, pracownik niższego szczebla) tej organizacji, a celem coachingu mogą być wszystkie procesy w niej zachodzące: wzrost efektywności, motywacja, relacje w zespole, konflikty. Cel jest określony przez klienta lub przez zleceniodawcę usługi, czyli przez przełożonego klienta. Rzeczywistość, w której odbywa się proces coachingu, jest z jednej strony rzeczywistością danej organizacji, czyli jej struktury, liczebności czy zakresu działania, z drugiej – jednostki poddawanej procesowi coachingu, z jej cechami osobowymi i przekonaniem. Elementem tej rzeczywistości jest również coach, z jego cechami, systemem przekonań, umiejętnościami. Coaching jest też spotkaniem dwóch systemów (system – świat coacha i system – świat klienta) w określonym kontekście. Według koncepcji teorii systemów (von Bertalanffy, 1976) różne formy systemów są postrzegane jako całościowe struktury (system coacha, system klienta), a każde zjawisko (coaching) powinno być postrzegane całościowo, przez relacje między elementami systemu.

Coachowie wskazują, że coaching jest często mylnie postrzegany jako forma terapii, mentoringu, szkolenia czy konsultingu. Może zawierać elementy każdej z tych form pomocy. Nie jest jednak typowym szkoleniem kompetencyjnym. Coaching zakłada swobodę metodologii treningowej, sposobu dochodzenia do rozwiązań i obszaru pracy. Coach dostosowuje metody, modele i sposoby pracy do potrzeb klienta, zmieniając je w miarę zmian w nim zachodzących, dostosowując się do tworzonych przez klienta nowych konfiguracji. Coach staje się towarzyszem drogi, w której klient sam dobiera zasoby i sposoby niezbędne do osiągnię-

cia celu i sposoby jego realizacji (Bennewicz, 2011). Szkolenie, w przeciwieństwie do coachingu, polega na wyposażaniu ludzi w umiejętności i wiedzę, mające pomóc im w rozwoju osobistym lub zawodowym. Wykwalifikowany trener, podczas procesu edukacyjnego, przedstawia uczestnikom ważne, nowe informacje. Szkoleniom brakuje ważnego czynnika: przyjrzenia się nowej wiedzy w kontekście nastawienia, umiejętności i nawyków. Badania 31 kierowników wyższego stopnia wykazały, że produktywność po szkoleniu wzrosła o 22,4%. Wsparcie nowej wiedzy coachingiem spowodowało dodatkowy wzrost o 65% (Neale, 2010). Coaching jest dodatkowym narzędziem wspomagającym w rzeczywistym wykorzystaniu wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń.

Przywództwo: definicje, rys historyczny

Czym jest przywództwo? Według Morgana i Smircich to proces zarządzania znaczeniem (Morgan i Smircich 1982). Jeden przywódca lub grupa osób odnosi sukces, konstruując i definiując rzeczywistość innych osób. Przywódca ma więc moc przekonywania przewodzonych do swojego oglądu rzeczywistości. Oznacza to, że lider zarządza znaczeniem, przez kierowanie uwagi zaangażowanych w kierunku konkretnych sytuacji, i świadomie lub nie, kształtuje znaczenie sytuacji. Efektywny lider wskazuje więc kierunek organizacji w sensie strategicznym, przez dostarczenie wyobrażenia lub wzorca myślowego, w sposób, który ma znaczenie i sens dla bezpośrednio zaangażowanych. Potrafi też szybko przededefiniować kontekst i nadać mu nowe znaczenie, nowy sens. Oznacza to również, że przywództwo, jako zjawisko, zależy od ludzi – czy są przygotowani na to, by oddać swoją możliwość definiowania rzeczywistości innym we władanie (Morgan i Smircich, 1982). W naukowej literaturze przedmiotu jest już około 35 tys. definicji przywództwa (Pye, 2005), a ich lista stylów i typów ciągle się powiększa (Western, 2010). Można więc wyróżnić style: adaptacyjny, autorytarny, kolektywny, połączony, przypadkowy, charyzmatyczny, demokratyczny, dyktatorski, dystrybucyjny, bieżący – wyłaniający się, ekspercki, matriarchalny, partycypacyjny, patriarchalny, postmodernistyczny, post-heroiczny, pierwotnych emocji, zasadniczy, relacyjny, służebny, sytuacyjny, duchowy, strategiczny, techniczny, rozważny, transakcyjny, transformacyjny, oparty na wartościach. Powyższe przykłady stanowią tylko niewielki wycinek stosowanego nazewnictwa (Stodgill, 1974).

Trzy naukowe dyskursy dotyczące lidera to też zarazem trzy przesunięcia paradygmatu w myśleniu o przywództwie w organizacji. Historycznie przywódca, tzw. Great Man, uważany był za elitarną postać powiązaną z władzą i hierarchią. Przywódca to synonim silnej osobowości, mocy sprawczej, zdecydowanych

działań. Około 1900 r. datuje się dookreślenie konceptu lidera – kontrolera, bardziej zarządzającego, efektywnego menedżera niż przywódcy. Koncept ten ma swoje korzenie w zarządzaniu Taylora i wiąże się z metaforą organizacji – maszyny, o której sprawność i efektywność dba zarządzający lider – kontroler. Elton Mayo w 1960 r., zgodnie z hasłem *happier workers work more productively* użył terminu: lider-terapeuta. Lider-terapeuta dba o wzrost morale, motywacji i wzajemną współpracę, posługując się takimi narzędziami jak: inteligencja emocjonalna, zarządzanie emocjami, coaching czy tworzenie kultury terapeutycznej. Umożliwia tym samym demokratyzację procesu przywództwa przez dystrybucję odpowiedzialności na niższe szczeble organizacji, co równocześnie skutkuje wzrostem dumy i satysfakcji z pracy.

Lider-mesjasz, koncept wyłaniający się w latach 80. ubiegłego stulecia, skupia się na kulturze organizacji i jej zmianie. Narzędziami wpływu stają się wizja i charyzma, wzmacniane przez stosowne rytuały i kreowanych bohaterów. Lider post-heroiczny to koncept, pozostający w subtelnej kontrze do lidera-mesjasza, a właściwie wypełniający lukę między liderem-terapeutą a liderem-mesjaszem (Binney, Wilke i Williams, 2004; Huey, 1994; Mintzberg, 2004; Badarraco, 2001). Post-heroiczny lider ma być przede wszystkim autentyczny, emocjonalnie inteligentny, wrażliwy i tworzyć terapeutyczną kulturę organizacji. Pokora, skupienie i prężność działania, jako jego podstawowe narzędzia, wydają się zbliżać go do służebnego modelu przywództwa. *Leadership spirit*, czyli duchowe przywództwo (słowo „duchowe” rozumiane niejednoznacznie – jako wartości uniwersalne, głęboko humanistyczne i religijne zarazem) jest odpowiedzią na kilka trendów. Z jednej strony odpowiada na potrzebę „duchowego” realizowania się w pracy (nacisk na rozwój osobisty i duchowe znaczenie pracy w życiu), z drugiej zaś daje oparcie i spokój w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Duchowe przywództwo sprzyja powszechnej potrzebie indywidualizmu, zakłada uniwersalny cel i znaczenie wszystkich zdarzeń, i podkreśla wzajemność oraz połączenie wszystkich i wszystkiego. Odnosi się również do konceptu „służenia rodzajowi ludzkiemu”, podkreślając znaczenie: nadziei, uprzejmości, miłości i optymizmu (Abudene 2005, Mittroft i Denton, 1999).

