

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



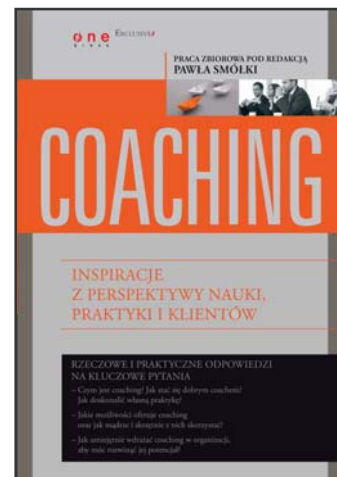
Do przechowalni

 Nowość

 Promocja

## Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów

Autor: Praca zbiorowa pod redakcją Pawła Smółki  
 ISBN: 978-83-246-1908-5



### Rzeczowe i praktyczne odpowiedzi na kluczowe pytania

- Czym jest coaching? Jak stać się dobrym coachem? Jak doskonalić własną praktykę?
- Jakie możliwości oferuje coaching oraz jak mądrze i skrzętnie z nich skorzystać?
- Jak umiejętnie wdrażać coaching w organizacji, aby móc rozwinąć jej potencjał?

Lektura obowiązkowa dla:

- adeptów coachingu i praktykujących coachów,
- menedżerów, którzy chcą skorzystać z usług coacha,
- specjalistów HR, odpowiedzialnych za wdrażanie coachingu w organizacji.

### Coaching jako metoda wspierania rozwoju osób ambitnych!

Czy wiesz, czym jest profesjonalny coaching oraz w jaki sposób może pomóc Ci w rozwoju kariery zawodowej?

Coaching służy doskonaleniu kompetencji oraz przygotowuje do pełnienia nowych ról zawodowych lub sprawniejszego funkcjonowania w dotychczasowej roli. Jest to także narzędzie pomocne we wprowadzaniu zmian w obecnym sposobie życia lub ścieżce kariery. Zmian tych dokonuje się poprzez odkrycie na nowo znaczenia swojej pracy lub dążenie do nadania własnemu życiu lub karierze zupełnie nowego sensu i kierunku. Coaching jest więc sposobem na wspieranie rozwoju i samorealizacji, kreowanie siebie i własnego życia w zgodzie z wyznawanymi wartościami, posiadanymi predyspozycjami i dążeniami, z którymi głęboko się identyfikujemy. Aktywne uczestnictwo w sesjach coachingu owocuje odkryciem i uwolnieniem uspionych zdolności, możliwości i potencjału.

- Porady menedżerów – jak najlepiej spożytkować udział w sesjach coachingu.
- Coaching umiejętności interpersonalnych.
- Executive oraz career coaching.
- Praca coacha wewnętrznego.
- Wdrożenie coachingu w organizacji.
- Standardy nauczania, etyka oraz supervizja w coachingu.
- Psychologia coachingu oraz coaching oparty na dowodach.

*Coaching jest dla osób, które dobrze funkcjonują, ale mają potencjał oraz ambicję, aby radzić sobie jeszcze lepiej z myślą o osiągnięciu nieprzeciętnych wyników.*

**Paweł Smółka**

# Spis treści

Wstęp .....	7
-------------	---

## PERSPEKTYWA NAUKI

<b>Rozdział 1. Coaching oparty na dowodach .....</b>	<b>23</b>
<b>Rozdział 2. Psychologia coachingu .....</b>	<b>47</b>
<b>Rozdział 3. Coaching umiejętności interpersonalnych .....</b>	<b>71</b>

## PERSPEKTYWA PRAKTYKI

<b>Rozdział 4. Coaching jako profesja.</b>	
<b>Standardy nauczania i praktyki coachingu .....</b>	<b>95</b>
Coaching jako zawód .....	95
Kompetencje coacha .....	96
Motywacja .....	97
Ścieżki rozwojowe .....	98
Szkoleniowiec/trener .....	98
Konsultant HR/executive search .....	99
Menedżer/lider .....	99
Terapeuta/psycholog .....	100
Metody nauczania .....	100
Metody pracy w grupie z coachem-trenerem .....	101
Indywidualne metody rozwoju .....	102
Możliwości edukacyjne, czyli jak zostać coachem .....	103
Formalne potwierdzenie kompetencji .....	105
Wybór właściwego szkolenia .....	106
ICF .....	108
Superwizja w coachingu .....	109
Modele superwizji .....	111
Podstawowe funkcje superwizji .....	112
Rodzaje superwizji .....	113
Sukces superwizji .....	115
Style coachingu .....	117

Załącznik .....	118
Kodeks etyki oraz kompetencje coacha według International Coach Federation .....	118
KODEKS ETYKI .....	118
KOMPETENCJE COACHA .....	122

**Rozdział 5. Executive coaching, czyli o metodzie dążenia do doskonałości  
przez menedżerów wyższego szczebla ..... 129**

Indywidualny rozwój kadry menedżerskiej najwyższego szczebla .....	131
Executive coaching — czym jest? .....	132
Czyżby kolejna moda? .....	135
Jakie korzyści? .....	136
Jak to działa? .....	138
Nad czym można pracować, wykorzystując executive coaching? .....	140
Ile to trwa? .....	146
Sylwetka coacha .....	146
Po czym poznać dobrego executive coacha? .....	150
Zamiast zakończenia .....	153

