

coaching kariery

**doradztwo zawodowe w warunkach
współczesnego rynku pracy**

małgorzata sidor-rządkowska



małgorzata sidor-rządkowska

coaching kariery

**doradztwo zawodowe w warunkach
współczesnego rynku pracy**



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2018

Recenzenci

dr hab. Elżbieta Jędrych

dr hab. Czesław Szmidt, prof. ALK

Wydawca

Małgorzata Stańczak

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Joanna Holdys

Korekta i łamanie

Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *Fotolia.com/Picture-Factory*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ.

Więcej na www.legalnakultura.pl

POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2018

ISBN 978-83-8124-551-7

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Moim wspaniałym Synom – Wojtkowi i Stasiowi
z życzeniami rozwagi pozwalającej
na podejmowanie trafnych decyzji
oraz siły umożliwiającej zmianę tych,
które okażą się nietrafne*

Spis treści

O autorce	11
Wstęp	13
Rozdział 1. Coaching kariery – próba charakterystyki pojęcia	15
Czym jest coaching?	15
Coach – człowiek, który pyta	18
Rodzaje coachingu	20
Specyfika coachingu kariery	22
Rozdział 2. Kariera zawodowa – centralne pojęcie coachingu kariery	25
Kilka uwag terminologicznych	25
Dawne a obecne podejście do zagadnień kariery zawodowej	26
Modele współczesnych karier	29
Kariera proteuszowa	30
Kariera bez granic	31
Kariera kalejdoskopowa	32
Kariery zawodowe w praktyce	33
Rozdział 3. Zatrudnialność (<i>employability</i>) oraz budowanie marki osobistej (<i>personal branding</i>) – ważne pojęcia współczesnego rynku pracy	37
Istota zatrudnialności (<i>employability</i>)	37
Istota budowania marki osobistej (<i>personal branding</i>)	42
Cechy silnej marki osobistej	45
Budowanie marki osobistej (<i>personal branding</i>) a budowanie marki pracodawcy (<i>employer branding</i>)	46
Rozdział 4. Doradztwo (poradnictwo) zawodowe a coaching kariery	51
Doradztwo czy poradnictwo zawodowe?	51
Preorientacja, orientacja i reorientacja zawodowa	53

Praca z dziećmi i młodzieżą jako zadanie doradcy zawodowego	54
Budowanie zainteresowań w wieku przedszkolnym	54
Poradnictwo zawodowe w niższych klasach szkoły podstawowej...	55
Poradnictwo zawodowe w wyższych klasach szkoły podstawowej	56
Poradnictwo zawodowe w szkołach ponadpodstawowych	57
Praca z osobami dorosłymi – w stronę coachingu kariery	58
Rozdział 5. Przedstawiciele różnych pokoleń jako klienci coacha kariery	61
Pięć pokoleń na współczesnym rynku pracy	61
Przynależność generacyjna jako czynnik różnicujący podejście do kariery zawodowej	64
Praca z klientami różnych pokoleń – niektóre wyzwania.....	67
Klienci pokolenia <i>baby boomers</i> (BB).....	67
Klienci pokolenia X.....	68
Klienci pokolenia Y	69
Klienci pokolenia Z (C)	70
Rozdział 6. Elementy coachingu kariery w pracy HR-owców i menedżerów liniowych.....	72
Kształtowanie ścieżek kariery we współczesnych organizacjach	72
Wielokierunkowość rozwoju pracowników.....	76
Różnicowanie ścieżek kariery w organizacji	79
Rozmowa jako podstawa wspierania pracowników organizacji	82
Coachingowe podejście do zagadnień zarządzania talentami	85
Rozdział 7. Podstawowe narzędzia pracy coacha kariery	88
Pytania jako główne narzędzie coachingowe	88
Aktywne słuchanie	91
Model GROW	93
Koło życia	96
Rozdział 8. Praca z wybranymi grupami klientów	101
Coaching w Akademickich Biurach Karier (ABK).....	101
Coaching jako element programów outplacementowych.....	104
Kilka uwag terminologicznych.....	104
Wędką, rybą czy umiejętnością wędkarza?	106
Etapy outplacementowego coachingu kariery	107
Praca z osobami niepełnosprawnymi.....	109
Aktywność zawodowa a rehabilitacja osób niepełnosprawnych.....	109
Rozwój osób niepełnosprawnych w środowisku zawodowym	111
Coachingowe formy wspierania osób niepełnosprawnych.....	113