Duchowy przywódca powinien zatem odnosić się do najgłębszych znaczeń, wartości, celów i emocji (Tourish i Pinnigton, 2002, Marshall i Zohar, 2004). Eko-lider to koncept odwołujący się do metafory biologicznego organizmu i jego współistnienia z otoczeniem. Eko-lider zmienia swój punkt widzenia z antropocentrycznego na ekocentryczny, a kluczowe i kulturowane wartości to holizm, czyli połączenie i relacja z wszystkimi systemami, w których funkcjonujemy. Eko-lidera obowiązują zasady eko-etyki, czyli działania z poszanowaniem własnej działalności i środowiska naturalnego. Duch przywództwa ekologicznego ma być nie-

-racjonalny, ale nie w opozycji do racjonalnego, głęboko humanistyczny i kreatywny zarazem (Capra, 1996). Kolejną cegiełkę do tematu przywództwa wniósł Ouchie i jego teoria Z. Ouchie skoncentrował się na modelu silnej kultury, skupionej na zespole – rodzinie, elastyczności, jakości i usługach, i otworzył nową drogę myślenia o organizacji. Zauważono, że organizacja jest kształtowana nie tylko indywidualnie, lecz także społecznie (Ouchie, 1983). Oznacza to, że przy próbie implementacji przywództwa i zmiany w organizacji przywództwo nie „należy” tylko do jednej osoby, i – aby zrozumieć przywództwo – należy przyjąć jeszcze szerszy i głębszy punkt widzenia.

Proces przywództwa – postrzegany jako proces społecznej interakcji – stał się zaczynem do wielu krytycznych dyskusji i nowych teorii przywództwa w opozycji do głównego nurtu, koncentrującego się na cechach i umiejętnościach przywódcy. Northouse (2004) zidentyfikował cztery wspólne płaszczyzny przywództwa: przywództwo jako proces, przywództwo jako wpływ, przywództwo w określonym kontekście grupy, przywództwo jako osiągnięcie celu.

Calas i Smircich podważyli, uznawany za innowacyjny, tekst Petersa i Watermana z 1982 r., *In Search of Excellenc*, który uznali za pusty dyskurs, a teorię przywództwa transformacyjnego za teorię „Great Man”, z nadaną nową terminologią. Koncentracja na przywódcy-jednostce została poddana krytyce przez zwolenników podejścia systemowego Barleya i Kunda (1992), Caseya (1995), Tourisha i Pinnigtona (2002) i teorii dekonstrukcyjnych Lyotarda (1997) oraz Derrida (Derrida, 2001). Przywództwo, w kręgu literatury krytycznej, uznaje się za proces oparty na interakcji i społecznych relacjach pomiędzy ludźmi (Senge, 1990; Yukl, 1998; Alvesson, 2002; Burgoyne i Pedler, 2003) – ponieważ nie ma przywódcy bez choćby jednego zwolennika. Według krytyków teorii „Great man” ignorowanie dynamiki i emocji zwolenników i grupy znacząco zubaża obraz przywództwa w organizacji.

Collinson (2006) uważa, że zwolennicy to integralna część procesu przewodzenia; odrzuca stereotyp „głupiej owcy”; uważa, że wzmocnieni pracownicy wiedzy i udostępniane przywództwo, to istotny element procesu. Zwolennicy, po transformacji, stają się wzmocnionymi, zaangażowanymi, autonomicznymi i energicznymi pracownikami, rozproszonymi liderami, wprowadzającymi w życie wizję lidera. Fiedler (1992) ze swoją teorią złożoności wprowadza do procesu przewodzenia kolejne zmienne kontekstowe: rozmiar organizacji, rozmiar grupy, kontekst społeczny organizacji. Na ten kontekst składają się sytuacja społeczna, polityczna, interesy polityczne, geopolityka (Fiedler, 1992). Przeglądając tylko niewielki fragment badań i rozważań dotyczących przywództwa, wnioskować można, że przywództwo ma wiele twarzy i operuje na wielu poziomach jednocześnie.

Zaprezentowana mnogość definicji, rozważań teoretycznych dotyczących definicji przywództwa wymusza, na potrzeby artykułu, obranie jednej definicji przywództwa. Przyjmijmy więc, że przywódcy nie „tworzy” jedna, dominująca, wspólna cecha. Przywódcą staje się ten, który używa odpowiedniej kombinacji cech w danym kontekście, skupiając się na własnych silnych stronach i ich wzmacnianiu.

Taka definicja otwiera drogę do pracy i burzy przekonanie o niezbędnej, wrodzonej charyzmie jako warunku bycia liderem. Możliwe jest stawianie się liderem i bycie nim, przez wzmacnianie cech wymaganych w danym kontekście.

Zarządzanie a przywództwo

Brak zrozumienia różnic obu procesów zarządzania i przywództwa powoduje, że często są one stawiane w kontrze do siebie. Menedżer, w tradycyjnym podejściu zarządzania, stosuje działania i procesy koordynujące mechanizmy, planując, wdrażając, motywując. Lider zajmuje się procesami strategicznymi, zakładającymi ruch i zmianę. Ustalanie kierunku, czyli działania ściśle związane z tworzeniem wizji i strategii, często bywa mylone z planowaniem. Lider wskazuje kierunek organizacji w sensie strategicznym przez dostarczenie wyobrażenia lub wzorca myślowego, potrafi też szybko przededefiniować kontekst i nadać nowe znaczenie. Proces ustalania kierunku wieńczy wizja i strategia, a nie, tak jak w zarządzaniu – plany.

Kolejny kluczowy aspekt przywództwa to sojusz: proces dotarcia do ludzi, zrozumienia, akceptacji i dopasowania do wybranego kierunku.