**Rozdział 6. Coaching kariery ..... 155**

Czym jest dla nas coaching kariery? .....	156
Kariera jako temat coachingu .....	156
Coaching kariery .....	157
Coaching kariery a doradztwo .....	158
Kim jest coach kariery? .....	158
Potrzeby i dylematy klienta coachingu kariery .....	159
Przypadek 1. ....	160
Jak klient trafił do coacha? .....	161
Potrzeby klienta .....	161
Warsztat coacha .....	162
Przypadek 2. ....	163
Jak klient trafił do coacha? .....	165
Potrzeby klienta .....	166
Warsztat coacha .....	170
Przypadek 3. ....	171
Jak klient trafia do coacha kariery? .....	172
Potrzeby klienta .....	173
Warsztat coacha .....	176
Przypadek 4. ....	176
Jak klient trafia do coacha? .....	177
Potrzeby klienta .....	177
Warsztat coacha .....	179
Zadowolony klient coachingu kariery .....	179

<b>Rozdział 7. Coaching wewnętrzny w firmie .....</b>	<b>181</b>
Na początek kilka wyjaśnień .....	181
Co to jest coaching? .....	182
Coach cudotwórca .....	183
Rodzaje coachingów .....	183
Coaching wewnętrzny .....	184
Firma ING Usługi Finansowe S.A. i coaching .....	186
Jak ING Usługi Finansowe S.A. rozumie coaching? .....	186
Jak coaching wewnętrzny wygląda w ING?	
Trochę więcej szczegółów .....	186
Kto może korzystać z coachingu? .....	188
Coaching zespołowy .....	188
Czy coaching wewnętrzny przynosi oczekiwane efekty? .....	189
Informacje dodatkowe .....	190
Praca coacha wewnętrznego .....	190
Trochę o perspektywie systemowej .....	190
Na czym polega praca coacha wewnętrznego? .....	192
O co chodzi w pracy coacha wewnętrznego? .....	193
Ryzyko i dylematy pracy coacha wewnętrznego .....	194
Zakończenie .....	196
Załącznik nr 1 .....	197
Standardy ICC .....	197
Załącznik nr 2 .....	201
Procedura Programu Indywidualnego Coachingu	
Wewnętrznego dla Dyrektorów Oddziałów .....	201
Załącznik nr 3 .....	203
Opis stanowiska coacha menedżerów sprzedaży .....	203

## PERSPEKTYWA KLIENTA

<b>Rozdział 8. E-coaching: zalety i ograniczenia .....</b>	<b>209</b>
Kim jest coach? .....	211
Wybieramy coacha .....	212
Doświadczenia z sesji .....	217
Osiągnięcia coachingu .....	222
E-coaching: za i przeciw .....	225
Planowanie i częstotliwość .....	227
Komu polecam coaching? .....	227
Podsumowanie .....	229
<b>Rozdział 9. Coaching z perspektywy menedżera .....</b>	<b>231</b>
Talenty a wybory .....	231
Kariera .....	233
Gdy dojrzywałem do decyzji .....	236

Mój coaching .....	241
Co dalej? .....	248
<b>Rozdział 10. Wdrożenie programu coachingu w organizacji .....</b>	<b>251</b>
Początki coachingu w biznesie .....	251
Czy potrzebny jest nam coaching? .....	252
Historia podejść do coachingu w GSK .....	256
Elementy wdrożenia coachingu w GSK	
na przykładzie projektu pilotażowego dla grupy Talentów .....	258
Misja .....	260
Czynniki sukcesu .....	264
Podsumowanie .....	266
<b>O autorach .....</b>	<b>267</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>271</b>

# Wstęp

## Słowo wstępne od redaktora merytorycznego

Dla wszystkich osób zainteresowanych coachingiem, zarówno praktykujących coachów, adeptów coachingu, jak i menedżerów rozważających skorzystanie z usług coacha, ta książka będzie z pewnością lekturą inspirującą. Zawiera ona bowiem 10 artykułów, które przedstawiają coaching z trzech ważnych perspektyw — nauki, praktyki i klienta. Dzięki temu książka stanowi wszechstronny przewodnik po coachingu — pozwala zapoznać się z nim, docenić jego wartość i podjąć odpowiedzialną decyzję o wzbogaceniu własnej praktyki, zdobyciu dodatkowych kwalifikacji (właśnie jako coach) lub wybraniu najlepszego sposobu pracy ze swoim coachem. Ponieważ nad treścią książki pracowało aż 11 autorów, można założyć, że choć poszczególne rozdziały przedstawiają specyficzne podejście ich autorów do coachingu, to w sumie lektura wszystkich rozdziałów pozwoli Czytelnikowi zyskać wyważony i wszechstronny ogląd coachingu. I to jest właśnie atut niniejszej pozycji — wielość punktów widzenia i płynąca z tego inspiracja zarówno dla praktyków i adeptów coachingu, jak i klientów coachów.

Książkę otwiera rozdział zatytułowany „Coaching z wielu perspektyw”. Stanowi on zbiór definicji coachingu przygotowanych przez wszystkich autorów. Jego lektura umożliwi uzyskanie szybkiego wglądu w istotę tego, czym jest coaching, oraz w jaki sposób jest spostrzegany zarówno przez praktyków, jak i klientów coachingu.

Kolejne rozdziały książki przybliżają poszczególne aspekty coachingu — jego naukowe podstawy, techniki pracy coacha, metody nauczania, standardy praktyki i specjalizacje coachingu oraz doświadczenia klientów korzystających z usług coacha. Rozdziały zostały zaklasyfikowane do trzech części zatytułowanych odpowiednio „Perspektywa nauki”, „Perspektywa praktyki” oraz „Perspektywa klienta”.