Studia przypadków	117
Seria I.....	119
<i>Katarzyna Pieciul</i>	
1. Wybór kierunku studiów	119
2. Długie dojrzewanie do samodzielności	120
3. Kryzys wieku średniego (?)	122
4. Jak zmienić kierunek kariery?.....	124
5. Dyrektor finansowy czy restaurator?	126
6. Niechciana emerytura.....	128
Seria II.....	131
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Zbyszek.....	131
2. Ryszard	137
3. Hanna	141
4. Beata	146
5. Andrzej	151
6. Krystyna.....	156
Załączniki	161
1. Wieloaspektowa ocena preferencji zawodowych (WOPZ)	163
2. Kwestionariusz „Moja kariera”	185
3. Biuro Karier Politechniki Warszawskiej. Regulamin uczestnictwa i prowadzenia sesji coachingowych.....	189
Bibliografia	193

O autorce

Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Od 1 października 2017 roku jest zatrudniona jako pracownik naukowo-dydaktyczny na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Od kilkunastu lat współpracuje z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz gościnnie prowadzi zajęcia w ramach studiów podyplomowych na uniwersytetach w Białymstoku, Łodzi i Lublinie.

Autorka kilkudziesięciu artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1997), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (Oficyna Ekonomiczna 2000, 2003, 2006, 2013, 2015), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL* (Wolters Kluwer 2006, 2011), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014).

Jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowych Studiów Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz Podyplomowych Studiów Coachingu i Mentoringu prowadzonych wspólnie przez Uniwersytet SWPS oraz Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie. Pracuje także jako konsultant i trener w firmach różnych branż i wielkości. W 2012 roku otrzymała tytuł członka honorowego Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Jest autorką kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learningu. Specjalizuje się w superwizji procesów coachingu i mentoringu.

Pełni funkcje przewodniczącej jury ogólnopolskiego konkursu Top Menedżer HR oraz przewodniczącej Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR; jest członkiem Komitetu Oceniającego firmy uczestniczące w organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, a także prelegentem na wielu konferencjach krajowych i międzynarodowych.

Wstęp

Oddawana w ręce Czytelników książka jest owocem wielu lat moich zawodowych doświadczeń. Stanowi podsumowanie badań dotyczących zarówno zarządzania kapitałem ludzkim (ze szczególnym uwzględnieniem procesów rekrutacji i selekcji), jak i budowania programów coachingowych. Z tej perspektywy wyraźnie widać, że dynamiczne zmiany zachodzące na rynku pracy wymuszają konieczność coraz częstszego podejmowania decyzji zawodowych. Ważne, aby dokonywane wybory miały charakter autentycznego rozwoju zawodowego, a nie przypadkowego *kolekcjonowania* kolejnych stanowisk i miejsc pracy. Istotną rolę w kształtowaniu takiego rozwoju może odegrać coaching kariery.

W prezentowanej monografii starałam się pokazać zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty coachingu kariery. Temu celowi została podporządkowana konstrukcja książki.

Rozdział 1 rozpoczyna się od kwestii definicyjnych. Dokonuję w nim krótkiego przeglądu sposobów rozumienia pojęcia coachingu oraz przedstawiam najważniejsze cechy charakteryzujące tę formę wspierania jednostek i zespołów. Staram się też odpowiedzieć na pytanie o specyfikę coachingu kariery, odróżniającą go od działań, które można określić jako *coaching głównego nurtu*.

Rozdział 2 poświęcony został zagadnieniom kariery zawodowej. Po przedstawieniu uwag terminologicznych dotyczących tego pojęcia przechodzę do omówienia głównych różnic między tradycyjnym a współczesnym podejściem do kształtowania ścieżek kariery. Opisuując to drugie podejście, przedstawiam wybrane modele współcześnie realizowanych karier zawodowych oraz ich praktyczne egzemplifikacje.

