

MAŁGORZATA DĄBROWICZ

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,
Biblioteka Uniwersytecka

Coaching – moda czy konieczność? Możliwości zastosowania coachingu w bibliotece

Streszczenie. W artykule przedstawiono coaching jako popularną obecnie drogę rozwoju osobistego i zawodowego, a także metodę zarządzania ludźmi oraz zespołami pracowniczymi. Zaprezentowano wybrane definicje coachingu, ujmując go na tle innych form rozwoju pracowników, oraz wielość istniejących szkół i odmian coachingu. Ukazano jego różne formy i możliwości ich zastosowania w bibliotece, ze szczególnym uwzględnieniem coachingu menedżerskiego. Wskazując na korzyści płynące z coachingu dla jednostki, zespołu oraz całej instytucji, podkreślono potrzebę i znaczenie tworzenia kultury coachingowej w bibliotece.

Słowa kluczowe: coaching, coaching menedżerski, coaching zespołowy, rozwój osobisty, rozwój zawodowy, metody zarządzania, zarządzanie ludźmi, kultura coachingowa.

Wprowadzenie

Efektywne i sprawne funkcjonowanie współczesnych bibliotek nie miałyby szans powodzenia bez ludzi, którzy niezmiennie stanowią najcenniejszy zasób organizacji, a nawet – paradoksalnie – których ranga i znaczenie wciąż wzrastają. Tym samym ważnym zadaniem i ogromnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej placówek bibliotecznych jest strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Wprowadzenie tej koncepcji leży po stronie dyrekcji biblioteki, która ponosi odpowiedzialność za całe przedsięwzięcie. Natomiast praktyczna realizacja zasad zarządzania ludźmi spoczywa w rękach kadry kierowniczej, której kompetencje obecnie nabierają szczególnego znaczenia. Przełożeni powinni umiejętnie budować zespoły pracownicze, motywować je, angażować, inspirować i uczyć, a jednocześnie wyznaczać zadania w sposób zindywidualizowany,

w pełni wykorzystując potencjał podwładnych, przy jednoczesnej dbałości o jego doskonalenie i rozwój. Kompetencje kierownicze są więc w swej istocie umiejętnościami psychologicznymi, u podstaw których leżą bardziej elementarne umiejętności – dotyczące szeroko rozumianego komunikowania się w miejscu pracy, w tym przede wszystkim właściwego przekazywania informacji zwrotnych.

Istotą zarządzania okazuje się zatem umiejętność budowania przez przełożonego atmosfery zaufania, uczciwości i wzajemnego szacunku, sprzyjającej udzielaniu informacji zwrotnej w obu kierunkach, czyli wartości leżących u podstaw relacji coachingowej¹. Obecnie za jedno z ważniejszych kryteriów efektywności kierownika uważa się przyjęcie przez niego coachingowego stylu zarządzania, który polega na zachęcaniu do indywidualnego rozwoju pracownika z wykorzystaniem wszelkich środków odpowiednich dla jednostki, zespołu i biblioteki². Proste i efektywne metody coachingowe oraz wiedza głęboko zakorzeniona w psychologii łączą wysoki poziom motywacji zatrudnionych ze skutecznością osiągnięcia rezultatów i prezentowaniem postaw oczekiwanych przez bibliotekę. Z jednej strony więc coaching istotnie przyczynia się do rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem ludźmi, z drugiej – łatwo go dostosować do zmieniających się potrzeb placówki. Stosowanie coachingu wobec pracowników – mające na celu optymalne zarządzanie nimi, głównie przez budowanie opartych na zaufaniu relacji – wsparte sprawniejszą komunikacją, stanowi jeden z najistotniejszych obszarów uzyskiwania przez bibliotekę przewagi konkurencyjnej, choć nie jest to jeszcze w pełni dostrzegane i doceniane.

W literaturze bibliologicznej, jak dotąd, nie poświęcono tej tematyce zbyt wiele miejsca, jakkolwiek od kilku lat pojawia się zainteresowanie kwestią coachingu i możliwościami zastosowania go w bibliotekach. Dostępne opracowania mają charakter fragmentaryczny, przyczynkarski, bardziej sygnalizują samo istnienie tego zjawiska, aniżeli szerzej je omawiają. Zdaniem Joanny Kamińskiej³ coaching jest metodą stosunkowo nową i słabo jeszcze przez bibliotekarzy rozpoznaną, choć stanowi ważną formę doskonalenia i rozwoju. W podobnym tonie pisze Maja

¹ J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*, przeł. K. Konarowska, D. Porażka, Sopot 2015, s. 33.

² Por. S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, przeł. A. Sawicka-Chrapkovicz, Poznań, 2004, s. 23.

³ J. Kamińska, *Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji*, w: *Marketing wewnętrzny i zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece*. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24–26 czerwca 2009, red. H. Brzezińska-Stec, J. Kudrawiec, Białystok 2010, s. 299–300.

Wojciechowska, która przyczyn coraz większej popularności coachingu upatruje w „wypląszczaniu się struktur organizacyjnych bibliotek oraz docenianiu znaczenia doksztalcania pracowników”⁴. Stąd też, zdaniem autorki, tendencja ta – od lat zauważalna na całym świecie – dotarła ostatnio również do polskich bibliotek. Natomiast o coachingowym stylu zarządzania wspomina Ewa Matczuk, ujmując go jako „odpowieź na potrzebę szybkiego przystosowywania się do zmian, które zachodzą w bibliotekach. Jest [on] jednym ze sposobów, który pozwala efektywnie radzić sobie z wyzwaniami środowiska”⁵.

Zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania organizacjami ulegają licznym „modom”, co przenosi się również – aczkolwiek z dużym opóźnieniem – na grunt bibliotek. Owe pojawiające się trendy, nie zawsze dostatecznie zbadane i ugruntowane, często powodują pospieszne włączanie się organizacji w niepełne, powierzchowne koncepcyjnie i niedokończone innowacje. Ich rezultaty trudno czasem uznać za pozytywne. Obecnie coaching uważany jest za jedną z najbardziej efektywnych metod rozwoju osobistego i zawodowego, a zarazem zarządzania. Od wielu lat jest to zarówno dynamicznie rozwijająca się na całym świecie profesja, jak i kształtujący się styl komunikowania się przyjmowany przez: liderów w biznesie, organizacjach rządowych i pozarządowych, doradców, trenerów, nauczycieli, rodziców, przedstawicieli sektora usług, pracowników służby zdrowia i inne osoby.

Współczesny coaching to zjawisko globalne i międzykulturowe. Wydaje się, że ma on wszelkie podstawy do tego, aby stać się zjawiskiem o wysokim stopniu trwałości, znaczącym elementem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, czynnikiem regulującym relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. W wielu organizacjach, szczególnie takich, które charakteryzują się silną orientacją na klienta, powinna wręcz powstać strategiczna kultura coachingowa⁶. Stwierdzenie to w ogromnym

⁴ M. Wojciechowska, *Coaching i mentoring. Metody przekazywania specjalistycznej wiedzy zawodowej w sektorze usług informacyjnych*, w: *Wymiana informacji i rozwój profesjonalnych usług informacyjnych w edukacji, nauce i kulturze na rzecz społeczeństwa oparte go na wiedzy*, red. D. Pietruch-Reizes, W. Babik, Katowice 2008, s. 135.