„Perspektywa nauki” przedstawia naukowe podstawy coachingu. Omawia, czym jest coaching oraz czym może jeszcze być, jeśli skutecznie podejmie wyzwania, które przed nim obecnie stoją. W tej części Czytelnik znajdzie artykuły, które szczegółowo omawiają nurt coachingu opartego na dowodach (nurt, z którym utożsamiana jest dalsza profesjonalizacja coachingu), psychologię coachingu i jej implikacje dla praktyki oraz coaching umiejętności interpersonalnych jako praktyczny model pracy z klientem oparty na koncepcjach i wynikach badań naukowych z zakresu psychologii.

„Perspektywa praktyki” omawia takie zagadnienia, jak standardy nauczania i praktyki coachingu, w tym znaczenie superwizji w coachingu, kodeks etyczny oraz kompetencje coacha, zarówno w ujęciu ICF, jak i ICC, oraz kluczowe specjalizacje coachingu (z punktu widzenia menedżera i organizacji), a mianowicie executive coaching, career coaching oraz coaching wewnętrzny w firmie.

„Perspektywa klienta” przedstawia wrażenia, wyzwania i korzyści, jakie wiążą się z udziałem w sesjach coachingu jako klient lub z wdrożeniem coachingu w firmie. Dla wielu Czytelników będzie to z pewnością najważniejsza część książki. Z zawartych w niej artykułów płyną konkretne wskazówki, jak mądrze korzystać z usług coachów, jak efektywnie spożytkować coaching dla realizacji własnych celów rozwojowych oraz jak wdrażać coaching w firmie, aby w pełni wykorzystać jego potencjał.

Nawiązując do powiedzenia „podobieństwa zbliżają, różnice rozwijają”, można rzec, że autorzy niniejszego tomu spoglądając na to samo — coaching — dostarczają Czytelnikowi wielu różnych perspektyw, tak aby ułatwić Jemu docenienie całego spektrum możliwości, które drzemią w coachingu.

Życzę inspirującej lektury,  
Paweł Smółka

## Coaching z wielu perspektyw

### Paweł Smółka

Coaching jest dla osób, które dobrze funkcjonują, ale mają potencjał oraz ambicję, aby radzić sobie jeszcze lepiej z myślą o osiągnięciu nieprzeciętnych wyników.

Coaching nie jest ani terapią, ani treningiem lub szkoleniem. Jest metodą wspierania rozwoju i samorealizacji, kreowania siebie i własnego życia w zgodzie z wyznawanymi wartościami, posiadanymi predyspozycjami i dążeniami, z którymi głęboko się identyfikujemy. Coaching służy:

- doskonaleniu kompetencji, także jako wsparcie potreningowe przy wdrażaniu nowo wypracowanych umiejętności w codzienną praktykę (raczej niż wypracowywaniu od podstaw nowych umiejętności — to jest bowiem domena treningu),
- przygotowaniu się do pełnienia nowych ról zawodowych lub sprawniejszego, bardziej efektywnego funkcjonowania w dotychczasowych rolach,
- wprowadzaniu zmian w obecnym sposobie życia lub ścieżce kariery poprzez odkrycie na nowo znaczenia tego, co się robi, lub dążenie do nadania własnemu życiu lub karierze zupełnie nowego sensu i kierunku.

Tym samym możemy mówić o trzech głównych specjalnościach coachingu, a mianowicie coachingu umiejętności, coachingu efektywności oraz coachingu rozwoju osobistego. O ile udział w coachingu umiejętności lub efektywności sprzyja bardziej sprawnemu pełnieniu określonych ról zawodowych lub przygotowaniu się do pełnienia nowych, o tyle partycypacja w coachingu rozwoju osobistego ma potencjalnie charakter „transformujący” — stanowi bowiem okazję do wyjścia poza schemat danej roli lub kolejnej roli związanej z awansem zawodowym i zastanowienia się nad tym, czy zupełnie inna forma aktywności nie byłaby bardziej zbieżna z naszymi wartościami, zainteresowaniami, dążeniami.

Z „technicznego” punktu widzenia istota coachingu sprowadza się do tego, że klient przy wsparciu coacha dąży do realizacji wybranego przez siebie celu (wyniku), z którym się w pełni identyfikuje, gdyż jest wyrazem jego osobistych dążeń. Wsparcie coacha można zaś sprowadzić do pomocy w poszerzeniu świadomości klienta co do wielu różnych możliwości wyboru zarówno kierunku, jak i sposobu działania oraz okoliczności, które warto wziąć pod uwagę podczas realizacji wybranego celu, a także w stymulowaniu wyborów, z którymi klient w pełni się utożsamia. Ponadto istotną częścią wsparcia ze strony coacha jest pomoc w zmotywowaniu i podtrzymaniu motywacji klienta do realizacji wybranych przez niego celów. W tym kontekście należy zaś podkreślić rolę takich aktywności coacha, jak zachęcanie klienta do działania, monitorowanie jego postępów, pomoc klientowi w planowaniu kolejnych etapów realizacji celu i wprowadzaniu niezbędnych korekt w planie działania, oraz wsparcie klienta w przypadku gdy uważa, że jego postępy są niezadowolające lub że w istocie odniósł porażkę w realizacji swojego celu.