Rozdział 3 koncentruje się na kwestiach *zatrudnialności* oraz budowania marki osobistej. Analizuję je z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i pracodawcy, wskazując wzajemne związki między pojęciami *personal branding* i *employer branding*.

Rozdział 4 poświęcony został analizie podobieństw i różnic między doradztwem (poradnictwem) zawodowym a coachingiem kariery. Przedstawiam w nim tendencje zastępowania poradnictwa dyrektywnego poradnictwem dialogowym. Konkluzją jest stwierdzenie, że współczesne doradztwo zawodowe do tego stopnia zbliża się do coachingu kariery, iż ściśle rozróżnianie tych dwóch form wspierania rozwoju jednostek traci rację bytu.

Tematem rozdziału 5 jest próba charakterystyki klientów coacha kariery. Omawiam w nim przynależność generacyjną jako czynnik różnicujący podejście do rozwoju zawodowego. Przedstawiam także niektóre wyzwania stojące przed coachem pracującym z klientami różnych pokoleń, podkreślając potrzebę ostrożnego, wolnego od stereotypów traktowania tych zagadnień.

Praca współczesnych menedżerów oraz specjalistów działów personalnych coraz częściej zawiera w sobie elementy coachingu kariery. Temat ten jest przedmiotem rozdziału 6, w którym omawiam kwestie zróżnicowania ścieżek rozwoju zawodowego pracowników organizacji oraz coachingowego podejścia do programów zarządzania talentami.

Rozdział 7 poświęcony został charakterystyce podstawowych narzędzi pracy coacha kariery. Przedstawiam w nim szczegółowo, podając wiele praktycznych przykładów, główne elementy warsztatu pracy coacha – umiejętności zadawania trafnych (mocnych) pytań oraz aktywnego słuchania. Opisuję także model GROW oraz tzw. koło życia.

Tematem rozdziału 8 jest praca coachingowa z trzema wybranymi grupami klientów. Pierwsza z nich to studenci i absolwenci wyższych uczelni, druga – osoby tracące pracę na skutek restrukturyzacji zatrudnienia. Grupę trzecią stanowią osoby niepełnosprawne – wspieranie ich rozwoju zawodowego to obszar, w którym potrzeba podjęcia działań wydaje się szczególnie pilna.

Ważną częścią tej książki są studia przypadków. Zostały one przygotowane przy współpracy Pawła Gniazdowskiego oraz Katarzyny Pieciul z firmy Lee Hecht Harrison DBM Polska i przedstawiają dwanaście historii osób potrzebujących wsparcia ze strony coacha kariery.

Książkę zamyka Aneks. Znajdzie w nim Czytelnik użyteczne narzędzia – „Wieloczynnikową ocenę preferencji zawodowych”, kwestionariusz „Moja kariera” oraz „Regulamin uczestnictwa i prowadzenia sesji coachingowych” w Biurze Karier Politechniki Warszawskiej.

Coaching kariery to moja kolejna praca opublikowana w wydawnictwie Wolters Kluwer, z którym jestem związana od wielu lat. Wstęp do swojej debiutanckiej książki zakończyłam słowami: *Jak wiadomo, pisanie książki angażuje nie tylko jej autora, lecz także krąg innych osób, zwłaszcza tych najbliższych. Chciałabym serdecznie podziękować moim Rodzicom, których obecność, od kąd pamiętam, jest dla mnie źródłem siły i wsparcia. Dziękuję mojemu Mężowi, z którym związek, trwający od lat studenckich, stanowi jedną z głównych wartości mojego życia. Dziękuję wspianiałym Synom – ośmioletniemu Wojtkowi i czteroletniemu Stasiowi za ich zrozumienie i dojrzałość, wyrażając równocześnie nadzieję, że zdołam nadrobić czas, którego ostatnio miałam dla nich tak mało.*

Ciesząc się nadal obecnością wszystkich moich Bliskich, zmuszona jestem dokonać tylko jednej korekty: Wojtek ma już dwadzieścia pięć lat, a Staś – dwadzieścia jeden.

