

coaching

teoria, praktyka, studia przypadków

redakcja naukowa małgorzata sidor-rządkowska



**POLECAMY TAKŻE INNE KSIĄŻKI
MAŁGORZATY SIDOR-RZĄDKOWSKIEJ:**

- *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking* (Warszawa 2021)
- *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji*, wyd. III (Warszawa 2020)
- *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, wyd. III (Warszawa 2020)
- *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. III (Warszawa 2019)
- *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy* (Warszawa 2018)
- *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, wyd. V (Warszawa 2016)
- *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (Warszawa 2014, red. nauk.)
- *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej* (Warszawa 2013)
- *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Warszawa 2012)

redakcja naukowa
małgorzata sidor-rządkowska

coaching

teoria, praktyka, studia przypadków

wydanie II rozszerzone i zaktualizowane

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2021

Recenzenci

Dr hab. Elżbieta Jędrych, prof. AFiB Vistula

Dr hab. Paweł Korzyński, prof. ALK

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne

Trzy kropki Joanna Maź

Projekt okładek serii

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

©*InsideCreativeHouse – stock.adobe.com*

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., 2021

ISBN 978-83-8246-123-7

wydanie II rozszerzone i zaktualizowane

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Naszym Rodzinom i Przyjaciółom

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1. Pojęcie i odmiany coachingu	15
<i>Lukasz Kama Marciniak</i>	
Przegląd istniejących definicji coachingu	15
Przegląd praktycznych podejść do coachingu	18
Mity na temat coachingu	20
Cele coachingu	23
Zasady efektywnej praktyki	25
Odmiany coachingu	27
Nurty coachingu	29
Coaching a inne działania wspierające: konsulting, psychoterapia, counselling i mentoring	30
W stronę zintegrowanej definicji coachingu	32
Rozdział 2. Coaching a zarządzanie strategiczne	37
<i>Czesław Szmidt</i>	
Coaching – strategia firmy – strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi	37
Coaching w procesie budowy i realizacji strategii firmy	41
Budowa kultury coachingowej jako element strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	45
Podsumowanie	49
Rozdział 3. Coaching jako wsparcie procesu adaptacji pracowników awansowanych na stanowiska kierownicze	51
<i>Agnieszka Flis</i>	
Sytuacja nowego menedżera	53
Jak pomóc nowym menedżerom?	56
Kontrakt	57
Główna część procesu coachingu	57
Zadania domowe i <i>follow up</i> w procesie coachingu	61
Rozdział 4. Kompetencje profesjonalnego coacha	64
<i>Dominika Kukielka-Pucher</i>	
Skuteczny coach – kluczowe kompetencje	64
Zakres wiedzy potrzebnej coachowi	65

Umiejętności ważne w pracy coacha	65
Postawa coacha	74
Sytuacje trudne w trakcie procesu coachingu a kompetencje coacha	75
Stawanie się coachem – rozwijanie umiejętności i poszukiwanie własnego stylu prowadzenia coachingu	77
Rozdział 5. Zawieranie kontraktu coachingowego	80
<i>Łada Bobrowska-Drozda</i>	
Na co umawia się coach ze swoim klientem	80
Cel a myślenie problemowe	82
Kto jest klientem coacha	84
Zakresy odpowiedzialności w coachingu	85
Ustalenie sposobu monitorowania	86
Etapy w zawieraniu kontraktu	87
Kontrakt jako cel coachingowy klienta	89
Czas trwania procesu i raport końcowy	93
Rozdział 6. Coach – klient: etapy budowania relacji	94
<i>Dominika Kukielka-Pucher</i>	
Specyfika relacji coach – klient	94
Warunki brzegowe relacji coach – klient	94
Etapy współtworzenia relacji z klientem	98
Autentyczne bycie w relacji	104
Rozdział 7. Metody i narzędzia pracy coacha	105
<i>Łada Bobrowska-Drozda</i>	
Wartości	106
Kontakt	108
Sztuka pytania	111
Od czego zacząć?	112
Zadania coachingowe	113
Rozdział 8. Coaching międzykulturowy	116
<i>Edyta Hillesland</i>	
Coaching międzykulturowy a <i>expat coaching</i>	118
Kultura organizacji	119
Kultury organizacyjne według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera	122
Pojęcie szoku kulturowego	125
Poziomy wrażliwości międzykulturowej w procesie coachingu	129
Siatka orientacji kulturowych jako narzędzie w pracy coacha	133
Rozdział 9. Efektywność coachingu w środowisku pracy	138
<i>Piotr Olaf Żylicz, Gil Bozer</i>	
Kilka uwag wstępnych	138
Cele coachingu	139
Efektywność coachingu – przegląd badań	140
Adaptacja modelu Donalda Kirkpatricka i problem ROI	144
„Twarde” i „miękkie” wskaźniki efektywności	148