Warunkiem profesjonalizacji coachingu, zwiększenia jego wiarygodności i skuteczności jest dalszy rozwój oryginalnych, rzetelnych badań nad coachingiem. Profesjonalizacja coachingu oznacza oparcie jego praktyki na dowodach naukowych (ang. *evidence based practice* — EBP). Podejście oparte na



dowodach wymaga od coacha refleksji nad własną praktyką — jej zakorzenienia zarówno w wynikach rzetelnych badań naukowych, własnym doświadczeniu w pracy z klientami, jak i głębokim zrozumieniu sytuacji konkretnego klienta. Wdrożenie podejścia opartego na dowodach we własnej praktyce oznacza w swej istocie znaczne podniesienie jej standardów. Wymaga od praktyka, aby nieustannie poddawał swą pracę refleksji i starał się czerpać z własnego doświadczenia jak najwięcej, aby był na bieżąco z wynikami badań oraz aby twórczo wykorzystywał własną wiedzę i umiejętności w stosunku do każdego klienta — EBP oznacza więc odejście od sztywnych, sztywnych modeli pracy z klientem, ale jednocześnie postuluje, że praktyka nie powinna mieć charakteru chaotycznego lub dowolnego i że wyniki badań naukowych, doświadczenie coacha w pracy z klientami oraz predyspozycje, oczekiwania i sytuacja życiowa klienta wyznaczają granice „eksperymentowania” z metodami udzielania mu pomocy i wsparcia w procesie rozwoju osobistego i realizacji celów.

## Anna Pyrek, Henryk Szmidt

Definicja coachingu według CoachWise:

*W coachingu chodzi o pomaganie ludziom w zdobyciu tego, czego pragną, bez robienia tego za nich lub mówienia im, co mają robić.*

International Coach Federation, najbardziej respektowane stowarzyszenie coachów, proponuje bardziej rozbudowaną definicję coachingu:

*Zawodowi coachowie zapewniają trwałe partnerstwo, stworzone, by pomóc klientom osiągnąć satysfakcjonujące rezultaty w ich życiu prywatnym i zawodowym. Coachowie pomagają ludziom udoskonalać swoje działania i poprawiać jakość swojego życia.*

*Coachowie są szkoleni, by słuchać, obserwować i dostosowywać swoje podejście do indywidualnych potrzeb klienta. Szukają u niego rozwiązań i strategii, wierząc, że jest on z natury kreatywny i zaradny. Zadaniem coacha jest zapewnić klientowi wsparcie, umożliwiając mu doskonalenie swoich umiejętności, zasobów i kreatywności, które on już posiada<sup>1</sup>.*

Według tej definicji każdy może nazwać siebie coachem, bez żadnego formalnego szkolenia lub treningu. Każdy może mówić o swoich umiejętnościach jako o „coachingu”. Coaching jest we wczesnym stadium rozwoju i nie powinno się tego rozwoju ograniczać.

---

<sup>1</sup> <http://www.coachfederation.org>

Coaching ma różne definicje, używane przez tych, którzy nazywają siebie coachami. Wielu z nich twierdzi, że praktykuje coaching, podczas gdy tak naprawdę uprawia mentoring, uczy, szkoli, radzi, ocenia, zarządza lub jest konsultantami. Dla tych, którzy nigdy nie mieli styczności z *prawdziwym* coachingiem, trudne jest odróżnienie go od pokrewnych zawodów, jako że we wszystkich potrzebne są podobne umiejętności. Różnica tkwi w podejściu coacha do klienta.

Proces jest w całości zorientowany na klienta; jest przez niego sterowany i napędzany jego motywacją. Klient jest odpowiedzialny i sam kreuje swoje cele, plany, buduje wewnętrzne i zewnętrzne zasoby, podejmuje odważne działania, eksperymentuje i ocenia swoje postępy.

## Zbigniew Brzeziński

Coaching, a szczególnie jego wersja dla menedżerów najwyższego szczebla (ang. *executive coaching*), to wciąż na polskim rynku nowe pojęcie. Jednakże nawet w tym krótkim czasie narosło wokół niego mnóstwo mitów i terminologicznego zamieszania. Pod pojęciem tym wciąż nierzadko kryje się doradztwo, szkolenia, konsultacje, a nawet terapia. Z każdym rokiem jest jednak coraz lepiej, a formuła jest coraz częściej wykorzystywana w rozwoju osób, które na swoim koncie mają znaczące sukcesy i zajmują najwyższe stanowiska w firmie. Wciąż jeszcze — zwłaszcza w przypadku międzynarodowych korporacji — sięga się, dla prezesów czy członków zarządu, po coachów spoza Polski, którzy dysponują wieloletnim doświadczeniem. Ale sytuacja na naszym rynku zmienia się coraz bardziej. Przybywa ludzi, którzy (co w coachingu dla top menedżerów jest niezwykle istotne) dysponują nie tylko odpowiednim przygotowaniem, potwierdzonym międzynarodowymi certyfikatami (choć oczywiście nie w nich samych tkwi sedno), ale przede wszystkim odpowiednim doświadczeniem w biznesie. To od nich zależy (a nie od wykorzystania samej metody), czy proces przyniesie klientowi korzyści, czy nie.

Dzisiejszych kluczowych menedżerów coraz rzadziej trzeba przekonywać do tego, że proces rozwojowy obejmuje także ich i — mimo ich poważnych doświadczeń i wielu spektakularnych osiągnięć biznesowych — nie można zapomnieć o tym, że nie wystarczy być dobrym tylko dziś; przyszłość na pewno postawi przed nami takie wyzwania, z którymi jeszcze nie mieliśmy okazji się zmierzyć. Dlatego idea myślenia kategoriami rozwoju/nauki przez całe życie (ang. *long-life learning*), powinna być żywa w umyśle każdego zarządzającego.