Małgorzata Sidor-Rzadkowska
m.sidor.rzadkowska@gmail.com
Warszawa, grudzień 2017 r.

Coaching kariery – próba charakterystyki pojęcia

Czym jest coaching?

Na pytanie, czym jest coaching kariery, nie sposób odpowiedzieć, nie udzielając uprzednio odpowiedzi na inne: czym jest coaching? Zdefiniowanie tego pojęcia jest zadaniem bardzo złożonym. Jak zauważa Łukasz T. Marciński (2009, s. 20): „Mamy zupełnie różne definicje coachingu przygotowywane przez naukowców precyzujących zakres terminu, firmy szkoleniowe zachęcające potencjalnych klientów, ekspertów coachingu wprowadzających w praktykę adeptów, stowarzyszenia profesjonalne prezentujące specyfikę swojego podejścia, coachów rozpoczynających pracę z klientem, menedżerów przygotowujących wdrożenie coachingu w firmie i wiele innych osób powiązanych z coachingiem. Różne cele i interesy, odmienne podstawy konceptualne i różne okoliczności sprawiają, że niezwykle trudno stworzyć definicję satysfakcjonującą wszystkich zainteresowanych”. Stwierdzenie Anthony’ego Granta i Michaela Cavanagha (2007), że największym wyzwaniem stojącym przed coachingiem jest zbudowanie i upowszechnienie jednej, respektowanej ogólnie definicji, pozostaje wciąż aktualne.

Przegląd dotychczas formułowanych definicji z konieczności musi mieć charakter skrótowy i niepełny, ograniczając się do przedstawienia wybranych sformułowań:

- „Coaching jest formą rozmowy przebiegającej zgodnie z niewypowiedzianymi żelaznymi zasadami dotyczącymi tego, co musi być w niej obecne. Te zasady to: szacunek, otwartość, współczucie, empatia i rygorystycznie przestrzegane zobowiązanie do mówienia prawdy” (Whitworth i in. 2014, s. 22).
- „Coaching – posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniami w celu udzielenia podopiecznemu pomocy w realizacji konkretnego celu” (McLeod 2008, s. 27).
- „Strategia stosowana po to, by klient w pełni wykorzystał swój potencjał i osiągnął zamierzone cele. Na początku coach pomaga klientowi precyzować owe cele. Następnie wspiera go w ich realizacji poprzez zaplanowanie sposobów działania” (Clutterbuck 2009, s. 17).

- „Proces, w którym coach, pracując z klientem, używa umiejętności słuchania i zadawania pytań w taki sposób, aby umożliwić mu opracowanie rozwiązań jego problemów” (McAdam 2011, s. 19).
- „Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą [...], która przynosić ma korzyść w postaci postępu” (Starr 2011, s. 10).
- „Pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub wiedzę” (Thorpe, Clifford 2004, s. 17).
- „Coaching jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie Klienta oraz wspieranie go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby)” (definicja International Coaching Community¹).
- „Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coachowie pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności” (definicja International Coach Federation²).
- „Coaching to metoda wspierania rozwoju, realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości życia” (definicja Izby Coachingu³).
- „Coaching jest niedyrektywną metodą pomocy psychologicznej, czerpiącą z założeń psychologii empirycznej (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego człowieka) i nauk o zarządzaniu, nastawioną na zwiększanie przez jednostkę swojej efektywności w wybranym przez nią obszarze. Praktyka coachingu opiera się na krótkoterminowej relacji coacha z klientem/klientami, w ramach której coach manifestuje swoją niedyrektywną wspierającą postawę poprzez uważne słuchanie, odzwierciedlanie stanów emocjonalnych klienta oraz zadawanie pytań otwartych

¹ http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/definicja_coachingu, dostęp: 22.02.2018.

² <https://icf.org.pl/coaching/>, dostęp: 22.02.2018.