⁵ E. Matczuk, *Rola coachingu jako instrumentu w realizacji celów biblioteki*, w: *Otwarcie Bibliotekarze.eu*. VI Forum Młodych Bibliotekarzy, Poznań, 15–16 września 2011, red. A. Szulc, Poznań 2011, s. 79–84, <<https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/9974/1/Materia%C5%82y%20z%20VI%20Forum%20M%C5%82odych%20Bibliotekarzy.pdf>> [dostęp: 28.05.2017].

⁶ C. Szmidt, *Coaching – strategia firmy – strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków 2009, s. 50.

stopniu dotyczy bibliotek zorientowanych na świadczenie najwyższej jakości usług swoim użytkownikom. Ważne jest przy tym, aby coaching przenikał całą instytucję, a nie tylko stanowił sekretną wiedzę kilku wtajemniczonych osób. Warto zatem budować kulturę coachingową, tak aby stanowiła osnowę wszystkich relacji w bibliotece.

Pojęcie i definicje coachingu

Teoretycy coachingu uważają, że jego korzenie sięgają starożytności i wiążą się z osobą Sokratesa, który inspirował siebie współczesnych za pomocą trafnie dobranych pytań. W czasach nowożytnych coaching pojawił się w latach 60. XX wieku w sporcie, skąd w ciągu dwóch kolejnych dekad przeszedł do świata biznesu. Za pierwszą publikację z tego zakresu uznaje się wydaną w 1974 roku książkę Timothy'ego Gallweya *The Inner Game of Tennis*. Coaching, w dzisiejszym rozumieniu tego słowa, pojawił się w latach 80. XX wieku jako usługa oferowana przez zewnętrznych specjalistów w dziedzinie psychologii, terapii czy szkoleń osobom zatrudnionym na najwyższych stanowiskach w organizacji. Odniósł taki sukces, że firmy zaczęły zatrudniać i szkolić coachów wewnętrznych, co również okazało się bardzo efektywne. W kolejnej dekadzie coaching zaczął się upowszechniać, ulegając przy tym znacznemu zróżnicowaniu.

Współcześnie coaching uchodzi za znakomitą metodę zarządzania na każdym szczeblu organizacji. Stał się popularną techniką interwencji, zajmuje podobną pozycję do programów doskonalenia umiejętności przywódczych, programów szkoleniowych pracowników czy innych związanych z szeroko ujmowanym zarządzaniem. Coaching dotyczy bowiem rozwoju oraz wykraczania ponad dotychczasowy poziom, a u jego podstaw leży idea umacniania człowieka przez ułatwianie mu samokształcenia, rozwoju osobistego i poprawy wydajności⁷. Mając pozytywny wpływ na ludzi i ich osobistą efektywność, coaching dynamicznie rozwija się w różnego typu organizacjach.

Obecnie istnieje wiele różnych szkół coachingu i jego odmian, międzynarodowych oraz lokalnych tendencji. Mamy do czynienia z różnorodnością teorii oraz zaplecza naukowego kształtującego preferencje i indywidualne style pracy coachów. Funkcjonuje przy tym bardzo wiele definicji samego coachingu. W tabeli 1 przedstawiono niektóre z nich.

⁷ F. Bresser, C. Wilson, *Czym jest coaching?*, w: *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*, red. J. Passmore, przeł. B. Grabska-Siwiek, G. Siwek, Warszawa 2012, s. 34.

Tabela 1. Wybrane definicje coachingu

Autorzy	Definicja
Robert Hargrove	Mistrzowski coaching to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują, oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i zachowania ⁸ .
Henryk Król	Coaching jest to odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona metoda szkolenia pracownika przez odpowiedniego trenera (tzw. jeden na jednego), polegająca na rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw uczącego się w celu zwiększenia indywidualnego (i organizacji) kapitału ludzkiego ⁹ .
Łukasz T. Marciniak	Kompleksowe podejście służące wspieraniu rozwoju poprzez zastosowanie szeregu różnorodnych technik, zwiększenie efektywności wykorzystania potencjału umiejętności, pomoc w przyswajaniu nowej wiedzy i doskonalenie działania ¹⁰ .
Ewa Matczuk	W najprostszym ujęciu jest to proces, na który składa się przede wszystkim zadawanie pytań otwartych, wykorzystywanie technik i ćwiczeń. Wymiany zdań prowadzone odpowiednio i skutecznie pozwalają na zwiększenie świadomości oraz odpowiedzialności, wydajności działań podejmowanych przez osoby podlegające coachingowi, co bezpośrednio przenosi się na efektywność całych zespołów i organizacji ¹¹ .
Eric Parsloe	Coaching to planowany i dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne (<i>feedback</i>) ¹² .
Jenny Rogers, Karen Whittleworth, Andrew Gilbert	Coaching jest sztuką ułatwiania drugiej osobie uczenia się, rozwoju i działania. Podnosi samoświadomość i pozwala dostrzegać dokonywane wybory. Dzięki coachingowi ludzie znajdują własne rozwiązania, rozwijają umiejętności oraz zmieniają nastawienie i zachowanie. Celem coachingu jest zasypanie przepaści między potencjałem a działaniem ¹³ .
Sara Thorpe, Jackie Clifford	Pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę ¹⁴ .

⁸ R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, przeł. I. Podsiadło, Kraków 2006, s. 23.

⁹ H. Król, *Proces szkolenia pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 467.

¹⁰ Ł.T. Marciniak, *Pojęcie i odmiany coachingu*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków 2009, s. 22.

¹¹ E. Matczuk, op.cit., s. 80.

¹² E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Warszawa 1998, s. 10.

¹³ J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, op.cit., s. 52.

¹⁴ S. Thorpe, J. Clifford, op.cit., s. 17.

Autorzy	Definicja
Anne Scoular	Coaching to wydobywanie z ludzi tkwiącego w nich potencjału ¹⁵ .
John Whitmore	Odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem ¹⁶ .
Maja Wojciechowska	Coaching jest psychologiczną metodą kształcenia i doskonalenia kadr polegającą na poszerzaniu wiedzy, rozwijaniu umiejętności i kształtowaniu postaw pracowników dzięki pracy z trenerem, tzw. coachem ¹⁷ .

Źródło: opracowanie własne.

Z przeglądu definicji wynika, że coaching jest koncepcją dotyczącą wspierania rozwoju człowieka, opartą na multidyscyplinarnym dorobku naukowym, a także doświadczeniach osób wspomagających innych w realizowaniu założonych celów, posiadającą kanon etyczny. Polega na pomaganiu i towarzyszeniu ludziom w osiąganiu przez nich stawianych sobie celów, wykorzystywaniu posiadanych zasobów oraz realizowaniu aspiracji, koncentruje się jednocześnie na dostosowaniu ich do potrzeb biblioteki. Coaching cechuje holistyczne podejście do człowieka i założenie, że jego osobisty potencjał jest wystarczający do uzyskania odpowiednich rezultatów. Opiera się na działaniu procesualnym, a jego osią jest profesjonalna i partnerska relacja między coachem a coachee (osobą poddającą się coachingowi). Ten ostatni jest stroną aktywną w kreatywnym procesie, inspirującym go do maksymalizowania jego osobistego i zawodowego potencjału. Dzięki otrzymywanemu od coacha wsparciu pracownik jest w stanie samodzielnie dokonać zamierzonej zmiany, sam wybiera metody oraz zakres podejmowanych działań, co umożliwi jego ukierunkowany i skuteczny rozwój.