Obszary pomiaru efektywności coachingu	149
Jak badać efektywność coachingu?	152
Rozdział 10. Coaching wewnętrznego nastawienia	157
<i>Jacek Santorski</i>	
(Zbyt) agresywny szef sprzedaży (autentyczna historia)	157
Zrównoważony coaching wszechstronnego lidera – model Kaplana i Kaisera	158
Narzędzia coachingu „wewnętrznej gry”	160
Przykłady pytań i zadań dla adepta	166
„Wewnętrzna gra” coacha	167
Rozdział 11. Coaching biznesowy a psychologia pozytywna	169
<i>Tomasz Ochowski</i>	
Po co coachowi psychologia pozytywna?	169
Coaching nastawiony na przepływ	174
W poszukiwaniu mocnych stron	176
Kilka szczegółowych przykładów obecności psychologii pozytywnej w coachingu biznesowym	183
Rozdział 12. Pojęcie i istota life coachingu	191
<i>Katarzyna Popiolek</i>	
Czym jest life coaching?	191
Jak uczynić czas swoim sprzymierzeńcem?	193
Potrzeba sensu życia i samorealizacji jako źródło rozwoju	197
Wsparcie społeczne jako życiodajna siła	199
Pałapki współczesnej codzienności	201
Dziesięć praw życia	205
Rozdział 13. Superwizja coachingu	209
<i>Henryk Szmidt</i>	
Superwizja – definicje i funkcje	209
Rodzaje superwizji	212
Superwizja terapii, audytu, konsultingu, doradztwa i mentoringu a superwizja coachingu – punkty specyficzne	216
Badania poświęcone superwizji	219
Jakie warunki wstępne powinien spełniać projekt superwizyjny?	222
Sposób oceny projektu coachingowego za pomocą superwizji	226
Korzyści płynące z usystematyzowanego podejścia do kontroli projektów coachingsowych	227
Rozdział 14. Polskie doświadczenia w superwizji w coachingu	230
<i>Anna Chraniuk, Katarzyna Dujanowicz</i>	
Rozwój superwizji coachingu w Polsce	230
Perspektywa European Mentoring and Coaching Council Global (EMCC Global)	236
Perspektywa Izby Coachingu	240
Perspektywa International Coach Federation	245
Wpływ globalnej sytuacji pandemicznej na rozwój superwizji w Polsce	248
Uwagi końcowe	252

Rozdział 15. Coaching kariery	255
<i>Małgorzata Sidor-Rządkowska</i>	
Specyfika coachingu kariery	255
Coaching kariery a doradztwo (poradnictwo) zawodowe	258
Kariera zawodowa jako przedmiot coachingu	259
Przedstawiciele różnych pokoleń jako klienci coacha kariery	263
Zatrudnialność (<i>employability</i>) a budowanie marki osobistej (<i>personal branding</i>)	267
Krótki przegląd narzędzi coachingu kariery	269
Rozdział 16. Coaching a rozwój zawodowy osób z niepełnosprawnościami	273
<i>Małgorzata Sidor-Rządkowska</i>	
Rola pracy zawodowej w rehabilitacji osób niepełnosprawnych	273
Rozwój(?) osób niepełnosprawnych w miejscu pracy	276
Coaching a doradztwo zawodowe	277
Model GROW	279
Coachingowe metody wspierania osób niepełnosprawnych	281
Rozdział 17. Etyka coachingu	286
<i>Małgorzata Sidor-Rządkowska</i>	
Etyka coachingu jako etyka zawodowa	286
Kontrowersje wokół kodeksów etycznych	287
Powinności moralne coacha w świetle kodeksów etyki zawodowej	292
Dylematy etyczne w pracy coacha	295
14 zasad coacha	298
Studia przypadków	
I. Proces coachingu w Philips Lighting – model CARE	303
II. Coaching zarządu	311
III. Historia Anny	320
IV. Historia Pauliny	326
V. Historia Tomka	332
VI. Historia Adama	336
VII. Historia Piotra	340
VIII. Historia Arka	344
IX. Coaching zespołów	348
X. Coaching zespołu z uwzględnieniem nieświadomych zjawisk grupowych	353
XI. Superwizja coachingu w LHH Polska	359
XII. Rola superwizji w mojej pracy – wywiad z coachem	366
O autorach	370