³ <http://www.izbacoachingu.com/coaching/czym-jest-coaching/>, dostęp: 22.02.2018.

dotyczących celów klienta, prowadzących do nich działań oraz potrzebnych do ich podjęcia środków” (Zemelka 2016).

Warto zwrócić szczególną uwagę na ostatnią z przytoczonych definicji. Jej autorowi udało się w syntetyczny sposób scharakteryzować zarówno podstawy teoretyczne coachingu, jak i działania praktyczne składające się na tę formę wspierania rozwoju potencjału jednostek i grup.

Zagadnienie podstaw teoretycznych coachingu wydaje się szczególnie ważne; trudno bowiem nie zauważyć, że zdecydowana większość definicji coachingu odnosi się albo do rodzaju relacji łączącej klienta i coacha, albo do metafor, które mają ten proces ilustrować. Warto przy okazji odnotować trafną uwagę Adama Zemelki (2016), że niewątpliwie słuszne stwierdzenie, iż coaching jest procesem, niewiele wyjaśnia, bowiem „procesem można nazwać również starzenie się, jazdę samochodem czy systematyczny trening fizyczny”.

Dopełnieniem ostatniej definicji jest katalog cech charakteryzujących metodę wspierania rozwoju określaną mianem coachingu. Są to:

- **Zorientowanie na cel.** Punktem wyjścia coachingu jest ustalony przez klienta cel. W drodze do realizacji tego celu klient wspierany przez coacha bazuje na własnych zasobach (kompetencje, doświadczenie, silne strony osobowości) służących jako tworzywo stanu, który pragnie osiągnąć.
- **Krótkoterminowość relacji.** Ustalony przez klienta cel powinien zostać osiągnięty w określonym czasie (nieprzekraczającym kilku miesięcy). Podstawą tego założenia jest przekonanie, że coaching ma służyć wzmocnieniu samodzielności klienta, a nie jego uzależnieniu od osoby wspierającej. Jak podkreślają przedstawiciele International Coach Federation: „Coaching został stworzony w celu zapewnienia klientom możliwości powiększenia ich zdolności do osiągnięcia wymarzonych rezultatów i budowania w nich pewności siebie co do ich naturalnych umiejętności. Ważne jest, aby klienci nie mieli poczucia, że mogą skutecznie działać jedynie, kiedy posiadają wsparcie coacha”⁴.
- **Niedyrektywna forma.** W przeciwieństwie do trenera czy konsultanta coach nie proponuje klientowi gotowych rozwiązań. Praca coacha polega przede wszystkim na zadawaniu otwartych, inspirujących pytań. Nie ma tu miejsca na bycie ekspertem, autorytetem czy osobą uzdrawiającą.
- **Niekliniczny charakter.** Coaching (z założenia) adresowany jest do osób, które nie potrzebują pomocy w zakresie zdrowia psychicznego. Sesje coachingowe nie powinny więc przyjmować charakteru psycho-

⁴ <https://icf.org.pl/coaching/czym-jest-coaching-a-czym-nie-jest/>, dostęp: 22.02.2018.

terapeutycznego. Jedna z zasad International Coach Federation głosi, że: „Coaching nie jest psychoterapią i nie jest w stanie pomóc klientowi z problemami natury emocjonalnej czy poznawczej, nie zajmuje się pomocą psychologiczną i nie leczy zaburzeń. Coaching (...) może być stosowany równolegle z psychoterapią, lecz nie może być jej substytutem”.

- **Elastyczność.** Coach pełni rolę *towarzysza podróży* klienta w drodze do realizacji jego celów. Dokładnej trasy tej podróży, jej celów, tempa, liczby postojów i podobnych spraw nie sposób z góry przewidzieć. Potrzeby i preferencje klienta powinny mieć pierwszeństwo wobec sztywnych reguł dotyczących przebiegu procesu coachingowego.