Coaching a inne formy rozwoju

Jednym z narzędzi służących rozwojowi, które często bywa mylone z coachingiem, jest trening. Jest to proces edukacyjny dotyczący określonego zagadnienia czy dziedziny bądź konkretnych kompetencji, dzięki któremu pracownik nabywa wiedzę i/lub uczy się nowej umiejętności.

¹⁵ A. Scoular, *Coaching biznesowy*, przeł. M. Nosorowska, Sopot 2014, s. 17.

¹⁶ J. Whitmore, *Coaching for Performance. A Practical Guide to Growing Your Our Skills*, Londyn 1996, cyt. za: Ł.T. Marciniak, op.cit., s. 20.

¹⁷ M. Wojciechowska, op.cit., s. 133.

Może być: formalny (np. trening umiejętności, kurs) bądź nieformalny (np. w postaci instrukcji przekazywanych w trakcie wykonywania pracy); indywidualny lub grupowy (np. szkolenie). Właściwy proces uczenia następuje dopiero wówczas, gdy zatrudniony przenosi zdobyte kompetencje ze środowiska treningowego do codziennej rzeczywistości i wprowadza w swoim zachowaniu trwałą zmianę.

Coaching natomiast nie polega na uczeniu się czegoś nowego. Bazuje na tym, czym dana osoba już dysponuje, na jej wiedzy i umiejętnościach, wspomaga wykorzystanie posiadanych zasobów w środowisku zawodowym. Ma na celu udoskonalenie działania pracownika i zwiększenie jego skuteczności. Koncentruje się więc na poprawie funkcjonowania bibliotekarza w konkretnym obszarze, skłania go do głębszej refleksji i zastanowienia się nad własnym postępowaniem, rewiduje, jeśli trzeba, jego przekonania, nastawienia i podejścia, a także oferuje wsparcie znającej temat, obiektywnej osoby¹.

Trening i coaching często nakładają się na siebie, szczególnie w sytuacji, kiedy podczas coachingu okazuje się, że dana osoba nie posiada niezbędnej wiedzy bądź umiejętności. W tym momencie kończy się coaching, a zaczyna trening. Obie te formy rozwoju wchodzą w skład kontinuum rozwoju², czyli prowadzą od potrzeby rozwojowej, poprzez przyswajanie określonej kompetencji, do umiejętności wykonania zadania na wymaganym poziomie.

Coaching bywa także kojarzony albo wręcz utożsamiany z mentoringiem, który opisywany jest w literaturze jako metoda „rozwijania kompetencji zawodowych pracownika dzięki współpracy z tzw. mentorem, czyli doświadczonym specjalistą z danego zakresu, posiadającym doświadczenie zawodowe oraz dużą wiedzę i umiejętność jej przekazywania”³. Jest to więc proces edukacyjny oraz modelujący w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw. Obejmuje szeroki zakres zagadnień i jest znacznie ogólniejszy niż coaching, który zajmuje się konkretną umiejętnością lub obszarem. Jak pisze Joanna Kamińska: „Istotą mentoringu jest relacja długoterminowa oparta na doradztwie i konsultacjach, natomiast coaching jest raczej skoncentrowany na rozwiązaniu określonego problemu w krótszej perspektywie czasowej, nie przez doradztwo, ale jedynie odkrycie potencjału ucznia i wskazanie mu jego możliwości”⁴.

¹ Por. S. Thorpe, J. Clifford, op.cit., s. 20.

² Ibidem.

³ M. Wojciechowska, op.cit., s. 135.

⁴ J. Kamińska, op.cit., s. 298.

Relacja mentoringowa jest mniej partnerska niż w coachingu, najczęściej bowiem mentor zajmuje w stosunku do podopiecznego pozycję nadrzędną – czy to w ramach biblioteki, czy swojej specjalności. Będąc zwykle osobą starszą, bardziej doświadczoną, dzieli się swoją historią i pozwala z niej czerpać, stanowi dla uczącego się wzorzec bądź autorytet w danej dziedzinie. Jego opieka obejmuje ponadto: wspieranie w rozwiązywaniu problemów, nieformalne przekazywanie informacji, ułatwianie kontaktów z odpowiednimi osobami w bibliotece, interweniowanie w sytuacjach grożących konfliktem⁵. Mentor pomaga pracownikowi w wykonywaniu nowych zadań, zachęca do podejmowania działań, a także monitoruje jego postępy, motywuje, angażuje i mobilizuje do pracy. Jego zadaniem jest również zapoznanie podopiecznego z istniejącą w bibliotece kulturą organizacyjną, wyjaśnienie obowiązujących reguł czy standardów pracy⁶. Zapewnienie pracownikowi stałego kontaktu, wsparcia i wszelkiej pomocy ze strony mentora przyspiesza oraz ułatwia jego adaptację społeczno-zawodową oraz dalszy rozwój i doskonalenie w miejscu pracy.

Alternatywą dla coachingu mogą być też inne formy rozwoju zawodowego: doradztwo i konsultacje, polegające na przekazywaniu rad, treści bądź informacji; trening w miejscu pracy (i różne jego formy); uczenie się przez działanie; uczenie się przez Internet (e-learning); samodzielne doksztalcanie (samodoskonalenie), np. na podstawie odpowiednich materiałów szkoleniowych.

Odmiany coachingu

W zależności od przyjętych kryteriów można wymienić kilka odmian coachingu. Biorąc pod uwagę odmienne konteksty, w których może on funkcjonować, wyróżniamy np.: coaching organizacyjny/biznesowy (*organizational/business coaching*), coaching życiowy (*life coaching*), coaching sportowy (*sport coaching*), coaching edukacyjny (*educational coaching*), coaching zdrowia (*health coaching*) czy coaching żywienia (*diet coaching*). W ramach coachingu organizacyjnego wyszczególnić można:

⁵ Por. M. Wojciechowska, op.cit., s. 134; A. Ludwiczynski, *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 217.

⁶ M. Kisilowska, *Przeciwdziałanie skutkom negatywnego doboru do zawodu. Wybrane sposoby rozwoju kadr jako narzędzia zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie kadrami w bibliotece*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, Warszawa 2008, s. 39–40.

- coaching korporacyjny (*corporate coaching*);
- coaching wykonawczy (*executive coaching*) – skierowany do najwyższej kadry zarządzającej w organizacji oraz właścicieli firm;
- coaching liderek (*leadership coaching*) – nastawiony na rozwój przywództwa;
- coaching narzędziowy – dotyczący konkretnych kompetencji (specjalistycznych, kierowniczych);
- coaching zawodowy/kariery (*career coaching*) – adresowany do pracowników rozwijających swoje umiejętności zawodowe, planujących dalszą ścieżkę kariery lub ukierunkowujących rozwój własnych profesjonalnych kompetencji;
- coaching adaptacyjny/wdrożeniowy (*adaptive coaching*) – wspomagający wdrażanie nowo zatrudnionych pracowników;
- coaching międzykulturowy.

Ze względu na osobę coacha wyróżniamy:

- coaching menedżerski – stosowany przez kierowników w odniesieniu do swoich podwładnych;
- coaching koleżeński (*peer-to-peer coaching*) – wzajemny coaching pracowników;
- coaching zewnętrzny (*external coaching*) lub wewnętrzny (*internal coaching*) – prowadzony przez coacha zewnętrznego bądź wewnętrznego specjalistę;
- autocoaching (*self coaching*) – stosowany w przezwyciężaniu własnych trudności zawodowych i osobistych bądź po prostu w doskonaleniu siebie.