Ten proces to ogromne komunikacyjne wyzwanie i zasadniczo różni się od problemów projektowania w procesie zarządzania. W procesie tworzenia zmiany w skomplikowanych organizacjach lider często napotyka bariery (polityczne, biurokratyczne czy zasobowe), a pokonanie tych barier wiąże się z ogromnym wysiłkiem. Dlatego tak istotne w procesie przywództwa są motywacja i inspiracja. Przywództwo bywa opacznie rozumiane jako w kontrze, w swej relacji do zarządzania, a oba procesy, pomimo różnic, które mogą tworzyć konflikty, mogą też współgrać, a pracownicy być efektywnymi liderami i menedżerami.

Przywództwo i coaching – dlaczego po drodze

Przegląd zmian w paradygmacie i krytycznych teorii dotyczących przywództwa umożliwi dostrzeżenie uproszczeń w podejściu do tej kwestii, przy założeniu, że może być ono dowolnie rozwijane i wzmacniane.

Pierwszy redukcjonizm to koncentracja na cechach i umiejętnościach przywódcy. To bardzo wygodne uproszczenie, dzięki któremu łatwiej prowadzić szkolenia lub warsztaty „nauki” przywództwa.

Kolejny upraszczający redukcjonizm to sprowadzanie przywództwa do zestawu zachowań, które można wyćwiczyć i wytrenować. Ta szkoła, blisko związana z psychologią behawioralną, poszukuje odpowiedzi na pytanie, co liderzy robią, gdy zwiększają efektywność przywódczą. Inne podejście, blisko związane z psychologią behawioralno-kognitywną, zajmuje się tym, co liderzy robią (a nie jacy są), gdy zwiększają swoją efektywność.

Podejścia te pozwalają na zwiększenie świadomości lidera, dotyczącej cech, umiejętności i zachowań przywódczych, które można wzmacniać czy korygować; ignorują one jednak kontekst i złożoność wyzwań w miejscu pracy.

Kontekstem działania współczesnego przywódcy jest „płynna nowoczesność” czyli samonapędowa i samo-intensyfikująca się, kompulsywna i obsesyjna modernizacja, zmuszająca kolejne formy życia społecznego do ciągłych zmian (Bauman, 2011). Taka rzeczywistość wymaga od przywódcy ciągłego procesu przystosowywania się, dostosowywania do zmiennych warunków, pewnego uniwersalizmu w myśleniu i działaniu.

W procesie interpretacji kontekstu lider kreuje zmianę. Ten proces kreacji wymaga użycia wyobraźni, czyli stanu ducha, który pobudza przenikliwość i poczucie sensu. Ten stan ducha jest osiąganym przez wyzwolenie z procesu liniowego myślenia, pozostając w zgodzie z naturalnym dla człowieka sposobem myślenia. Wyobraźnia inspiruje, wspomaga organiczne, holistyczne myślenie, kojarzenie, oraz przechodzenie od poziomu do części do poziomu całości. Przywódca w tym procesie kwestionuje stare założenia i formułuje nowe idee, równocześnie rozbudza pasję i motywuje do zmiany (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2011).

Według Kostery (2010) w procesie zachodzącym pomiędzy liderem, kontekstem w którym działa, i jego zwolennikami, zachodzą trzy zjawiska: połączenia, integracji i interakcji.

Przywódca w pierwszym z tych zjawisk – procesie połączenia – korzysta z intuicji. Intuicja jest tu rozumiana jako zdolność szybkiej oceny sytuacji, przez przymierzenie jej do wzorców pamięci i szybkie wykreowanie na tej podstawie innowacyjnego rozwiązania, czasami sprzecznego z potoczną mądrością.

Błyskawiczna ocena pomaga w interpretowaniu kontekstu i umożliwia połączenia lidera ze zwolennikami. Jest też warunkiem tworzenia bezwarunkowej wizji, którą można dostosowywać do zmian zachodzących w otoczeniu.

Proces własnej interpretacji kontekstu i uświadamiania wizji powoduje, że lider wchodzi w kolejny etap procesu, zwanego integracją, utożsamiając się z ideą. Całkowite zaangażowanie lidera i jego pasja mogą się przerodzić w zjawisko nazywane

flow (Csikszentmihalyi, 2007). W procesie interakcji uwaga poświęcona zwykle swojemu ego zanika, a zamiast niej pojawia się „intensywna świadomość” wykonywanych czynności. Bezpośredni, ścisły kontakt między podmiotem a czynnością, sprawia, że lider w tym samym czasie błyskawicznie reaguje na wszystkie błędy czy niedoskonałości i natychmiast je koryguje. Zanik ego powoduje równocześnie zanik blokujących i hamujących emocji; szybki napływ nowych informacji przestają być przeszkodą w podejmowaniu właściwych rozwiązań i osiągnięciu celów.

Analiza przydatności coachingu, jako metody rozwoju przywództwa, jest niemożliwa bez krótkiego zagłębienia się we współczesny kontekst działania menedżerów najwyższego szczebla. Umożliwi to krótka wypowiedź Amira Kassaei, uciekiniera z Iranu, menedżera wysokiego szczebla w jednej z agencji reklamowych:

O pracy: „Dyrektor kreatywny jest mieszanką speców od obsługi klienta, strategii, produkcji oraz kreacji. 95% proc mojej pracy zajmuje zarządzanie ludźmi i tylko 5% wymyślanie. Wciąż wymyślam sam, bo mogę to robić, ale dużo częściej wsiadam do samolotu i pędzę na inny koniec świata, gdzie nasz klient ma jakiś problem, a moja agencja właśnie szuka rozwiązania” (Kassaei, 2012).

O wizji, celu: „To samo działo się w USA w latach 60.–70. Reklama była buntowniczą branżą, a jej pracownicy wierzyli, że mają jakąś misję i mogą zmieniać świat. O coś im chodziło.

Jednak stopniowo agencje stawały się coraz większe, zarządzały coraz większymi pieniędzmi – jak każdy wielki biznes – zaczęły tracić swoją magię. Pojawiły się korporacyjne procedury, zabezpieczenia, niechęć do ryzyka... Naszym zadaniem jest przywrócenie dawnej magii. Oni rozwiązywali swoje problemy używając kreatywności. Musimy do tego wrócić” (Kassaei, 2012).

O wartości w pracy: „Wartościowe postawy... Odwaga, stanowczość, bezkompromisowość, gotowość do walki o własne racje i pomysły. Innymi słowy posiadanie jaj. Niewielu dziś potrafi postawić wszystko na jedną kartę, bo to może zrobić tylko człowiek, który nie ma nic do stracenia. Czyściłem kible w Wiedniu i przeżyłem. Gdyby coś się stało i musiałbym to robić znowu – znowu bym przeżył. Ta świadomość bardzo pomaga, gdy się wchodzi do sali konferencyjnej na spotkanie z bardzo ważnym klientem. A wie Pan co nie pomaga? Biały mercedes klasy S, rezydencja w Connecticut albo apartament na Manhattanie, wakacje na Seszelach i kredyty. Ludzie, którzy to mają, myślą tylko o jednym: jak to wszystko uchronić.