Coraz więcej menedżerów wyższego i najwyższego szczebla zarządzania (a są ludźmi niezwykle zajętymi) szuka takich rozwiązań, które nie tylko pozwolą

im dalej się rozwijać, ale nie będą też kolidowały z codziennymi obowiązkami. Na rynku znaleźć można już mnóstwo osób, które — czasami od kilku lat — korzystają z takiej formy „pomocy” doświadczonej osoby. Szukają wsparcia, które będzie zarówno efektywne, jak i zdecydowanie dopasowane do ich potrzeb. Tym samym niejednokrotnie zaprzeczają takiemu stawianiu sprawy, że coaching kadry menedżerskiej to coś, co powinno być traktowane jako stosunkowo krótki proces. Jeszcze do niedawna wielu z zarządzających najchętniej poszukiwało atrakcyjnych szkoleń i konferencji w USA czy Europie Zachodniej lub ewentualnie brało udział w inspirujących seminariach z udziałem guru zarządzania w kraju. Dziś zaczynają coraz częściej korzystać z rozwiązań systemowych. A takie możliwości daje im między innymi executive coaching, którego zalety zaczyna się dostrzegać.

Oczywiście nie należy coachingu traktować jako panaceum na problemy związane z rozwojem kadry zarządzającej. Na rynku edukacji menedżerskiej dostępnych jest wiele skutecznych form i narzędzi służących rozwojowi, po które warto sięgnąć. Najlepsze efekty jak zwykle daje formuła mieszana, dzięki której menedżer może wykorzystać pełen potencjał edukacyjny. W ogóle sięganie po executive coaching wtedy, gdy dzieje się źle (a więc kiedy trzeba interweniować, co bardzo często właśnie tak jest traktowane), to jedno z najgorszych możliwych rozwiązań. Kiedy jest presja i ogromny stres, jakie działania przynoszą najlepsze rezultaty? Na pewno nie ma wśród nich prawie żadnego (oprócz w pewnej mierze nauki przez doświadczenie) działania rozwojowego. Przy takim podejściu coaching może być odbierany niekiedy jako swoistego rodzaju „kara za grzechy” — za błędy, które zostały popełnione (choć nie zawsze problem leży po stronie konkretnego menedżera). Z coachingiem jest trochę tak jak z wprowadzaniem zmian; w końcu jest to wprowadzanie zmian na lepsze. Najlepiej sprawdzają się te działania, które podejmowane są nie w czasach, gdy dzieje się źle, ale właśnie wtedy, gdy są sukcesy, firma się rozwija i dzieje się w niej dobrze.

Dlaczego dobrze poprowadzony executive coaching jest taki skuteczny? Oprócz wspomnianego już dopasowania do indywidualnych potrzeb pozwala koncentrować się nie tylko na kompetencjach, ale na umiejętnościach związanych z kierowaniem biznesem w ogóle. Na dodatek wszystko ma swój kontekst; nie jest działaniem oderwanym od rzeczywistości, choć oczywiście stawia się też na inspirację. Ciężar „odpowiedzialności” w procesie przerzucony jest na klienta. To od niego przede wszystkim zależy, czy proces będzie dobrą inwestycją (a więc taką ze zwrotem z niej), czy — najzwyczajniej w świecie — stratą czasu i zbędnym kosztem. Tylko bowiem przy pełnym zaangażowaniu (także emocjonalnym), wierze w skuteczność i otwartości/szczerości, będzie można dojść tam, gdzie dojść powinniśmy.

W rozdziale poświęconym executive coachingowi, oprócz zdemaskowania mitów na temat tej formy pracy nad rozwojem menedżerów najwyższego

szczebla, można znaleźć szereg praktycznych informacji dotyczących wyboru odpowiedniego coacha, korzyści, jakie przynosi coaching dla menedżera, oraz wiedzy, w jaki sposób przebiega proces.

## Paweł Gniazdowski, Katarzyna Pieciul

### **Paweł:**

Po pierwsze zapadła mi w pamięć definicja usłyszana od Jima Pattersona: „coaching is a significant conversation” — rozmowa, która ma znaczenie. Oczywiście niezbyt to precyzyjne — nie każda znacząca rozmowa to od razu coaching, choć pewno każdy coaching to znacząca rozmowa. Ale w tej definicji ważne jest, że coaching jest, jak sądzę, rozmową w całości skupioną na rzeczach ważnych, rozmową, w której rozmówcy — przy chyba jednak większej odpowiedzialności coacha w tym zakresie — dbają, aby ograniczyć się do rzeczy ważnych. Bo przecież na przykład rozmowa doradcy inwestycyjnego z klientem też jest w efekcie znacząca, ale jest w niej wiele pobocznych tematów i przekazów, choć istota może mieć znaczenie. W coachingu wszystkie poboczne przekazy i tematy są włączane w istotę rozmowy i ich znaczenie jest wspólnie badane. I wtedy to jest coaching.

### **Kasia:**

Do mnie też przemawia definicja Jima, bo ma w sobie niesamowita siłę. Ale budzi też pytanie: dla kogo ta konwersacja ma być znacząca, dla klienta czy coacha? Nie bez powodu o to pytam, dla mnie coraz częściej dylematem jest, jak zmierzyć wartość coachingu, jak uczciwie odpowiedzieć, dla kogo coaching jest i kto ma z niego czerpać satysfakcję. Czy jeśli coach po sesji ma wrażenie, że odbył niesamowitą rozmowę, że była to przygoda, to jak to się ma do przygody klienta?

Coaching jako znacząca konwersacja to miejsce pełne pokus — manipulacji, wpływania na emocje, atmosferę, relacje. Wystarczy tylko dobrze odzwierciedlić emocje, spróbować nazwać wartości klienta, zauważyć kilka jego motywacji, silnych stron i satysfakcja gwarantowana. Dla klientów silnie sfrustrowanych, samotnych, pozbawionych szczyrych relacji, życzliwego feedbacku, przyjaznej uwagi — to tak niesamowita dawka, że może oszołomić, zachęcić do odwagi w pokonywaniu ograniczeń, ale i historycznych i nieodpowiedzialnych ruchów. Czasem boję się coachów i siły ich znaczących konwersacji.