Natomiast uwzględniając specyfikę klienta, wyodrębnić można coaching indywidualny (*individual coaching*) bądź coaching zespołowy/grupowy (*team/group coaching*).

Niezależnie od różnorodności zastosowania coaching jest praktyką mającą cechy wspólne, właściwe wszystkim swoim odmianom. Przede wszystkim realizowany jest przez profesjonalnie przygotowanego specjalistę (dyplomowanego coacha zewnętrznego lub wewnętrznego bądź odpowiednio przeszkolonego menedżera), składa się z odpowiednich etapów i odtwarzalnych działań, przynosi wymierne, dające się zauważyć rezultaty, zawsze powiązane z potencjałem oraz kompetencjami. Jest to proces zorientowany na realizację postawionych celów, ukierunkowany na rozwój oraz zmianę w zakresie postrzegania, rozumienia i działania. Realizowany jest interaktywnie przez proces komunikowania, opiera się na współpracy i wymaga autentycznego zaangażowania obu stron, co służy zwiększeniu jego efektywności. Zasadnicze znaczenie w tym procesie ma relacja coachingowa, a także jakość wzajemnego kontaktu, czyli

ustanowienie oraz utrzymanie zaufania, szacunku i partnerskich relacji pomiędzy jego uczestnikami⁷.

Do powszechnie uznawanych fundamentalnych zasad coachingu zaliczamy: świadomość, odpowiedzialność za siebie, elastyczność myślenia, zorientowanie na rozwiązanie, otwartość na wyzwania oraz podejmowanie działań, a po stronie coacha – zdolność do okazywania szacunku i akceptacji, prawość, klarowność, dyskrecję oraz neutralność⁸.

Zastosowanie coachingu w bibliotece

Mówiąc o zastosowaniu coachingu w polskich bibliotekach, wskazać należy co najwyżej możliwości czy też potencjał tkwiący w tej metodzie rozwoju i podkreślić zarazem płynące z niej korzyści. Nie wydaje się bowiem, aby była ona obecnie szeroko w tych placówkach wykorzystywana, jakkolwiek nie da się zaprzeczyć świadomości i wiedzy bibliotekarzy na ten temat.

Odnosząc się do praktyki funkcjonowania krajowych organizacji, trzeba skonkludować, że coaching najszerzej stosowany jest jako środek wspierania rozwoju zawodowego. Można w związku z tym dostrzec zarówno ogromną różnorodność celów, jak i szerokie spektrum zastosowań. Jak wskazuje Łukasz T. Marciniak⁹, niektóre organizacje podnoszą poziom umiejętności coachingowych pracowników, aby możliwe było stosowanie coachingu koleżeńkiego (*peer-to-peer*). Polega on na wzajemnym wspieraniu się zatrudnionych, czego efektem jest ogólny rozwój zawodowy personelu, zmniejszenie kosztów i wykreowanie kultury coachingowej. Jest to więc jedna z możliwości szerokiego zastosowania coachingu w bibliotece, aczkolwiek na chwilę obecną stosunkowo mało realna. Trudno bowiem wyobrazić sobie, że oto wszyscy pracownicy zostają w tym zakresie przeszkoleni, po czym niemal z dnia na dzień stosują coaching we wzajemnych kontaktach i współpracy. Nawet gdyby możliwy był fakt podniesienia kompetencji ogółu bibliotekarzy w tym zakresie, to i tak wymagałoby to znaczących i niełatwych zmian w kulturze organizacyjnej placówek bibliotecznych oraz mentalności i nastawieniu samych bibliotekarzy.

Wiele organizacji odwołuje się do podstawowego rozumienia coachingu jako działania wspierającego rozwój, realizowanego przez profesjonal-

⁷ Por. Ł.T. Marciniak, op.cit., s. 37.

⁸ Por. F. Bresser, C. Wilson, op.cit., s. 35.

⁹ Por. Ł.T. Marciniak, op.cit., s. 23–24.

nego coacha. Może nim być zatrudniony w firmie coach wewnętrzny lub wynajęty zewnętrzny specjalista, czyli osoba odpowiednio do tego przygotowana. Coaching odgrywa szczególną rolę w rozwoju kompetencji osób na stanowiskach kierowniczych, jest niezwykle pomocny w zwiększaniu ich inteligencji emocjonalnej oraz związanych z nią umiejętności budowania relacji międzyludzkich. To obszar, w którym coaching, a zwłaszcza coaching umiejętności przywódczych, jest niezwykle cenny i efektywny¹⁰.

Wydaje się, że ze względu na ograniczoność środków finansowych, którymi dysponują biblioteki (choć zapewne nie jest to jedyna przesłanka), rzeczywistość ta jeszcze długo do nich nie dotrze. Może z czasem potrzebne i realne stanie się korzystanie z coachingu przez członków najwyższej kadry zarządzającej: dyrektorów bibliotek i ich zastępców. Być może w dalszej kolejności możliwe będzie rozszerzenie tego na (przynajmniej wybranych) członków średniej kadry kierowniczej, np. w sytuacji stwierdzonej luki kompetencyjnej, konieczności zwiększenia skuteczności bądź poprawy funkcjonowania kierownika czy jego zespołu. Większe na to szanse i możliwości mają z pewnością biblioteki duże (bądź przynajmniej średnie), a zwłaszcza te wchodzące w skład struktury organizacyjnej większych instytucji, np. szkoły wyższej, instytutu lub towarzystwa naukowego, muzeum, archiwum.

Coaching może również stanowić wsparcie procesu adaptacji pracowników awansowanych na stanowiska kierownicze¹¹. Jego celem jest wówczas ułatwienie świeżo powołanemu (w wyniku rekrutacji wewnętrznej) menedżerowi wejścia w nową rolę zawodową i społeczną. W szczególności może to oznaczać: podtrzymanie samooceny i poczucia pewności kierownika w pełnieniu swojej funkcji, pomoc w ułożeniu relacji z przełożonym, podwładnymi i współpracownikami czy wreszcie wsparcie w codziennej pracy, czyli zarządzaniu zespołem bibliotekarzy. Coaching mający na celu właściwe wprowadzenie nowego menedżera może być niezbędny w sytuacji, gdy zostaje on pozostawiony samemu sobie i „rzucony na głęboką wodę” oraz skazany na uczenie się na własnych błędach, których skutki w tym wypadku ponosi nie tylko on sam, ale także podlegający mu ludzie. Warto pamiętać, że im lepsze kompetencje menedżerskie będzie miał wybrany do awansu pracownik, tym

¹⁰ Por. H. Kimsey-House, K. Kimsey-House, P. Sandahl, L. Whitworth, *Coaching koaktywny. Zmiany w biznesie, zmiany w życiu*, przeł. M. Piechnik-Potęga, Warszawa 2014, s. 13.

¹¹ Szerzej zob. A. Flis, *Coaching jako wsparcie procesu adaptacji pracowników awansowanych na stanowiska kierownicze*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków 2009, s. 55–66.

szybciej i sprawniej będzie wykonywał swoje zadania. W związku z tym w momencie podejmowania decyzji o awansie na stanowisko kierownicze istotne jest zweryfikowanie nie tylko umiejętności zawodowych bibliotekarza, ale i posiadanego przez niego potencjału menedżerskiego. Na tej podstawie można też zaplanować szczegółowy zakres coachingu w celu jak najszybszego uzyskania pożądanego efektu w postaci skuteczności zarówno społecznej, jak i zadaniowej nowego kierownika.