Ja się nie boję. Chcesz mnie zabić? To strzelaj, bo idę po swoje”. (Kassaei, 2012)

O wizji i misji: „Tak, cyferki są istotne, ale jakość i innowacje są tutaj na pierwszym miejscu, bo nasi założyciele budowali wspólną firmę, zakładając, że pieniądze idą za dobrą usługą, a nie odwrotnie. Wiele firm reklamowych straciło z oczu swój główny cel, bo rzeczywistość wokół nas zmienia się coraz szybciej. Zmieniają

się społeczeństwa, zwyczaje, technologie, więc ludzie czują się zagubieni” (Kassaei, 2012).

Z wypowiedzi Amira Kassaei wyłaniają się istotne wymagania wynikające z charakteru pracy, kontekstu, ale też wyobrażeń i celów pracy menedżera wysokiego szczebla. Pierwsze, zaznaczone przez autora wypowiedzi wymaganie kontekstu, to wielozadaniowość pracy: obsługa klienta, strategia, produkcja, kreacja. Autor zaznacza, że na kreację przeznaczają 5% swojego czasu. W drugiej części wypowiedzi odnosi się do zmian, jakie zaszły w jego branży, porównując czasy współczesne do lat 60. i 70. ubiegłego stulecia. Zauważa, iż jego poprzednicy wierzyli, że mają misję, mogą zmieniać świat, a narzędziem do tego była magia, która zniknęła, gdy pojawiły się korporacyjne procedury. Autor zaznacza, że powrót magii jest możliwy przy pomocy kreatywności. W trzeciej części wypowiedzi odnosi się do postaw i wartości. Wymienia odwagę, stanowczość, bezkompromisowość, gotowość do walki o racje i pomysły, jako warunkujące zmianę, a zarazem jako cechy bardzo rzadko występujące na wysokich stanowiskach. W kolejnej części wypowiedzi podnosi temat wartości, które powinny towarzyszyć wykonywaniu pracy, takich jak: innowacyjność, jakość i uczciwość. Odnosi się też do tempa zmian we współczesnym świecie, powodujących zagubienie. Wypowiedź Kassaei potwierdza skomplikowany i wieloraki obraz współczesnego przywództwa: zmienny kontekst, wymóg klarownej wizji, misji i celów, spójność wartości, cechy i umiejętności przywódcze, podkreśla też znaczenie innowacji i kreacji.

Dlaczego proces coachingu wydaje się zbieżny z procesem przywództwa? I dlaczego wydaje się odpowiadać wymaganiom współczesnego świata? Coaching zakłada niesymetryczną relację, w której to klient jest liderem procesu. Coach jest tylko towarzyszem klienta w procesie odkrywania. Za pomocą różnorodnych narzędzi pomaga zdefiniować kontekst i go nazwać, nadać mu znaczenie. Bardzo często procesowi nazywania towarzyszą metafory, jako łatwe do odczytania i zapamiętania nośniki emocji. Coach skłania klienta do korzystania z różnych zasobów, nie tylko racjonalnych, lecz także intuicyjnych. Proces własnego definiowania kontekstu, nazwania problemu, określenia celu, powoduje głębokie zaangażowanie klienta i utożsamianie z procesem. To utożsamienie budzi prawdziwą motywację i wspomniany już wcześniej *flow*, jako niezbędne elementy, w celu wywołania twórczego napięcia, które pozwoli doprowadzić klienta do rozwiązania problemu. W tym procesie klient wielokrotnie przechodzi od szczegółu do ogółu, patrzy z bliska i daleka. Łączy się z własnymi emocjami i odczytuje emocje z otoczenia. Jednocześnie ma poczucie, że cały proces „należy do niego”. Coaching więc, przez poszerzanie świadomości klienta, inspirację, integrację wewnętrzną, proces wytwarzania twórczego napięcia, może stanowić przyczynek do rozwoju przywództwa. Z badań przeprowadzonych wśród byłych studentów

Uniwersytetu Stanforda, obecnych menedżerów, wynika, iż sukces zawdzięczają pomijanym w tradycyjnej edukacji aspektom, związanym z rozwijaniem samoświadomości, inteligencji emocjonalnej, etyce (Batliwala, 2010). Badanie to potwierdza zaniedbanie tych aspektów w procesie rozwoju przywódców, które są związane z samoświadomością, rozpoznawaniem kontekstu, inteligencją emocjonalną i etyką. Zgodnie z wynikami tych samych badań taka inwestycja jest też bardzo opłacalna dla organizacji. Inwestycja wyliczana w ROI przynosi 5–8-krotny zwrot z inwestycji w coaching (McGovern, 2006).

Perspektywa menedżerów. Prezentacja wyników badania

Pogłębiająca się świadomość potrzeby rozwijania przywództwa skłoniła trzy autorki: Annę Józefowicz, Dorotę Wnuk-Lipińską i Dorotę Szkodny-Ciołek do przeprowadzenia badań i zaprezentowania ich wyników w niepublikowanym dotąd raporcie *Lider potrzebny od zaraz*.

Raport stał się źródłem informacji dotyczącej postrzegania przywództwa przez polskich menedżerów i stosowanych przez nich metod rozwijania przywództwa, jak również dookreślenia, które z tych narzędzi uznają za najbardziej efektywne. W tym artykule posłużono się wycinkiem z badań, a dokładniej – odpowiedziami na pytania o metody rozwoju przywództwa. Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego, z możliwością wolnej wypowiedzi respondentów przy niektórych pytaniach. Zaletą badań jakościowych jest ich eksploracyjny charakter, który nie wymaga wymyślenia hipotezy i jej testowania. Takie badanie zakłada docieranie do prawdy o ludziach często w sposób wykraczający poza to, co osoba opracowująca projekt sobie wyobrażała, a także w sposób zorientowany raczej na rozumienie percepcji świata przez badanych, a nie przez abstrakcyjne kategorie pojęciowe. Jako że przedmiotem dociekań jest przywództwo, badanie to może mieć i teoretyczne, i praktyczne znaczenie. Teoretyczne, ponieważ może stanowić bazę do szerszych wniosków; praktyczne – ponieważ może stanowić wiedzę o ewentualnych prawidłowościach.