Coach – człowiek, który pyta

Istotą coachingu jest rozmowa, a osią tej rozmowy – wnikliwe, właściwie zadawane pytania. Nieprzypadkowo coacha określa się mianem *człowieka, który pyta*⁵. Nieprzypadkowo też jeden z wybitnych coachów ma na wizytówce napis „Akuszer”. To bezpośrednie nawiązanie do źródeł coachingu – postaci Sokratesa⁶, starożytnego myśliciela uważanego za symbol omawianej profesji. Jego rozumienie roli nauczyciela jest zaskakująco zbieżne z dzisiejszym rozumieniem zadań coacha. Sokrates podkreślał, że rola ta nie polega na przekazywaniu drugiemu człowiekowi „niewzruszenie pewnej” wiedzy. Tej bowiem sam nauczyciel nie posiada. Chodzi raczej o wspólne dochodzenie do celu, o to, by człowiek, umiejętnie wspierany, wykorzystał potencjał drzemący we własnym wnętrzu. Sokratejski nauczyciel nie tworzy żadnej wiedzy, nikogo nią nie obdarza. Jego misją, tak jak misją akuszerki, jest „dziecko odbierać”, pomagać w rozwoju ludziom, którzy z istoty swego człowieczeństwa noszą w sobie „myśl zdrową i prawdziwą”.

Zgodnie ze współczesnym określeniem Jima Pattersona „coaching to rozmowa, która znaczy” (*„coaching is a significant conversation”*). Jak uważa Paweł Gniazdowski (2009, s. 13), trudno to uznać za precyzyjną definicję – „nie każda znacząca rozmowa to od razu coaching, choć na pewno każdy coaching to znacząca rozmowa”. Zgodzić się też należy z ostatnim ze wspomnianych autorów, gdy pisze, że „coaching jest rozmową w całości

⁵ Istotę rzeczy lepiej oddawałoby określenie „człowiek, który słucha i pyta”. Warunkiem koniecznym zadawania trafnych pytań jest bowiem aktywne słuchanie – umiejętność, która zostanie szerzej omówiona w rozdziale 7.

⁶ Trudno w tym miejscu nie odnotować słusznej uwagi Adama M. Zemelki (2016), że często spotykane w literaturze przedmiotu nazywanie Sokratesa „pierwszym coachem” jest określeniem znacznie na wyrost. Chodzi jedynie o wskazanie pierwowzoru, symboliczne nawiązanie do sztuki zadawania pytań, z której słynął ateński filozof.

skupioną na rzeczach ważnych, rozmową, w której rozmówcy – przy chybą 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 [...]. W coachingu wszystkie poboczne przekazy i tematy są włączane w istotę rozmowy i ich znaczenie jest wspólnie badane, i wtedy to jest coaching” (Gniazdowski 2009).

Nie ma coachingu bez pytań (Bobrowska-Drozda 2009). Nieprzypadkowo się podkreśla, że umiejętność zadawania trafnych (mocnych) pytań (*powerful questions*) to jedna z najważniejszych umiejętności coachingowych. Nie sposób stworzyć katalogu trafnych pytań, można co najwyżej próbować określić warunki niezbędne do tego, aby pytanie mogło zostać za takie uznane. Do warunków tych należą (por. Bobrowska-Drozda 2009, s. 118–119; Kukielfka-Pucher 2009, s. 72–74):