Coaching może być ponadto stosowany wobec osób o obniżonej motywacji i zmniejszonym zaangażowaniu w pracę bądź wręcz przeciwnie w wypaleniu zawodowym niektórych pracowników. O ile w pierwszym przypadku może to być skuteczna metoda podniesienia osobistej efektywności i jakości pracy danej osoby, a także przywrócenia jej zadowolenia z wykonywanych zadań, o tyle w drugim – podjęcie coachingu może okazać się dla instytucji ryzykowne. Niewykluczone bowiem, że w trakcie procesu bibliotekarz odkryje w sobie zamiłowanie i chęć zajmowania się czymś odmiennym, nie tyle w ramach biblioteki, ale wręcz poza nią. W takim wypadku – o ile to możliwe – należy zaproponować mu zmianę stanowiska albo pozwolić zdecydować o odejściu z biblioteki, a na jego miejsce zatrudnić nową osobę, odpowiednio zaangażowaną i nastawioną bardziej entuzjastycznie. Szczególnie ważne jest, aby osoby zdradzające symptomy wypalenia, zniechęcenia czy znużenia pracą odsuwane były z tzw. *front line*, czyli komórek i stanowisk bezpośredniej obsługi użytkowników.

Coaching, dzięki korzyściom, jakie przynosi, nie ogranicza się wyłącznie do indywidualnych sesji i spotkań z pracownikami. Jest on również kluczowym zasobem optymalizacji potencjału i zwiększania osiągnięć całych zespołów. Stale zyskuje na popularności coaching zespołowy oraz programy doskonalenia się w tym zakresie, czyli wewnętrzne szkolenia coachingowe¹². Coraz częściej bowiem kładzie się nacisk na pracę z zespołami, traktując ją jako sposób zwiększenia efektywności. Coraz bardziej docenia się też korzyści płynące z coachingu grupowego, szkoli się zespoły i ich liderów w zdobywaniu kompetencji potrzebnych we współczesnym, coraz bardziej nastawionym na współpracę świecie.

Coaching może więc być z powodzeniem stosowany także jako skuteczne narzędzie doskonalenia funkcjonowania zespołów pracowniczych, aranżowania lepszych spotkań i zarządzania zmianą w bibliotece. Ewa Matczuk – za Davidem Clutterbuckiem – definiuje coaching zespołowy w bibliotece jako „pomoc grupową polegającą na tym, by dzięki analizie i dialogowi wpłynąć na poprawę wyników pracy i wesprzeć działania,

¹² Por. F. Bresser, C. Wilson, op.cit., s. 54.

które to umożliwiają¹³. Coaching grupowy przyczynia się do zwiększenia integracji członków zespołu wokół wspólnych celów, zwiększa jednocześnie ich zaangażowanie i motywację do działania, czego rezultatem jest „zgrany, efektywnie współpracujący ze sobą zespół bibliotekarzy”¹⁴. Jego celem jest wypracowanie zespołowych umiejętności i osiągnięcie grupowej synergii działania.

Wiele organizacji wdraża kompleksowe programy coachingowe. Wraz ze wzrastającym zapotrzebowaniem na coaching, zwłaszcza wśród kadry kierowniczej, wprowadzane są programy edukacyjne czy szkoleniowe oraz rozwoju talentów sprzyjające większej formalizacji i wymierności efektów działań coachingowych. Funkcjonujące w ten sposób organizacje rozwijają się na ogół znacznie szybciej niż pozostałe¹⁵.

Coaching menedżerski

Istnieją również organizacje – i należy życzyć sobie, aby jak najwięcej bibliotek było w tym gronie – wykorzystujące jedną z odmian coachingu, tzw. coaching menedżerski. Odnosi się on do spotkań przełożonego zarówno z konkretną osobą, jak i z całym zespołem pracowniczym.

Istotą coachingu jest wzbudzenie zaangażowania pracowników, które z kolei przekłada się na poprawę jakości funkcjonowania biblioteki. Jak pisze Ewa Matczuk: „Zaangażowanie pracowników wpływa na poziom osiąganych przez bibliotekę celów. [...] Przygotowanie, wdrożenie i realizacja wybranych celów wymaga wiedzy i rozwoju pracowników. Często oczekuje też od nich zmiany postawy, poszukiwania nowych form pracy”¹⁶. Właściwe kierowanie personelem – zdaniem autorki – jest warunkiem uruchomienia w pracownikach potencjału umysłowego, uwolnienia ich kreatywności i pomysłów, przyczynia się do poprawy wizerunku biblioteki w oczach użytkowników, pomaga wreszcie w pełni zaangażować się w realizowane zadania.

Celem każdego przełożonego jest więc zarządzanie zaangażowanym zespołem. Jak wskazują autorzy książki *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*¹⁷, zaangażowanie jest czymś więcej niż tylko satysfakcją z pracy, posiadaniem wysokiego morale, byciem organizacją uczącą się

¹³ E. Matczuk, op.cit., s. 81.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ F. Bresser, C. Wilson, op.cit., s. 55.

¹⁶ E. Matczuk, op.cit., s. 80.

¹⁷ Zob. J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, op.cit., s. 44.

czy pozytywną kulturą. Oznacza ono silne przywiązanie pracownika do instytucji, jej misji i celów. Dzięki temu bibliotekarz bardziej się stara, jest lojalny wobec współpracowników, czuje się częścią biblioteki i pracuje na jej sukces. Ma przekonanie, że przyczynia się do jej rozwoju swoimi pomysłami i umiejętnościami. Jest zaangażowany w pracę, w której sens wierzy, oraz w życie instytucji. Kwintesencją jego zaangażowania jest podejmowanie dodatkowego wysiłku, jak np. obsługa użytkowników z troską i oddaniem, dalece wykraczająca poza ramy zwykłych obowiązków, nawet jeśli nikt tego nie nakazuje.

Według badań¹⁸ sami zatrudnieni najczęściej wskazują następujące uwarunkowania własnego zaangażowania w pracę:

- dostrzeganie w pracownikach istot ludzkich i traktowanie ich przez kierownictwo z należyтым szacunkiem, w tym zauważanie i poszanowanie dla ich uczuć;
- poważne traktowanie rozwoju i kariery zatrudnionych, nawet jeśli płaska struktura biblioteki ogranicza szanse na faktyczny (pionowy) awans;
- inwestowanie w rozwój bibliotekarzy;
- umożliwienie pracownikom wykazywania się posiadanymi umiejętnościami oraz nabywania nowych przez delegowanie zadań i angażowanie w projekty;
- zachęcanie zatrudnionych do podejmowania inicjatyw i zgłaszania pomysłów, nawet jeśli – w irytujący niekiedy sposób – naruszają one dotychczasowe *status quo*;
- docenianie bibliotekarzy, udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej i wyrażanie innych form uznania;
- dokładne informowanie pracowników o wszystkim, co dzieje się w bibliotece i jej otoczeniu;
- zrozumienie roli wykonywanej pracy indywidualnej dla działalności całej instytucji, myślenie systemowe o bibliotece, poszanowanie dla jej misji i celów;
- podtrzymywanie wiary bibliotekarzy w to, że ich praca ma sens i znaczenie, a nie jest tylko sposobem na zapewnienie sobie utrzymania;
- praca w atmosferze zaufania, lojalności, uczciwości i sympatii.