### **Paweł:**

I słusznie, trzeba się bać coachów, powiedzmy, narcystycznych, zapatrzonych w swoje przeżycia. Ale wtedy to już nie jest profesjonalista. Coaching to dla mnie przede wszystkim profesja. Nie misja, nie jakaś metafizyka, nie styl życia, ale właśnie profesja. I ma swoje zasady, narzędzia, umiejętności

i zdrowe mechanizmy samokontroli. Jedyne, co brzmi nieco misyjnie, to potrzeba wiary w drugiego człowieka. Nie jest to wyjątkowe — nauczyciel też musi wierzyć w ucznia, żeby jego nauczanie miało sens. Jak przestaje wierzyć, staje się panem od klasówek i prac domowych. Doradca, który przestaje wierzyć, że klient potrafi wykorzystać jego ekspertyzę, staje się znużonym realizatorem produktu konsultingowego. Coach, który przestaje wierzyć, że klientowi się uda, staje się prawdopodobnie nieco zniecierpliwionym mentorem, nawet swego rodzaju rodzicem. Co ciekawe, relacja może pozostać bardzo nawet bliska, pełna troski, przyjaźni, płynącej z serca opieki. Ale już nie jest to profesjonalny coaching, co nie znaczy, że nie ma wartości. Ale to czas, aby przestać wystawiać faktury klientowi i nazywać to coachingiem.

### **Kasia:**

Rzeczywiście to, do czego mam przekonanie, to do roli coacha jako profesjonalisty, który z wiarą w klienta i z ciekawością jego potencjału robi tyle, ile może, by pomóc klientowi ten potencjał dostrzec, nazwać i zacząć z niego bardziej korzystać. Powiedziałabym, że coaching w takim wydaniu to służba drugiemu człowiekowi — tak jak zawód lekarza. Chcę podkreślić nie górnołotność i uduchowanie, ale ciężar i odpowiedzialność tego zawodu. Tu nie wystarczy jedynie sprawnie posługiwać się narzędziami. Bo gra z perspektywy klienta jest poważna — tu idzie o jego życie! I w tym kontekście ma znaczenie jego etyka pracy, jakimi wartościami żyje coach, jak podejmuje własne decyzje i na co jest gotów. Coach ma wpływ na klienta — bardzo duży wpływ — i nie jest obiektywnym, pozbawionym emocji i własnych doświadczeń czy uprzedzeń lustrem. Praca z coachem — to może być niesamowita szansa, ale i pułapka. Gdybyś mnie zapytał, jak to sprawdzić — proponuje zapytać coacha na pierwszym spotkaniu o wartości, którymi żyje, i jak to widać w jego życiu i pracy.

### **Paweł:**

A jak w tej perspektywie widzisz nasz coaching kariery? Mnie wydaje się on w tym sensie bezpieczniejszy. Przeważnie klienci sami trzymają kontrolę i nie pozwolą coachowi nadmiernie oderwać się od planu. No może nie od początku tak jest, a z czasem coraz bardziej. Bo czas wydaje się klientowi coachingu kariery bardzo cenny...

### **Kasia:**

Masz rację. I czas jest cenny, i struktura, w której pracujemy, robiąc program coachingu kariery. Klient musi rozumieć, dokąd ona go zaprowadzi. I to coach ma wiedzieć, a nie tylko klient. I to spora różnica w porównaniu z „normalnym” coachingiem. Nie tylko coach ma wierzyć w klienta, ale i klient chce wierzyć w coacha. W jego wiedzę o karierach, doświadczenie biznesowe, narzędzia, które oferuje, a nie tylko w jego umiejętności coachingowe.

**Paweł:**

I idąc dalej. Jak miałbym jednym zdaniem określić, na czym polega specyfika coachingu kariery i jednocześnie jego podstawowa trudność, to jest nią coś, co nazywają „zmianą kapeluszy” — ciągłe przechodzenie od roli eksperta do roli coacha. A także od podążania za klientem do wskazywania rozwiązań. Dla mnie osobiście długo to było bardzo trudne i wciąż się uczę.

**Kasia:**

Dla mnie istota coachingu kariery to właśnie odwaga bycia czasem ekspertem, doradcą, a za chwilę znowu coachem. Innego coacha kariery klient w prawdziwej potrzebie nie zaakceptuje. To nie chodzi tylko o znaczące konwersacje — chociaż są one bardzo ważne dla procesu, ale też i konkretne narzędzia, których człowiek potrzebuje, by odbudować swoją karierę albo otworzyć nowe perspektywy. Jak nie ma jednego i drugiego, to coaching kariery ma mniejszy sens.

## Olga Rzycka

W swojej praktyce spotkałam się z tyloma podejściami do definiowania coachingu, że łatwo o... kolorowy zawrót głowy.

Zaczynając swoją przygodę z coachingiem, warto, według mnie, być świadomym różnicy między dwoma podejściami do coachingu, z których jedno jest bardziej dyrektywne w swej naturze, a drugie bardziej empatyczne i wspierające.

Sądzę, że istnieją dwa główne sposoby definiowania coachingu. Przez jednych jest on opisywany jako:

- przekazywanie wiedzy i umiejętności przez jedną osobę drugiej w celu osiągnięcia poprawy realizacji celów,

natomiast drudzy mówią o coachingu jako:

- odkrywaniu i uwalnianiu uspiomych zdolności, możliwości, potencjału. Rolą coacha jest pomaganie klientowi w stawaniu się sobą, byciu tym, kim jest lub chciałby być. Uwagę przykładają więc do uwolnienia tkwiącego w kliencie potencjału.