Wstęp

Pisząc wstęp do książki, której pierwsze wydanie ukazało się dwanaście lat temu, nie sposób uciec od wspomnień. *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* był moim debiutem w roli redaktora naukowego. Tak zwane dzieła zbiorowe powstają zwykle w ten sposób, że redaktor naukowy podaje temat i czeka na – mniej lub bardziej związane z tym tematem – teksty autorów wywodzących się z własnego lub współpracujących ośrodków naukowych. Po zebraniu tych tekstów poprzedza je krótszym lub dłuższym słowem wstępnym i książka jest gotowa.

Ja postanowiłam postąpić zupełnie inaczej. Zadałam sobie pytanie, jakie treści chciałabym przeczytać w pierwszej na polskim rynku pozycji całościowo omawiającej problematykę coachingu. Wychodząc od tego pytania, opracowałam konspekt książki, „rozpisałam” go na rozdziały i zaczęłam się zastanawiać, czyje wypowiedzi (ustne lub pisemne) na temat określonego obszaru coachingu zrobiły na mnie największe (pozytywne) wrażenie. Do osób tych – wśród których byli zarówno profesorowie uniwersyteccy, jak i praktycy z firm biznesowych – zwróciłam się z zaproszeniem do współpracy. Wymagało to przełamania tremy; większości z nich nie znałam osobiście. Nie odmówił nikt – powstały teksty pisane przez autentycznych fachowców w określonych obszarach. Następne miesiące były okresem bardzo intensywnej pracy nas wszystkich. Czułam, że napisaliśmy wartościową książkę, jednak po oddaniu jej do druku nie odetchnęłam z ulgą w poczuciu dobrze spełnionego obowiązku. Targał mną wewnętrzny niepokój – jak na rezultaty tych nieco partyzanckich działań zareagują recenzenci i – co najważniejsze – Czytelnicy? Dzień, w którym kilkanaście tygodni po ukazaniu się na półkach księgarskich pozycja *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* znalazła się na liście bestsellerów wydawnictwa Wolters Kluwer, do dzisiaj uważam za najszczęśliwszy w całym dotychczasowym życiu zawodowym.

W listopadzie ubiegłego roku wydawnictwo zwróciło się do mnie z propozycją przygotowania drugiego, zaktualizowanego i rozszerzonego wydania książki. Przez wiele dni chęci podjęcia się tego zadania towarzyszyła obawa – czy uda się ponownie zgromadzić wszystkich autorów? Dziś mogę z dumą i radością napisać, że nikogo nie brakuje – jesteśmy w komplecie. Bogatsi

o dwanaście lat doświadczeń, tysiące sesji coachingowych i superwizyjnych, setki godzin poświęconych nauczaniu coachingu. Postanowiłam nie zmieniać układu książki, prosząc jednak autorów o dokonanie aktualizacji i uzupełnień oraz wprowadzając trzy nowe rozdziały, jak również dodatkowe studium przypadku. Zaproszenie do współpracy przyjęło czterech nowych ekspertów, w tym Gil Bozer, będący międzynarodowym autorytetem w dziedzinie badań nad efektywnością coachingu.

Udział tak liczного grona autorów nie zmienia faktu, iż zarówno układ publikacji, jak i jej zawartość stanowią odzwierciedlenie mojego rozumienia najważniejszych aspektów podjętej tematyki.

Książkę otwiera rozdział poświęcony pojęciu i odmianom coachingu. Łukasz Kama Marciniak podjął zadanie, które z upływem lat staje się coraz trudniejsze – zadanie uporządkowania tej złożonej problematyki.

Nie można zaprzeczyć, że coaching odbywa się najczęściej w ramach konkretnej organizacji. Rozdział autorstwa Czesława Szmidta to studium wzajemnych relacji między procesami coachingu a strategią organizacji.