Najważniejszym czynnikiem, który sprawia, że podwładni angażują się w wykonywaną pracę, jest zachowanie bezpośredniego przełożonego. Mówi się nawet, że ludzie nie odchodzą z pracy, ale od swoich szefów. W dzisiejszych czasach bycie kierownikiem wydaje się trudniejsze

¹⁸ Zob. ibidem, s. 47–48.

niż kiedykolwiek, ponieważ w dobie szybkich zmian społecznych, technologicznych, kulturowych i ekonomicznych nie może on już liczyć na szacunek automatycznie wynikający z jego pozycji w hierarchii. Obecnie znaczenie ma wyłącznie autorytet moralny, a na niego trzeba sobie zapracować i zasłużyć. Zadaniem szefa jest więc stworzenie atmosfery lojalności, która wynika z tego, że ludzie go lubią, szanują i podziwiają. Tego rodzaju lojalność jest okazywana dobrowolnie, a jej podstawą są relacje międzyludzkie. Istotne znaczenie ma przy tym przyznanie podwładnym prawa do wykorzystywania ich talentów oraz rozwoju posiadanych kompetencji, co wiąże się z przyjmowaniem odpowiedzialności i podejmowaniem ryzyka popełnienia błędu. Jeśli kierownik tego nie robi, działa na szkodę całego zespołu, powodując u jego członków niepewność, niezadowolenie, brak zaufania i zaangażowania¹⁹. A nic tak bardzo nie szkodzi organizacji – w tym oczywiście bibliotece – jak niezaangażowanie pracowników.

W obecnych czasach menedżerowie stoją zatem przed nie lada wyzwaniem. Oczekuje się od nich ciągłego balansowania pomiędzy dwoma stylami zarządzania ludźmi. Z jednej strony mają rozliczać z wyników, wyznaczać wysokie standardy i stanowczo przeciwdziałać spadkom efektywności podlegających im pracowników. Z drugiej – dzielić się władzą, budować atmosferę życzliwości wobec podwładnych, zachęcać ich do wydajniejszej pracy, zamiast stosować przymus czy nakaz, ponieważ budzi to sprzeciw i ostatecznie przynosi efekt odwrotny do zamierzonego. Środkiem do zrównoważenia obu stylów jest coaching uważany obecnie za jedną z najbardziej efektywnych metod zarządzania, jak również istotny element sprzyjający tworzeniu atmosfery zaangażowania.

Coaching menedżerski stosowany w relacjach przełożony–podwładny jest coraz częstszym oczekiwaniem wobec kadry kierowniczej, od której wymaga się znajomości i wykorzystywania tej metody w zarządzaniu zespołami. Ustawiczny coaching stanowi obecnie istotną kompetencję i podstawowe narzędzie pracy kierownika, który pełni funkcję trenera-coacha wobec podległych pracowników²⁰. Oczekuje się od niego nie tyle samego prowadzenia coachingu, ile przyjęcia stylu coachingowego, co w praktyce oznacza bieżące stosowanie doraźnych interwencji, tzw. momentów coachingowych, w zarządzaniu ludźmi. Trener-coach to ktoś, kto tworzy wizje i kształtuje wartości, a nie zwykły kierownik, który, stosując odpowiednie techniki, sprawia, że pracownicy realizują określone zadania.

¹⁹ Ibidem, s. 36, 39.

²⁰ J. Kamińska, op.cit., s. 299.

Efektywny menedżer jest świadomy zaistniałej u podwładnego potrzeby rozwojowej oraz wie, czy jest właściwą osobą do przeprowadzenia coachingu. Nie będzie on dobrym coachem, jeśli nie ma dobrego kontaktu z pracownikiem, a relacje w bibliotece są sformalizowane oraz uzależnione od procedur i hierarchii, przy czym panująca sytuacja nie sprzyja praktykowaniu tej metody bądź brakuje na to odpowiedniego czasu. Może się też zdarzyć, że bibliotekarz większe korzyści odniesie dzięki zaangażowaniu trzeciej osoby. W takiej sytuacji kierownik może wybrać na coacha kogoś innego z zespołu bądź instytucji albo poszukać odpowiedniej osoby na zewnątrz. Warunkiem koniecznym do prowadzenia coachingu przez przełożonego jest oczywiście jego wiara w siłę rozwoju oraz zrozumienie dla tej formy pracy z ludźmi²¹.

W odróżnieniu od szkoleń, które polegają na przekazywaniu wiedzy grupie ludzi w określonym czasie, coaching koncentruje się na jednej osobie i może odbywać się w dowolnej chwili. Prowadzący coaching menedżer liniowy codziennie obserwuje swojego podwładnego-coachee w działaniu, co dostarcza mu wielu sposobności do omawiania jego zachowań i korygowania ich tam, gdzie to konieczne. Kierownik pracuje z bibliotekarzem nad ustaleniem celów, do których chce on dążyć, zidentyfikowaniem przeszkód na drodze do ich osiągnięcia, a także nad jego wyborami i działaniami niezbędnymi do uzyskania zamierzonych efektów. Poprzez coaching przełożony może ułatwić podwładnym proces osiągania ich celów, a jednocześnie zapewnić sobie więcej czasu – i przy okazji mniej stresu – na wypełnianie własnych zadań. Zachęceni do takiego podejścia pracownicy dają z siebie więcej bez ponaglenia i przymusu, są dużo bardziej kreatywni, efekty oraz wydajność pracy rosną, co – jak pokazują badania – przekłada się na wyraźny wzrost wyników finansowych organizacji²². W przypadku bibliotek wiąże się to ze znaczącą poprawą ich funkcjonowania oraz wpływa na polepszenie wizerunku instytucji w otoczeniu. Celem coachingu nie jest więc doraźna korekta zachowań, która szybko ulega zapomnieniu, lecz trwałość i stabilność zmian oraz długoterminowy wpływ zarówno na danego pracownika, jak i na całą bibliotekę.

Wykorzystywanie coachingu jako nowoczesnej metody zarządzania ludźmi nadaje innowacyjność dotychczasowym funkcjom kierowniczym. Stąd w przekonaniach i zachowaniach menedżerów działających z perspektywy coachingowej oraz tych stosujących tradycyjne style zarządzania istnieją na ogół znaczne rozbieżności. Przełożony wyznający wartości coachingowe wierzy, że jego ludzie są odpowiedzialni i zaradni, nie

²¹ Por. S. Thorpe, J. Clifford, op.cit., s. 23–24.

²² Por. J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, op.cit., s. 56, 64.

musi wiedzieć wszystkiego czy kontrolować bieg wydarzeń, nie podważa umiejętności swoich podwładnych ani nie czyha na ich błędy. Bez oporów i uszczerbku dla siebie może przyznać się do pomyłki bądź niewiedzy w jakimś obszarze. Nie mnoży systemów kontroli, gdyż wie, że działają one najlepiej, gdy są rozproszone i oparte na podzielanej przez wszystkich hierarchii wartości. Kierownik-coach nie przyjmuje również błędnego założenia, że wszystko należy mierzyć. Najistotniejsze czynniki decydujące o sukcesie biblioteki – i każdej innej organizacji – paradoksalnie są mało uchwytny i trudno mierzalne. Należą do nich: motywacja, innowacja i kreatywność, przywództwo, korzyści wynikające z wykształcenia i szkolenia się, czyli posiadania i rozwoju kompetencji²³.