Wiedza ta może mieć instrumentalny i refleksyjny charakter, może służyć jako przedmiot głębszej analizy, może też stanowić pewien rodzaj przewodnika po sposobie myślenia, „cieniach” i postrzeganiu otoczenia przez polskich liderów. Dobór przypadków do studium jakościowego, za Michaeliem Pattonem (1990), to dobór przypadków intensywnych, w których wybieramy osoby mające duże doświadczenie w określonej sytuacji. Badanie przeprowadzono w styczniu 2014 roku. Do ankiety zaproszono drogą mailową osoby na stanowiskach menedżerskich.

Ankieta była dostępna online, na panelu umożliwiającym wypełnienie ankiety, do którego dostęp ankietowany uzyskiwał przez link z maila zapraszającego do badania. Składała się z 11 pytań zamkniętych i 9 pytań otwartych. Pytania dotyczyły postrzegania przywództwa i funkcjonowania jako przywódca. Pytano o organizację i jej rolę w utrudnianiu lub ułatwianiu tej roli, o postrzeganie przywództwa w swojej organizacji. Część pytań dotyczyła rozumienia roli lidera, wzorca autorytetu przywódczego, cech skutecznego lidera, co skuteczny lider robi, a jakich działań unika. Odpowiedź na część pytań wymagała autorefleksji: postrzegania siebie jako lidera, i możliwości rozwijania umiejętności przywódczych. Badanie objęło 69 menedżerów z organizacji w Polsce, w tym: korporacji międzynarodowej – 65%, małej/średniej firmy – 27%, organizacji pozarządowej z sektora publicznego – 7%. Wśród respondentów znaleźli się menedżerowie różnych szczebli, o zróżnicowanym stażu na stanowisku menedżerskim, w tym: do 3 lat – 7%, od 4 do 10 lat – 50%, od 11 do 20 lat – 32%, powyżej 20 lat – 10%. W ankiecie udział wzięło 29% kobiet i 71% mężczyzn.

Wyniki tej części badań, która dotyczyła popularności oraz skuteczności narzędzi rozwoju przywództwa, zostały zaprezentowane w kolejności zadawania pytań o popularność i skuteczność metod rozwoju przywództwa. Numeracja pytań została zmieniona na użytek tego artykułu.

1. Co było dla Ciebie najbardziej pomocne w rozwijaniu własnego przywództwa: wsparcie mentora, udział w warsztatach, wyzwania i doświadczenia menedżerskie, obserwacja zachowań innych liderów? Na to pytanie zdecydowana większość respondentów odpowiedziała, że najbardziej pomocne były warsztaty i programy rozwojowe – prawie 90%. Warsztaty i programy rozwojowe zostały najwyżej ocenione przez osoby o doświadczeniu mniejszym niż 3 lata i między 10 a 20 lat doświadczenia. Niewiele mniej odpowiedzi zebrały obserwacje zachowań innych liderów. Kolejna wybrana odpowiedź to wsparcie mentora, a najmniejsza liczba respondentów podała wyzwania i doświadczenia menedżerskie jako swoją największą pomoc w rozwijaniu własnego przywództwa.

2. Czy uczestniczyłeś w jakichś działaniach skierowanych na rozwijanie przywództwa? Pięćdziesiąt sześć osób, czyli 82% respondentów uczestniczyło w działaniach skierowanych na rozwój przywództwa, dwanaście osób – czyli 17%, nie brało udziału w takich działaniach. Najwięcej odpowiedzi „TAK” udzieliły osoby prowadzące własną działalność i pracujące w korporacji. Najmniej odpowiedzi „TAK” pochodziło od pracowników sektora publicznego – 40%. Największą procentowo grupę wśród respondentów z odpowiedzią „TAK” stanowili zatrudnieni na stanowisku menedżerskim od 10 do 20 lat.

3. Jeśli uczestniczyłeś w jakichś działaniach skierowanych na rozwijanie przywództwa, to w jakich?

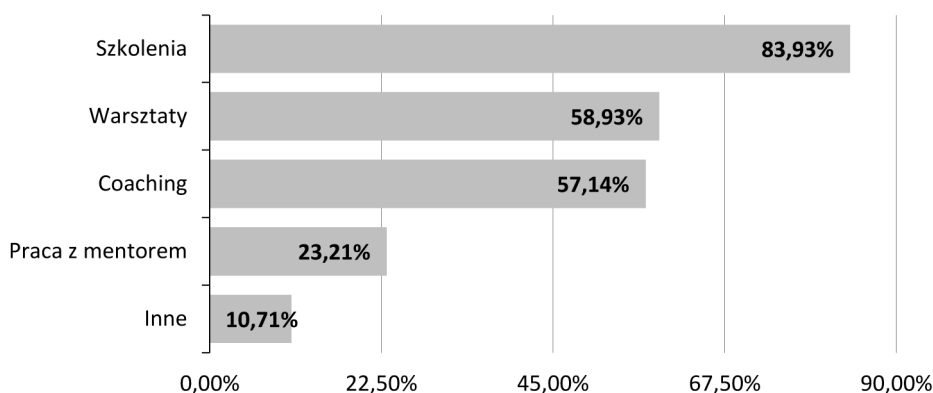
Odpowiedzi do wyboru: praca z mentorem, coaching, warsztaty, szkolenia, inne, jakie?

83% respondentów wzięło udział w szkoleniach jako aktywności rozwijającej przywództwo.

58% respondentów podało odpowiedź „warsztaty”. 57% respondentów wybrało „coaching”, 23% respondentów zaznaczyło „mentoring”, a 10% – „inne działania”. Pracownicy korporacji najczęściej korzystali ze szkoleń i coachingu (75% i 57%); menedżerowie małych i średnich firm ze szkoleń (64%) i warsztatów (57%); prowadzący własną działalność w równym procencie ze szkoleń i warsztatów (75%), a zarządzający organizacjami z sektora publicznego w tej samej mierze z wszystkich form (po 40%).

Odpowiedzi o innych działaniach rozwojowych padły ze strony respondentów korporacyjnych i z małych i średnich firm. Podano sześć innych opcji działań rozwijających przywództwo. Były to: literatura dotycząca przywództwa i biografie, możliwość podejmowania samodzielnych decyzji, stawianie przed sobą trudnych zadań, zajęcia z osobą inspirującą, studia podyplomowe, studia MBA.

Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi do pytania: Popularność metod rozwojowych



Inne: studia podyplomowe i MBA, literatura, samorozwój.