Grupą przeżywającą często duże trudności adaptacyjne są pracownicy awansowani na stanowiska kierownicze. Sposób, w jaki coach może ich wspomóc w początkowym okresie pełnienia tej funkcji, omawia Agnieszka Flis w trzecim rozdziale książki.

O jakości przebiegu procesu coachingowego decydują przede wszystkim takie czynniki, jak: kompetencje coacha, prawidłowe zawarcie kontraktu, właściwe budowanie relacji coach – klient, stosowanie odpowiednich metod i narzędzi pracy. Kwestie te są przedmiotem kolejnych rozdziałów napisanych przez Dominikę Kukielkę-Pucher oraz Ładę Bobrowską-Drozdę.

W dobie rosnącej globalizacji szczególnego znaczenia nabiera udzielanie wsparcia osobom podejmującym pracę w organizacjach o odmiennych systemach kulturowych. Problem ten omawia Edyta Hillesland w rozdziale zatytułowanym *Coaching międzykulturowy*.

Zdecydowanie zbyt rzadko zadawanym pytaniem jest kwestia badania efektywności oddziaływań coachingowych. Piotr Olaf Żylicz i Gil Bozer nie tylko stawiają to pytanie, lecz także udzielają na nie odpowiedzi, przedstawiając oparte na najnowszych badaniach sposoby pomiaru efektywności coachingu.

Autorem kolejnego rozdziału jest Jacek Santorski. W tekście zatytułowanym *Coaching wewnętrzznego nastawienia* wskazuje na kluczowy element pracy coacha – konieczność odpowiedniego wyważenia proporcji. Jak znaleźć złoty środek między powierzchowną pracą na poziomie zachowań a zbyt mocnym zagłębianiem się w życie wewnętrzne i psychikę menedżera – to główny temat prezentowanego tekstu.

Następny rozdział poświęcono analizie związków między coachingiem a psychologią pozytywną. Tomasz Ochowski przedstawia dorobek tego

nurtu, pokazując jednocześnie przykłady ćwiczeń i zadań prowadzonych zgodnie z założeniami psychologii pozytywnej. Tekst ma miejscami charakter kontrowersyjny – autor nie unika trudnych pytań związanych zarówno z omawianym nurtem psychologii, jak i z coachingiem.

Kolejny rozdział przeznaczony jest zwłaszcza dla tych, którzy zdają się zapominać, że życie nie składa się wyłącznie z pracy zawodowej i obowiązków domowych. Omawiany przez Katarzynę Popiołek life coaching to dynamicznie rozwijająca się dziedzina, koncentrująca się na udzielaniu wsparcia osobom pragnącym odważnie zmierzyć się z najtrudniejszym ze wszystkich pytań: „Jak żyć?”.

Dobrze prowadzona praktyka coachingowa wymaga superwizji – to stwierdzenie, którego nie sposób zakwestionować. Napisany przez Henryka Szmida tekst przedstawia istotę wspomnianego procesu, wskazując jednocześnie standardy, które powinny towarzyszyć projektom superwizyjnym.

Ostatnie lata to okres dynamicznego rozwoju superwizji w Polsce – działania w tym obszarze przedstawiają Anna Chraniuk i Katarzyna Dujanowicz – autorki nowego rozdziału zatytułowanego *Polskie doświadczenia w superwizji coachingu*.

Nowe są także dwa kolejne rozdziały mojego autorstwa. Pierwszy z nich poświęcony został coachingowi kariery. Jak być osobą świadomie budującą swoją drogę zawodową, a nie jedynie kolekcjonerem kolejnych stanowisk i funkcji? Odpowiedź na to pytanie staje się coraz trudniejsza, a rola coacha kariery – coraz większa.

Kolejny rozdział dotyczy coachingu w środowisku osób z niepełnosprawnościami. Zdecydowałam się podjąć ten niełatwy temat z głębokim przekonaniem, iż konieczne jest rozszerzenie działań wspierających rozwój zawodowy wspomnianej grupy osób.

Ostatni rozdział, podobnie jak poprzednio, poświęcony został etyce coachingu. Zwracam w nim uwagę na konieczność posiadania przez coacha szczególnie wysokiego poziomu gotowości do dokonywania refleksji moralnej na temat złożonych uwarunkowań własnej pracy.