Mając na uwadze powyższe, przełożony upatruje swoją rolę raczej w motywowaniu, inspirowaniu oraz zachęcaniu pracowników do działania w atmosferze wzajemnego szacunku, zaufania i relacji partnerskich. Traktuje ludzi podmiotowo, dzieli się odpowiedzialnością, zachęcając ich do brania odpowiedzialności za wspólnie podjęte decyzje. Kluczowe z punktu widzenia coachingu menedżerskiego są: odpowiednie nastawienie, powstrzymanie się od dawania rad, umiejętność słuchania (bez pospiesznego oceniania), zadawanie pytań i udzielanie informacji zwrotnych. W podejściu tym przełożony zadaje sobie pytanie: „Co możemy zrobić jako zespół, aby odnieść sukces?”. Skłania podwładnych do samodzielnego i nieszablonowego myślenia, stymuluje i mobilizuje do wyzwań, zachęca do umiarkowanego podejmowania ryzyka oraz pokonywania barier.

Coaching działa, gdyż – niewspółmiernie do nakładów – wpływa na zaangażowanie pracowników w codzienne wypełnianie zadań. Daje im spełnienie w tym, czym się zajmują, ponieważ łączy się z tym wszystkim, co motywuje ludzi do pracy. O skuteczności coachingu decyduje to, że w całości opiera się on na psychologicznie udowodnionych zasadach, czyli wyrasta z głęboko zakorzenionych, uniwersalnych ludzkich potrzeb autonomii, kompetencji i poczucia związku z innymi. Im bardziej bowiem zachęca się ludzi do samodzielnego myślenia i działania, rozwijania kompetencji oraz bycia w dobrych, sprzyjających zaufaniu relacjach, tym bardziej stają się oni pewni siebie i tym lepiej radzą sobie w pracy²⁴. Te trzy czynniki są najważniejszymi składowymi motywacji²⁵, sta-

²³ Por. *ibidem*, s. 28–29.

²⁴ *Ibidem*, s. 54.

²⁵ Zob. wyniki badań przeprowadzonych i opisanych w: R.M. Ryan, E.L. Deci, *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and wellbeing*, „*American Psychologist*” 2000, nr 55 (1), s. 68–76.

nowią zarazem podstawowe zasady współzycia i rozwoju. Jeżeli zasady coachingu są uczciwie stosowane w miejscu pracy, jest o wiele bardziej prawdopodobne, że bibliotekarze będą zaangażowani i zmotywowani. Ludzie, którzy mają motywację, pracują wydajniej, mają lepsze pomysły, a sama biblioteka działa na najwyższym możliwym poziomie.

Korzyści z coachingu

Korzyści z uczynienia coachingu standardowym stylem przywództwa i zarządzania są wielowymiarowe. Coachingowy styl zarządzania przekłada się bezpośrednio na zaangażowanie pracowników, a to z kolei wiąże się z sukcesem placówki. Skutecznie prowadzony coaching wpływa na poprawę wyników pracy poszczególnych zatrudnionych, zespołów oraz całej biblioteki. Jest to proces ciągły i może być wykorzystywany na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Potencjalne efekty coachingu – zarówno krótko-, jak i długoterminowe – można zaobserwować na poziomie indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym oraz społecznym. Przedstawiono je w tabeli 2.

Tabela 2. Korzyści z coachingu w bibliotece

Poziom indywidualny	Poziom zespołowy
<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie motywacji i zaangażowania; – wzrost osobistej wydajności (skuteczności); – rozwinięcie zdolności przywódczych; – zwiększenie celowości i sensowności działań; – lepsze zarządzanie procesem wprowadzania zmian; – skuteczniejsze wdrażanie i wykorzystywanie nabytych umiejętności; – poprawa jakości życia oraz relacji międzyludzkich w sferze zawodowej i osobistej; – poprawa samoświadomości i autorefleksji; – ciągłe doskonalenie się w sferze rozwoju osobistego. 	<ul style="list-style-type: none"> – poprawa efektywności zespołów, ich wydajności oraz skuteczności działania; – zwiększenie motywacji; – wzmocnienie ducha współpracy w zespole; – wypracowanie bardziej klarownej wizji rozwoju i celów na przyszłość; – poprawa w sferze porozumienia oraz relacji międzyludzkich wewnątrz i na zewnątrz zespołu; – łagodzenie i bardziej konstruktywne rozwiązywanie konfliktów; – wzmocnienie efektu synergii; – pełniejsze wykorzystanie potencjału grupy.

Poziom organizacyjny	Poziom społeczny
<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie efektywności funkcjonowania biblioteki; - wzrost jakości i wydajności pracy; - skuteczniejsze motywowanie personelu i ograniczanie fluktuacji kadr; - zatrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników; - wzmacnianie kultury organizacyjnej (wartości, zachowania itd.); - poprawa elastyczności biblioteki i jej zdolności przystosowywania się do zmian; - polepszenie zdolności organizacyjnych; - optymalizacja procesu decyzyjnego, wyższa jakość podejmowanych decyzji; - skuteczniejsza komunikacja; - lepsze zarządzanie wiedzą; - wypracowanie form stałego, ukierunkowanego i skutecznego, rozwoju pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> - postrzeganie biblioteki jako organizacji uczącej się i odnoszącej sukcesy; - kształtowanie wizerunku biblioteki w otoczeniu; - ustanowienie pozytywnego wzorca dla innych organizacji; - polepszenie atmosfery pracy; - mniejszy poziom stresu; - pozytywny wizerunek biblioteki jako pracodawcy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Bresser, C. Wilson, op.cit., s. 48–50.

W podsumowaniu warto po raz kolejny zacytować Ewę Matczuk, która z perspektywy biblioteki uważa coaching za opłacalną inwestycję w jej stabilny rozwój. Zdaniem autorki coaching jest „użytecznym narzędziem do wspólnego ustalania celów związanych z jakością współpracy i komunikacji (nie tylko w strukturach biblioteki, ale i z użytkownikiem), do rozwiązywania konfliktów i przechodzenia od wizji do działania”²⁶.

Należy przy tym dodać, że coaching oparty raczej na szacunku niż autorytecie wynikającym z hierarchii w ogromnym stopniu poprawia relacje, dzięki czemu praca staje się bardziej przyjemnością, a mniej – zadaniem do wykonania.

Kultura coachingowa w bibliotece

Coaching może mieć postać nieformalną lub sformalizowaną, czyli świadomie inspirowaną i organizowaną przez kierownictwo biblioteki. Strategiczne podejście do coachingu znacznie różni się od procesów

²⁶ E. Matczuk, op.cit., s. 83.

coachingu indywidualnego, ale też przynosi zupełnie nieporównywalne efekty. Coaching strategiczny, będący działaniem o charakterze długofalowym, kompleksowym i holistycznym, realizowany jest przez budowę, rozwój i wykorzystanie kultury coachingowej²⁷.

W literaturze przedmiotu mówi się o kulturze coachingowej jako nowoczesnym typie kultury organizacyjnej, uznawanej współcześnie za jeden z najbardziej dojrzałych i efektywnych. Jest ona w swej istocie kulturą zaangażowania, w której podstawowymi czynnikami sukcesu organizacji są: innowacyjność, osobista odpowiedzialność i wyrozumiałość dla pewnych błędów. Zaangażowanie w udoskonalanie biblioteki wyraza się w zaangażowaniu w doskonalenie ludzi. Coaching jako forma rozwoju pracowników nie jest techniką stosowaną na specjalne okazje, poświęcanie czasu na pomoc innym i wsparcie ich rozwoju jest naturalne. Normą jest raczej zadawanie pytań i uważne słuchanie aniżeli wydawanie poleceń i nakazywanie. Konflikty rozwiązywane są konstruktywnie i na wczesnym etapie²⁸.