Osobiście bardziej się skłaniam do drugiego podejścia. Dla mnie coaching polega na wydobywaniu mocnych stron ludzi, pomaganiu im w omijaniu osobistych barier i ograniczeń, by osiągnęli cel. Według mnie coaching koncentruje się na rozwiązaniu, na odnajdywaniu strategii działań (a nie na poszukiwaniu przyczyn problemów). Zdecydowanie opiera się na zasobach klienta, a nie na jego deficytach.

Coaching w moim rozumieniu to partnerstwo, gdzie dwóch podróżników jest zaangażowanych we wspólną podróż, która doprowadzić ma do osiągnięcia zamierzonego celu. Jako że jest to wspólna wyprawa coacha i klienta potrzebna jest także wspólna mapa podróży — skąd dokąd mają się udać? Co ciekawe, to klient, a nie coach, ma ważniejszy głos, jeżeli chodzi o kierunek podróży. To tak jakby coach był zawsze dwa kroki za klientem. To klient zna drogę dotarcia do celu. Do tego jego droga jest dla niego najkrótszą i najlepszą z możliwych, którymi może podążać. Coach towarzyszy klientowi i zadaje pytania, czym oświetla drogę i otoczenie.

Celem każdego coachingu jest uświadomienie klientowi, że tak naprawdę ma wybór i może wybierać różne sposoby myślenia, odczuwania i zachowywania się. Powszechnym natomiast motywem toczących się w różnych miejscach coachingów (niezależnie od obszaru, którym się zajmują) jest to, że klienci, którzy działają w pewien określony sposób, chcą czuć, myśleć i zachowywać się inaczej. Rozpoznali już, że ich obecna podróż nie prowadzi tam, gdzie chcieliby się znaleźć, chcą i potrzebują zmienić kierunek jazdy.

Użytecznymi dla mnie są także poniższe sposoby definiowania coachingu. Być może będą też one inspiracją dla Czytelnika.

1. Coaching — proces doskonalenia kompetencji w obszarze, który chce rozwijać klient, oparty na partnerskiej relacji i wzajemnym zaufaniu między coachem a klientem. Coaching koncentruje się na przyszłości klienta. Zadaniem coachingu jest tworzenie zmiany w dotychczasowym życiu klienta poprzez wspieranie jego mocnych stron, wydobyciu tych umiejętności, zasobów i kreatywności, które klient już posiada, i omijanie przeszkód, które uniemożliwiają klientowi realizację zamierzonych celów. Esencją coachingu jest pomoc ludziom w dokonywaniu zmian w taki sposób, w jaki tego oczekują, i pomoc w podążaniu w kierunku, w którym chcą. Coaching polega na przewyciężaniu nawyków umysłowych, które powstrzymują osiągnięcie najlepszych rezultatów. Coaching buduje pewność, wzmacnia wybór i prowadzi do zmian.
2. Coachingiem nazywamy partnerstwo dwóch osób, w którym wiarygodna osoba pełniąca rolę coacha wspiera drugą osobę, na przykład pracownika, w osiąganiu jej celów, tak aby osiągnięta poprawa skuteczności działania była trwała i żeby pracownik uzyskał większą autonomię w dalszym kierowaniu swoim rozwojem.
3. Coaching to współdziałanie:
  - zmierzające do wzajemnego inspirowania się do szukania nowych rozwiązań,
  - zapewniające wsparcie w wybranej ścieżce rozwoju,

- wykorzystujące różnorodne strategie w celu szybszego osiągnięcia sukcesu,
- realizujące się w cyklu zaplanowanych rozmów.

#### 4. Czym jest coaching?

- Pomaganiem komuś w przebyciu drogi z punktu, w którym jest obecnie, do punktu, w którym chce być i... zrobieniu tego szybciej, efektywniej niż wtedy, gdyby robił to sam.
- Pomaganiem komuś innemu w rozwijaniu i stosowaniu jego umiejętności, wiedzy, wykorzystywaniu możliwości.

#### 5. Coaching to partnerstwo, które prowadzi do osiągnięcia wyznaczonych zamierzeń.

Z moich doświadczeń wynika, że coaching przydatny jest tym osobom, które poważnie myślą o swoim rozwoju, poszerzeniu swojego postrzegania. Tym, którzy faktycznie z jakiegoś powodu chcą nad sobą pracować i się zmieniać. Tym, którzy chcą opuścić swoją strefę komfortu i udać się na wyprawę pt. „Poznaj samego siebie, by lepiej...” (zarządzać ludźmi; tworzyć bardziej satysfakcjonujące relacje; żyć — każdy może tu wpisać swój własny cel). Słowem, na które kładę tutaj największy nacisk, jest: „CHCE”. Bez tego trudno jest wyruszyć nawet w najpiękniejszą podróż...

## Piotr Wieczorek

Udział w sesjach coachingowych przypomina zwiedzanie nieznanych miejsc w towarzystwie osoby świetnie orientującej się w terenie i mającej ogromną wiedzę. Wyjeżdżając na kolejną wyprawę, często planujemy, co chcemy zobaczyć, ale mamy raczej mgliste pojęcie o tym, jak i w jakiej kolejności powinniśmy zorganizować zwiedzanie, nie wspominając o poznaniu detali związanych z poszczególnymi obiektami. Czasem zwykły obelisk przy drodze może kryć niesamowite, zagadkowe historie — których nie mielibyśmy możliwości poznać, poruszając się bez pomocy, bo przecież mało kto czyta cały przewodnik Lonely Planet, zapamiętując wszystkie szczegóły.