- **Otwartość.** Większość coachingowych pytań ma charakter otwarty. Ich funkcją jest inspirowanie do refleksji, zachęcanie do ujawniania przemyśleń i emocji. Towarzyszą im zwykle pytania zamknięte służące wyjaśnianiu wątpliwości i potwierdzaniu dokonywanych wyborów.
- **Zdolność rozświeatania „ciemnych” miejsc.** Stwarzanie możliwości spojrzenia na dane zagadnienie z perspektywy, której do tej pory klient nie brał pod uwagę lub wręcz zaprzeczał, że taka możliwość istnieje. Przykładem może być sytuacja, gdy klient stwierdza: „W tej sprawie zrobiłem już wszystko”. Pytaniem „rozświeatającym” mogą być wówczas słowa: „Co to znaczy wszystko? Co konkretnie zrobiłeś?”. Pozwala to na doprecyzowanie ogólnych stwierdzeń, powodując jednocześnie konieczność ich weryfikacji. Takie „rozświeatlenie” bywa bolesne, zmusza bowiem klienta do konfrontacji z własnymi złudzeniami i iluzjami. W rozmowie coachingowej nie chodzi jednak o to, by było *miło*, lecz o to, by było *prawdziwie*.
- **Budowanie wskaźników zachowań.** Pytania takie jak: „Co będzie dla ciebie miarą osiągnięcia celu?” pozwalają klientowi odejść od ogólnikowego formułowania planowanych zamierzeń i określać cele na poziomie możliwym do realizacji.
- **Nastawienie na przyszłość.** Pytania w coachingu koncentrują się na zamierzonych działaniach. Przeszłość ma znaczenie tylko w takim stopniu, w jakim na działania te wpływa – w procesie nie ma miejsca na jej rozpamiętywanie.
- **Wspieranie autodyscypliny klienta.** Coachingowe pytania sprawdzają *odległość* między celem, do którego klient dąży, a działaniami, jakie podejmuje. Sformułowanie typu: „W jaki sposób to, co dzisiaj ro-

biłeś, przybliży cię do osiągnięcia celu?” pozwalają na (często bolesną) konfrontację teraźniejszości z planami dotyczącymi przyszłości. Robert Hargrove (2006, s. 68), charakteryzując rozmowę coachingową, pisze: „To rozmowa, dzięki której ludzie dostrzegają nowe możliwości i przekraczają bariery, ukazując się w całkiem nowym świetle. Odchodzą umocnieni i zainspirowani. Wiedzą, co mają robić”.

Rodzaje coachingu

Wymienianych bywa bardzo wiele rodzajów coachingu: *business coaching*, *life coaching*, *sport coaching*, *educational coaching*, *health coaching*, *career coaching*, *expat coaching*, *individual coaching*, *team coaching*, *self coaching*, *internal coaching*, *external coaching*, *family coaching*, *e-coaching*, *peer coaching* – nawet samo znalezienie polskich odpowiedników wielu z tych pojęć nastrocza sporo trudności. Próba charakterystyki wymienionych terminów, ujęcia ich we wspólne kategorie, ustalenia kryteriów podziału, analizy różnic i podobieństw mogłaby stanowić przedmiot niejednej rozprawy.

Ograniczmy się więc do scharakteryzowania kilku przykładowych rodzajów coachingu (por. materiały Izby Coachingu)⁷:

- **Executive coaching** (nazywany niekiedy coachingiem strategicznym) koncentruje się na pracy z najwyższą kadrą zarządzającą. Coach towarzyszy menedżerowi w określaniu kierunków rozwoju oraz kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa. Jak podkreśla Zbigniew Brzeziński (2009, s. 131), executive coaching jest „tym rozwiązaniem, które w przypadku osób zarządzających doskonale wpisuje się w ideę *long-life learning*. Każdy menedżer, który nie spocznie na edukacyjnych laurach (co niestety zdarza się bardzo często), znajdzie w nim na pewno doskonałe źródło inspiracji, ważnych pytań i rozwoju bardziej lub mniej kluczowych kompetencji, które jest czasami bardzo trudno doskonalić samodzielnie. Zwłaszcza jeśli z istnienia niektórych z nich nie zdawało się sobie sprawy”. Wartość executive coachingu jest zazwyczaj wyższa niż największy nawet przyrost kompetencji indywidualnego menedżera. Doświadczenie wykazuje, że proces ten łączy się zwykle z „kaskadowaniem w dół” bardziej otwartego sposobu myślenia i działania, sprzyjając wprowadzaniu korzystnych zmian w całym przedsiębiorstwie.
- **Coaching przywódczy** (*leadership coaching*) zgodnie z definicją przyjętą przez Izbę Coachingu „koncentruje się na pracy z kierownikami,

⁷ <http://www.izbacoachingu.com/coaching/czym-jest-coaching/>, dostęp: 22.02.2018.