Coaching, powiązany z ogólną strategią biblioteki, wpływa na każdy aspekt jej kultury, stając się standardowym stylem przywództwa i zarządzania. Odgrywa rolę w angażowaniu ludzi w sprawy biblioteki, jest przeważającym stylem wspólnej pracy, odbywania spotkań czy zebrań, sposobem podejścia i radzenia sobie z szerokim zakresem spraw (np. planowaniem strategicznym czy pracą zespołową). Jest częścią procesów analizy, oceny i podejmowania decyzji w instytucji. W dodatku filozofia i umiejętności coachingu przenikają do relacji ze wszystkimi interesariuszami biblioteki: użytkownikami, dostawcami, kontrahentami, pracownikami. Fundamentem jest założenie, że dzięki temu biblioteka będzie dobrze i sprawnie funkcjonować.

Podsumowanie

Coaching jest jedną z metod najgłębszego rozwoju człowieka i przynosi organizacji wiele korzyści, co zdają się również dostrzegać biblioteki. Tym samym ma on szansę stać się jednym z najpopularniejszych sposobów rozwoju pracowników tych placówek²⁹. Jego stosowanie staje się pilną potrzebą szczególnie w obecnych czasach, gdy maksymalizowanie potencjału i rozwijanie talentów przekłada się wprost na budowanie

²⁷ Zob. C. Szmidt, *op.cit.*, s. 53.

²⁸ J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *op.cit.*, s. 222, 226.

²⁹ Zob. M. Wojciechowska, *op.cit.*, s. 135.

przewagi konkurencyjnej oraz zaznaczanie własnego miejsca w szybko zmieniającym się świecie.

Warto mieć świadomość, że coaching to coś więcej niż tylko metoda zarządzania, jeden ze sposobów rozwoju ludzi czy po prostu technika komunikacyjna. Jest to zupełnie inny sposób postrzegania i rozumienia otaczającej rzeczywistości. To podejście zakładające, że ludzie w swej istocie są utalentowani, wszechstronni i twórczy, mają ogromny potencjał rozwojowy, są zdolni do samodzielnego i innowacyjnego myślenia, podejmowania wyzwań oraz skutecznego działania, a także że chce im się chcieć. Wszystkie te cechy są niezwykle pożądane u pracowników.

Coaching to nowy sposób myślenia, który oznacza gotowość do porzucenia nieadekwatnych opinii, blokujących uprzedzeń i ograniczających przekonań na temat ludzi oraz tego, co są w stanie osiągnąć, a co przekracza pułap ich możliwości. Odkrycia neurobiologii, które zrewolucjonizowały współczesne rozumienie funkcjonowania ludzkiego mózgu, dostarczają wystarczających dowodów na to, aby uznać, że człowiek może się uczyć do późnej starości, a aktywność umysłowa i bycie w kontakcie z własnym wnętrzem dodatkowo wzmagają jego żywotność i vitalność oraz znacząco poprawiają ogólny stan psychofizyczny. Ludzie stanowią integralną całość i mają nieograniczone zasoby wewnętrzne. Posiadają zdolność do znajdowania odpowiedzi na pytania, dokonywania wyborów, podejmowania działania, a przede wszystkim zdolność do uczenia się – i to niezależnie od sytuacji czy warunków życia. Na tych właśnie założeniach zasadza się coaching, będący filozofią optymistyczną opartą na wierze w ludzką kreatywność i bogate zasoby, ale wiara ta ma naukowe podstawy. Coaching służy więc wydobywaniu tego, co w ludziach najlepsze, ich naturalnych talentów i predyspozycji oraz wrodzonych zdolności.

Bibliografia

- Bresser F., Wilson C., *Czym jest coaching?*, w: *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*, red. J. Passmore, przeł. B. Grabska-Siwiek, G. Siwiek, Warszawa 2012, s. 33–52.
- Flis A., *Coaching jako wsparcie procesu adaptacji pracowników awansowanych na stanowiska kierownicze*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządowska, Kraków 2009, s. 55–66.
- Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, przeł. I. Podsiadło, Kraków 2006.
- Kamińska J., *Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji*, w: *Marketing wewnętrzny i zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece*.

- II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24–26 czerwca 2009, red. H. Brzezińska-Stec, J. Kudrawiec, Białystok 2010, s. 290–300.
- Kimsey-House H., Kimsey-House K., Sandahl P., Whitworth L., *Coaching koaktywny. Zmiany w biznesie, zmiany w życiu*, przeł. M. Piechnik-Potęga, Warszawa 2014.
- Kisilowska M., *Przeciwdziałanie skutkom negatywnego doboru do zawodu. Wybrane sposoby rozwoju kadr jako narzędzia zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie kadrami w bibliotece*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, Warszawa 2008, s. 33–42.
- Król H., *Proces szkolenia pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 452–476.
- Ludwiczynski A., *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 191–227.
- Marciniak Ł.T., *Pojęcie i odmiany coachingu*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków 2009, s. 19–40.
- Matczuk E., *Rola coachingu jako instrumentu w realizacji celów biblioteki*, w: *Otwarcie Bibliotekarze.eu. VI Forum Młodych Bibliotekarzy*, Poznań, 15–16 września 2011, red. A. Szulc, Poznań 2011, s. 79–84, <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/9974/1/Materia%C5%82y%20z%20VI%20Forum%20M%C5%82odych%20Bibliotekarzy.pdf> [dostęp: 28.05.2017].
- Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Warszawa 1998.
- Rogers J., Whittleworth K., Gilbert A., *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*, przeł. K. Konarowska, D. Porażka, Sopot 2015.
- Ryan R.M., Deci E.L., *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and wellbeing*, „American Psychologist” 2000, nr 55 (1), s. 68–76.
- Scoular A., *Coaching biznesowy*, przeł. M. Nosorowska, Sopot 2014.
- Szmidt C., *Coaching – strategia firmy – strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków 2009, s. 41–54.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, przeł. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Poznań 2004.
- Wojciechowska M., *Coaching i mentoring. Metody przekazywania specjalistycznej wiedzy zawodowej w sektorze usług informacyjnych*, w: *Wymiana informacji i rozwój profesjonalnych usług informacyjnych w edukacji, nauce i kulturze na rzecz społeczeństwa opartego na wiedzy*, red. D. Pietruch-Reizes, W. Babik, Katowice 2008, s. 133–136.

MAŁGORZATA DĄBROWICZ

Coaching – just another fashionable trend or a necessity? Possibilities of coaching application in the library

Abstract. This article explores the possibilities of coaching as a currently popular way of internal personal and professional development as well as an effective and useful tool in human resources and work teams management. A number of selected definitions of coaching are discussed and presented against the background of other forms of professional development of staff personnel and the present multiplicity of existing schools and varieties of coaching. The latter's different forms and possibilities that are offered in their applications in a library are then discussed, with special attention given to managerial coaching. While indicating the advantages of coaching vis a vis an individual worker, team or the entire institution, the author emphasizes the need for and significance of creating a coaching culture in libraries.

Key words: coaching, managerial coaching, collective (team) coaching, personal development, professional development, management methods, human resources management, coaching culture.