Końcowa, bardzo ważna część prezentowanej książki to studia przypadków. Stanowią one praktyczną ilustrację niektórych zagadnień składających się na treść publikacji.

Świadomość wartości **profesjonalnie prowadzonego** coachingu wciąż rośnie. W trudnych czasach widać szczególnie wyraźnie, iż stanowi on (obok mentoringu) najbardziej dojrzałą formę wspierania ludzkiego potencjału, wydobywania z ludzi tego, co w nich najlepsze.

Coaching zrywa z tradycyjnym podejściem do zarządzania polegającym na wyszukiwaniu i eliminowaniu słabych stron menedżera. Bywa to oczywiście pożyteczne, ale jak powtarzał Peter Drucker, na słabych stronach niczego nie można zbudować. Można je co najwyżej doprowadzić do poziomu przecięt-

ności – ale czy jedynie o to naprawdę nam chodzi? Budować można tylko na tym, co mocne. Takie właśnie zadanie spełnia coaching; inspiruje do działań polegających na wykorzystaniu potencjału, wspiera w wysiłkach na drodze do osiągnięcia kolejnych celów, które stawia przed sobą jednostka czy zespół.

Coaching nie jest szkoleniem, konsultingiem, psychoterapią. Czym w takim razie jest? Na czym polega siła oddziaływań coachingowych? Odpowiedziom na te pytania poświęconych zostało wiele stron prezentowanej książki. Niezależnie jednak od wszelkich rozważań na temat odmian omawianego pojęcia, używanych metod i narzędzi, każda z osób zajmujących się coachingiem nosi w sobie jakieś krótkie rozumienie jego istoty. Moje brzmi niezmiennie: *coaching to sztuka wspierania ludzi pragnących przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji*.

Mijające lata potwierdziły wyrażony we wstępie do pierwszego wydania pogląd, iż książka na temat coachingu ze swej istoty nie może być czymś ostatecznie zakończonym. Jest raczej zaproszeniem do dyskusji na temat tych fascynujących zagadnień. W imieniu wszystkich autorów wyrażam nadzieję, że podobnie jak poprzednio zechcą Państwo to zaproszenie przyjąć, dzieląc się z nami uwagami i refleksjami. Prosimy przesyłać je na adres: m.sidor.rzadkowska@gmail.com.

Warszawa, maj 2021 r.

Małgorzata Sidor-Rzadkowska

Pojęcie i odmiany coachingu

Lukasz Kama Marciniak

Przegląd istniejących definicji coachingu

Coaching na dobre zadomowił się w praktyce rozwojowej. Po latach dyskusji nad jego zasadnością i specyfiką, polemiki zarówno w świecie praktyki, jak i teorii naukowych, znalazł swoje miejsce jako koncepcja, metodyka i praktyka stosowana coraz powszechniej i wykorzystywana z coraz większą świadomością i zrozumieniem. I chociaż nie istnieje jedno precyzyjne ujęcie, możemy z całą pewnością stwierdzić, że coaching zyskuje uznanie i zainteresowanie zarówno w środowisku biznesowym, jak i w szeroko pojętym świecie rozwoju osobistego.

Pierwszym krokiem często czynionym, by dowiedzieć się, czym jest coaching, krokiem, można by rzec, oczywistym, jest poszukiwanie definicji. I tu, niezmiennie, napotykamy problem. Istnieje bowiem tak wiele definicji coachingu, że z ich ogromu i różnorodności trudno wybrać tę adekwatną. Można odnieść wrażenie, że każda osoba zajmująca się coachingiem na pewnym etapie swojej kariery czuje się zobowiązana do stworzenia własnej definicji, niekoniecznie uwzględniającej te już istniejące i proponowane przez innych. W efekcie samo tylko uporządkowanie sformułowanych definicji i podzielenie ich na typy treściowe mogłoby stanowić cel rozbudowanej rozprawy naukowej. I chociaż profesjonalne ramy i standardy coachingu już się ukształtowały, postument pojęciowy wciąż ma rozmyte granice, a to powoduje wciąż nowe poszukiwania definicyjne (Parsloe, Wray 2002; Passmore 2015). Duże znaczenie dla tej różnorodności twórczej ma także geneza coachingu, którego początków należy się doszukiwać zarówno w multidyscyplinarnym, teoretycznym dziedzictwie, jak i w zdroworozsądkowej działalności oraz doświadczeniach mimowolnych praktyków, którzy nie nazywając siebie coachami, spontanicznie i intuicyjnie wspierali rozwój określonych osób, pomagając w przezwyciężaniu słabości, i motywując sportowców, uczniów, artystów oraz wielu innych ludzi (por. Melville, Parsloe 2015). Wielość dyscyplin, na których bazie powstawał i obecnie rozwijany jest coaching, odzwierciedla się w formułowanych definicjach. Wpływ pedagogiki na przykład widoczny