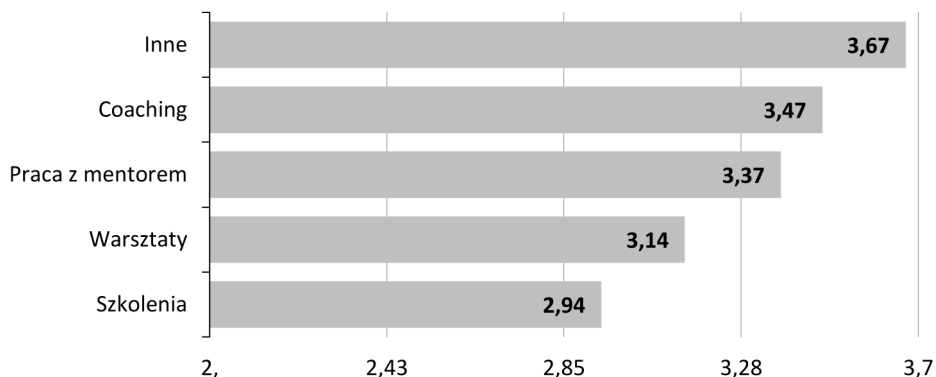
Źródło: niepublikowany raport *Lider potrzebny od zaraz* (Józefowicz, Szkodny-Ciołek i Wnuk-Lipińska, 2014).

4. Jaka była skuteczność tych działań? Odpowiedzi do wyboru: wysoka, średnia, niewielka, żadna.

„Inne działania” (studia podyplomowe, MBA, literatura, samorozwój) zostały wskazane jako te o najwyższej skuteczności. Drugą, zaznaczaną przez respondentów aktywnością o najwyższej skuteczności, był coaching. Szkolenia, określone

jako najbardziej popularne działanie, zostało najrzadziej wskazane jako to, o najwyższej skuteczności.

Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi do pytania: Postrzegana skuteczność metod rozwojowych (wg średniej*)

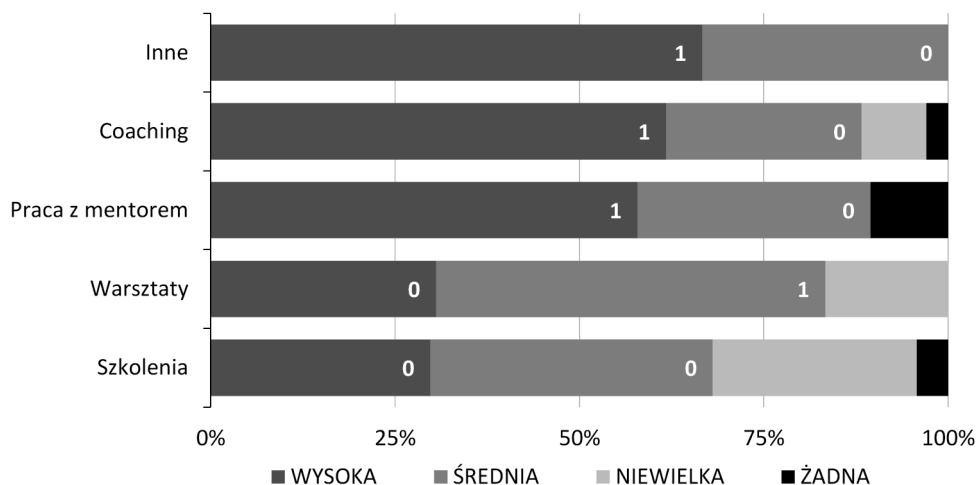


Inne: studia podyplomowe i MBA, literatura, samorozwój

* Wartości średniej mieszczą się w przedziale od 1 do 4

Źródło: niepublikowany raport *Lider potrzebny od zaraz* (Józefowicz, Szkodny-Ciołek i Wnuk-Lipińska, 2014).

Rysunek 3. Rozkład odpowiedzi do pytania: Postrzegana skuteczność metod rozwojowych (wg oceny na skali)



Źródło: niepublikowany raport *Lider potrzebny od zaraz* (Józefowicz, Szkodny-Ciołek i Wnuk-Lipińska, 2014).

5. Czy podjęte działania przełożyły się na wyniki biznesowe?

83% respondentów ankiety wskazało, że podjęte działania rozwojowe przełożyły się na wyniki biznesowe. Odpowiedź „TAK” padła wśród aż 72% pracowników korporacji.

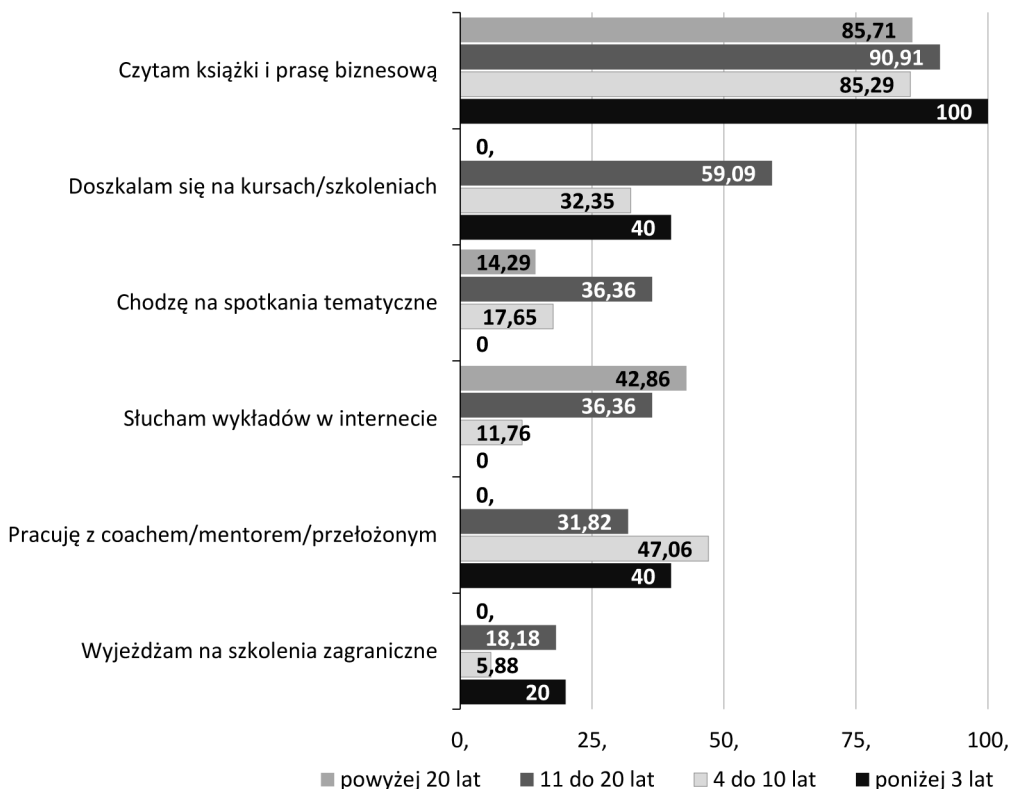
6. Jeśli podjęte działania przełożyły się na działania biznesowe, to w jakim stopniu?

Respondenci wskazywali wpływ działań rozwojowych na wyniki biznesowe jako wysoki i średni.