Dobry coach będzie więc przewodnikiem, który pokaże nam alternatywne drogi, skróci czas osiągnięcia celów, pomoże rozwiązać problemy i przekaże nam niezbędną wiedzę, czym podniesie nasze kompetencje. Wszyscy znamy uczucie, gdy ktoś nam w czymś pomaga — automatycznie czujemy przyływ energii i chęć do działania, właśnie wtedy pojawiają się nowe pomysły.



Pamiętajmy jednak, że coach nie jest magikiem, który za dotknięciem czarodziejskiej różdżki sprawi, że wszystkie Twoje problemy znikną, a jedynie osobą, która pomoże Ci radzić sobie z nimi lub być jeszcze lepszym w tym, co robisz.

## Dawid Smółka

Coaching jest dla mnie możliwością wsłuchiwania się w refleksje i rady mojego największego przyjaciela, czyli mnie samego. Odkrywaniem własnych ograniczeń i świadomym ich forsowaniem. Kolekcjonowaniem narzędzi, które niczym ekwipunek alpinistyczny ułatwiają mi wspinanie się do celu. W chaosie codziennej gonitwy jest to chwila pełnej koncentracji na sobie, na swoich potrzebach, priorytetach i celach. Coaching to często cisza, zaduma i refleksja nad sprawami, wydawałoby się, oczywistymi. Moment, w którym mam możliwość otrzepać się z kurzu wieloletnich naleciałości i zrobić krok w kierunku własnego „ja”. Zanurzamy się pod powierzchowność i docieramy do istoty wielu, często na pozór niemających nic ze sobą wspólnego kwestii. Czasem bywa trudno, gdy się obnażamy, wielokrotnie zaskakiwani jesteśmy własnymi odkryciami, nieustannie otrzymujemy lekcje pokory, ale wytrwałość, konsekwencja i trening generują efekty, z których satysfakcja jest niemalże nie do opisania. Zyskujemy wiarę we własne możliwości, świadomie opiekujemy się własnymi talentami i pielęgnujemy je. W krytycznych dla nas sytuacjach przestajemy improwizować. Stajemy się elastyczni, swobodni i osiągamy tak potrzebny dystans do otaczającej nas rzeczywistości. Dostrzegamy, jak wiele jest dookoła źródeł, z których możemy nieustannie czerpać motywację, inspirację i energię. Przestajemy być jedynie „odtwarczaczami” znanych nam i przez lata ugruntowywanych zachowań, nieświadomymi często więźniami własnych przyzwyczajzeń, schematów i nawyków.

## Małgorzata Lasota, Anna Wojczyńska

W naszym odczuciu coaching jest elementem kultury organizacyjnej, stylem prowadzenia rozwoju w firmie oraz narzędziem wspomagającym system zarządzania efektywnością w pracy. To sposób komunikacji i budowania relacji z ludźmi. Patrząc na przykłady z otaczającego nas życia, najlepszą ilustracją, a właściwie parafrazą dla coachingu może być nauka chodzenia. Dlaczego?

- Bo nikt nie uczy się tego z książki,
- każdy ma silną wewnętrzną motywację,
- setki razy ponosi się porażkę,

- w końcu znajduje się właściwy sposób,
- otrzymuje się mnóstwo wsparcia,
- jest się nagradzonym za każdy mały postęp
- i nikt nie powiedział: „Hej, to nie dla ciebie...”<sup>2</sup>.

Coaching to zaplanowany, dwustronny proces, w którym człowiek rozwija swoje umiejętności oraz osiąga założone cele poprzez rzetelną ocenę sytuacji, ukierunkowane działania i regularną informację zwrotną motywującą do dalszej pracy.

Coaching jako styl charakteryzujący skutecznego lidera w organizacji przynosi korzyści zarówno pracownikowi, jak i jego przełożonemu, a zatem całej organizacji.

Korzyści, jakie może z coachingu osiągnąć lider czy przełożony, to:

- umiejętność profesjonalnego rozwijania ludzi,
- polepszenie wyników pracy i uzyskanie pożądaných w zespole zachowań,
- zbudowanie partnerstwa w relacji z pracownikiem,
- zwiększenie wewnętrznej siły i autorytetu wśród pracowników, a co się z tym wiąże, satysfakcji z pracy z ludźmi,
- możliwość lepszego poznania swoich pracowników.

Korzyści, jakie coaching daje pracownikowi, to:

- rozwój osobisty,
- realna możliwość osiągnięcia założonego celu,
- poprawa wyników pracy,
- zmiana zachowań na bardziej pożądanę w zespole,
- zbudowanie partnerstwa ze swoim szefem, co wpływa na poprawę atmosfery w pracy,
- wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy,
- wzrost poczucia pewności siebie i motywacji do dalszych działań.

Poza tym coaching uczy ludzi słuchania z empatią, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, pogłębiania zrozumienia drugiej osoby, a także zwykłej

---

<sup>2</sup> E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział w coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 58.

ludzkiej życzliwości, szacunku i zaufania do siebie nawzajem. Na zakończenie chciałobyśmy zacytować definicję coachingu zaproponowaną przez Mylesa Downey'a w książce *Effective coaching*

*Coaching jest sztuką — w tym sensie, że gdy jest perfekcyjnie realizowany, przestaje liczyć się technika. Coach w pełni angażuje się w pracę z klientem, a rodzaj relacji można porównać do tańca dwojga ludzi, w którym najważniejsza jest harmonia i partnerstwo<sup>3</sup>.*

---

<sup>3</sup> E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział w coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 48.