7. Co robisz, aby rozwijać swoje umiejętności przywódcze?

Najwyższy odsetek, 88% spośród badanych, podało odpowiedź: „Czytam książki i prasę biznesową”. 38% respondentów wymieniło: doszkalanie na kursach i szkoleniach, a 38% pracę z coachem.

Rysunek 4. Rozkład odpowiedzi do pytania o: Działania rozwojowe podejmowane przez respondentów z podziałem na staż na stanowisku menedżerskim



Źródło: niepublikowany raport *Lider potrzebny od zaraz* (Józefowicz, Szkodny-Ciołek i Wnuk-Lipińska 2014).

W części badań jakościowych, zawierających pytania otwarte, respondenci odpowiadali między innymi na pytania dotyczące napotykaných trudności i swoich najsłabszych cech jako lidera.

W odpowiedzi na pytanie o to, co jest dla respondenta najtrudniejsze w roli lidera, wymieniono: „znalezienie złotego środka między realizacją zadań a relacjami międzyludzkimi”, „regulowanie emocji i relacje międzyludzkie”, „słuchanie i rozumienie innych ludzi i ich motywacji”, „autentyczność i bycie sobą”, „trzymanie nerwów na wodzy i cierpliwość”, „radzenie sobie ze stresem i odpowiedzialnością za ludzi”, „radzenie z trudnymi emocjami, np. w sytuacji zwalniania”, „konieczność pokazywania entuzjazmu”, „motywowanie, inspirowanie”, „wytrwałość i konsekwencja”, „brak czasu, zarządzanie czasem”, „wprowadzanie zmian”, „dobór członków do zespołu”.

W odpowiedzi na pytanie o najsłabszą cechę jako lidera respondenci odpowiedzieli: „zbyt miękkie serce”, „brak konsekwencji”, „zniechęcenie, brak motywacji”, „brak czasu, nawet obowiązków, trudności w organizowaniu pracy własnej”, „motywowanie, inspirowanie, docenianie podwładnych”, „komunikacja, regularny feedback”, „większe nastawienie na cel niż na ludzi, brak cierpliwości (porywczność)”, „brak charyzmy, brak pewności siebie, trudności z wystąpieniami publicznymi”.

W pytaniu o potrzeby rozwojowe respondenci wymienili: „rozwijanie umiejętności wpływania na innych”, „zwiększenie skuteczności w samo przewodzeniu”, „budowanie pewności i wiary w siebie”, „odnajdywanie motywacji do pracy i samorozwoju”.

7. Metodyka wdrażania wniosków z wyników badań

Uczestnicy badania przeprowadzonego w styczniu 2014 r., którego wyniki przedstawiono w raporcie *Lider potrzebny od zaraz*, korzystali z różnych form i możliwości rozwijania cech i kompetencji przywódczych. Analiza wyników przeprowadzonych badań prowadzi do wniosków mających praktyczne zastosowanie w pracy coacha, lidera, menedżera.

Badanie potwierdza przypuszczenia, że najbardziej popularną formą rozwijania kompetencji przywódczych są szkolenia. Jako najbardziej skuteczne i efektywne postrzegane są te działania, które respondenci wybrali sami. Na drugim miejscu, z wyboru respondentów, wśród narzędzi rozwoju przywództwa, znalazł się coaching. Respondenci ocenili coaching jako skuteczniejszy niż najszerzej i najpopularniej stosowane szkolenia. Poza innymi działaniami, wskazanymi przez respondentów jako wysoce skuteczna metoda rozwoju przywództwa, podano mentoring, który zarazem jest najrzadziej stosowaną formą rozwoju. Oznacza to, że coaching, choć szeroko stosowany w przedsiębiorstwach, nie jest postrzegany jako najpopularniejsze narzędzie rozwoju przywództwa. Zdecydowanie popularniej-

sze są szkolenia, czyli nabywanie nowej wiedzy, dotyczącej cech, umiejętności i zachowań lidera.

Dominujące wśród uczestników badania przekonanie o charyzmatycznym podłożu przywództwa powoduje, że umiejętności przywódcze uważane są za niedostępne i elitarne. Porzucenie tego przekonania umożliwi realną, nieobarzoną zbędnym oporem, pracę nad tymi umiejętnościami.

Odpowiedzi respondentów raportu na pytania dotyczące słabości i trudności procesu przewodzenia powinny być drogowskazem i wyznaczać obszary rozwoju w pracy nad umiejętnościami przywódczymi.

Obszary te stanowią subprocesy przewodzenia: ustalanie kierunku, rozwój wizji przyszłości wraz ze strategią tworzenia koniecznych zmian, „dostrojenie” i przekonanie do tego pracowników, motywacja i inspiracja – własna i zewnętrzna oraz utrzymywanie przebiegu zmian we właściwym kierunku. Rozwijanie świadomości lidera dotyczące tego, jakie specyficzne wymagania stawiają przed nim etapy procesu przewodzenia, to zadanie dla coacha, mentora. Kierunkowe sesje coachingowe oraz treningi mogą służyć wzmocnieniu takich umiejętności, jak: świadomość postawy własnej/nastawienia, szybki ogląd kontekstu, umiejętność wpływania na otoczenie, skuteczna komunikacja i relacja. Do praktyki coacha w pracy z liderami i menedżerami należy również włączyć tworzenie warunków do doświadczania dyskomfortu, ryzyka i niepewności, tworzenie przestrzeni do testowania odwagi emocjonalnej, treningu przyjmowania informacji zwrotnej.

Podsumowanie

Przed polskimi organizacjami jest jeszcze wiele do zrobienia. Należałoby wsłuchać się w głos polskiego menedżera, który wyraźnie rozumie potrzebę rozwoju przywództwa z wykorzystaniem różnych metod i narzędzi. Coaching, uznany przez badanych za narzędzie skuteczniejsze niż szkolenia kompetencyjne, ma walor indywidualnej pracy, możliwości rozpoznania własnych zasobów, pracy nad nimi, skłania do autorefleksji. Perspektywa menedżerów w tej kwestii powinna być wzięta pod uwagę w zarządzaniu organizacją. Nie oznacza to rezygnacji z innych metod czy narzędzi wspomaganie menedżerów w polskich organizacjach, jednak istnieje wyraźna potrzeba bardziej zindywidualizowanego, swobodnego wspierania polskich menedżerów, co przyniesie wymierne rezultaty w postaci wzmożonej kreatywności oraz tak pożądaney innowacyjności.

W przekroju, w relacji do stażu pracy na stanowisku menedżerskim, z coachingu najczęściej korzystają menedżerowie ze stażem pracy od 4 do 10 lat, najrzadziej zaś kierownicy ze stażem od 11 do 20 lat. Mimo że panuje powszechna zgoda

na to, że przywództwo jest potrzebne na wszystkich szczeblach organizacji, to narzędzia stosowane do rozwoju menedżerów nie zawsze mają najwyższą skuteczność. Konieczność korzystania z metod rozwoju przywództwa podyktowana jest ogromem wiedzy i przepływem niezliczonych informacji, które wymuszają podział odpowiedzialności. Podział odpowiedzialności przyniósł za sobą spłaszczenie struktury i decentralizację, ale równocześnie centralizację wokół lidera, nadającego znaczenie, inspirującego i motywującego. Metody organizacji pracy powodują, że nie ma czasu na refleksje, na przestrzeń twórczego myślenia. Naprzeciw tym potrzebom wychodzi coaching, jako metoda dająca szansę na chwilę refleksji, w której możliwe będzie poszerzanie świadomości i wzmacnianie twórczego myślenia, wywoływanie stanu *flow*, w którym zanikają blokady i ograniczenie potencjału przywódcy. Oznacza to, że coaching staje się ważnym sposobem do wzmacniania przywództwa i realizowania ważnych celów biznesowych i społecznych. Jeżeli współcześni przywódcy są twórcami nowej rzeczywistości (Drucker, 2009), to niech to będzie nowa rzeczywistość, wspomagana przez wartości i umiejętności, które wnosi za sobą coaching.

Bibliografia

- Abudene, P. (2006). *The rise of conscious capitalism*. Charlottesville: Megatrends 2010, VA.
- Alvesson, M. (2003). *Understanding Organisational Culture*. London: Sage.
- Attali, J. (2008). *Krótką historia przyszłości*. Warszawa: Prószyński i s-ka.
- Badarraco, J. (2001). We don't need another hero. *HBR*, 79.
- Barley, S. i Kunda, G. (1992). *Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse*. *Administrative Science Quarterly*, 37.
- Bateson, G. (1973). *Steps to An Ecology of Mind*. California: Palo Alto.
- Bennewicz, M. (2011). *Coaching i mentoring w praktyce*. Warszawa: Gruner plus Jahr Polska.
- Binney, G., Wike, G. i Williams, C. (2004). *Living leadership: A practical guide for Ordinary Heroes*. London: Pearson Books.
- Burgoyne, J. i Pedler, M. (2003). *A practice-challenge approach to leadership and leadership development*. Lancaster: Lancaster University: Studying Leadership Conference.
- Calas, M.B, Smircich, L. (1995). *Dangerous liaisons: the „feminine in management” meets globalisation*. W: L. Flop, *Management. A critical text*. London: Macmillan.
- Capra, F. (1996). *The web of life*. New York: Doubleday.
- Casey, C. (1995). *Work, self and society after industrialisation*. London: Routledge.
- Clutterbuck, D. (2009). *Coaching zespołowy*. W: *Coaching – Katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: NewDawn.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: a post structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17.

- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Przepływ*. Warszawa: Moderator.
- Czarkowska, L.D. (2013). *Filary coachingu i sześć dróg rozwoju organizacji*. W: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*. Warszawa: Poltext.
- Dilts, R. (2006). *Od przewodnika do inspiratora. Coaching przez duże „C”*. Warszawa: PINLP.
- Derrida, J. (2001). *Deconstruction Engaged: The Sydney seminars*. Sydney: Power Publications.
- Dietl, J. i Gasparski, W. (1997). *Etyka biznesu. Wykłady z etyki biznesu*. Warszawa: PWN.
- Downey, M. (1999). *Effective coaching*. London, UK: Kogan Page.
- Drucker, P.F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku*. Warszawa: MT Biznes.
- Fiedler, F. (1992). *Leadership experience and leadership performance*. VA: US Army Research Institute for the Behavioural and Social Science.
- Goleman, D. (2002). *The New Leaders*. London: Time Warner Books UK.
- Hatch, M.J., Kostera, M., Koźmiński, A.K. (2011). *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*. Warszawa: WAiP.
- Huey, J. (1994). The leadership industry. *Fortune*, luty 1994.
- Kassaei, A. (2012). Wywiad udzielony Vadimowi Makarenko, *Strzelaj, bo idę po swoje*, Magazyn Świąteczny, dodatek do Gazety Wyborczej, z dnia 17.05.2012.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Liotard, J.F (1997). *Kondycja ponowoczesna*. Warszawa: Aletheia.
- McGovern, J. Lindemann, M. i Vergara, M. (2004). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organisation Outcomes, and Return on Investments. *The Manchester Review*, 1(6).
- Marshall, I. i Zohar, D. (2004). *Spiritual capital: Wealth we can live by*. London: Bloomsberry.
- Mintzberg, H. (2004). Enough leadership. *HBR*, November.
- Mittroff, II i Denton, E.A. (1999). *A spiritual audit of corporate America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, G. i Smircich, L. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18.
- Neale, S., Spencer-Arnell, L. i Wilson, L. (2010). *Coaching inteligencji emocjonalnej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Northouse, P. (2004). *Leadership Theory and Practice*. Sage.
- O’Neil, B.M. (2009). *Coaching dla kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie*. Poznań: Rebis.
- Ouchie, W. (1981) *Theory Z: How American Business Can Met The Japanese Challenge*. Avon Books.
- Parsloe, E. i Wray, N. (2003). *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pinnington, A. i Tourish, D. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: an untold trinity in the workplace? *Human Relations*, 55.

- Pye, A. (2005). *Leadership and Organizing: sense-making in action. Leadership, 1.*
- Senge, P. (2010). *Piąta dyscyplina.* Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Stodgil, R.M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research.* New York: Free Press.
- Świeży, M. (2013). *Poziomy zmiany: zakres pracy i kwalifikacje w coachingu dla menedżerów.* W: L.D. Czarkowska (red.), *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata.* Warszawa: Poltext.
- Toffler, A. (2006). *Trzecia fala.* Przeźmierowo: Wydawnictwo Kurpisz SA.
- Toffler, A. (2007). *Szok przyszłości.* Poznań: Wydawnictwo Kurpisz SA.
- Von Bertalanffy, L. (1976). *Historia rozwoju i status ogólnej teorii systemów.* W: G.J. Klir (red.), *Ogólna teoria systemów. Tendencje rozwojowe.* Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Western, S. (2010). *Leadership. A Critical Text.* Sage.
- Wujec, B. i Leduchowska, Ż. (2012). *Coaching wielokulturowych zespołów wirtualnych.* W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatu w zarządzaniu.* Warszawa: Poltext.
- Zohar, D. i Marshall, I. (2004). *Spiritual Capital: Wealth we can live by.* London: Bloomsbury.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.