jest w definicjach, w których kładziony jest nacisk na proces nauczania i uczenia się ludzi w trakcie ich życia i w wybranych jego sferach (Jones, Kingstone 2012). Inspiracje socjologiczne i z zakresu komunikowania społecznego można odnaleźć w definicjach podkreślających rolę interakcyjności, konwersacji i szerszego kontekstu działania (Bennewicz 2018; Starr 2005). Natomiast odwołanie do psychologii, jej odmian i wszelkich nurtów, od behawioralnego, poprzez psychoanalityczny, poznawczy, aż po szkoły systemowe i narracyjne, dostrzegalne jest w akcentowaniu psychiki, indywidualnego potencjału i zmiany zachowania (Peltier 2005; Zulfi, Ireland, Law 2018). W definicjach widoczne są też odniesienia do nauk o zarządzaniu i teorii rozwoju organizacji, doradztwa zawodowego czy nawet filozofii i teologii (Stoltzfus 2005). Są także definicje łączące w sobie wiele wątków dyscyplinarnych, których proporcje i akcenty rozłożone są zależnie od woli autora, głównie jego praktycznego bądź naukowego zaplecza i dążenia do nadania temu właśnie zapleczu czołowej roli w ukształtowaniu koncepcji i praktyki coachingu. Tym samym należy przyznać rację Statfordowi Shermanowi i Alyssie Freas, którzy już wiele lat temu trafnie wskazali, że treść definicji coachingu zależy od tego, *кто* ją formułuje i *komu* ma ona służyć oraz jaką reakcją chcielibyśmy wywołać u odbiorcy (Sherman, Freas 2004). 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 współpracę z klientem, menedżerów przygotowujących wdrożenie coachingu w firmie i wiele innych osób powiązanych z coachingiem. Różne cele i interesy, odmienne podstawy konceptualne i rozmaite okoliczności sprawiają, że niezwykle trudno stworzyć definicję satysfakcjonującą wszystkich zainteresowanych.

Przedstawienie w jednym rozdziale choćby tylko wpływowych i najczęściej cytowanych definicji coachingu byłoby niezmiernie trudne. Aby jednak ukazać różnorodność treści definicyjnych, posłużę się kilkoma przykładami. Stosunkowo często pojawiają się na przykład definicje, które mają wskazywać istotę oddziaływania, jak choćby w klasycznej już propozycji Johna Whitmore'a (1996, s. 8), który określa coaching jako:

Odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem.

Wśród definicji coachingu można odnaleźć takie, które w sposób najprostszy i najkrótszy starają się ująć wyróżniający aspekt praktyki, jak czyni to Julie Starr (2005, s. 10), sugerując, że coaching to zasadniczo:

Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą [...], która przynosić ma korzyść w postaci postępu.

Dialog jako istota coachingu pojawia się także w wielu innych definicjach, jak na przykład w definicji Perry Zeus i Suzanne Skiffington (2002, s. 14) wskazujących, że coaching jest:

...konwersacją, dialogiem, poprzez który strony wchodzą w interakcję w dynamicznej wymianie, aby zrealizować cele, usprawnić działanie i osiągnąć postępek.

Osobną grupą definicji są te, które w sposób bardziej rozbudowany i uniwersalny zarazem ujmują wielość możliwych działań i sytuacji stosowania coachingu, czego podejmuje się między innymi Eric Parsloe (1999, s. 8), pisząc, że coaching to:

Proces umożliwiający uczenie i rozwój, a tym sposobem poprawę działania [...] wymagający wiedzy i rozumienia wielości stylów, umiejętności i technik odpowiednich dla kontekstu, w którym proces ten ma miejsce.

Inny jeszcze typ definicji precyzuje coaching poprzez wyliczanie i wskazywanie istotnych własności wyróżniających praktykę, jak na przykład definicja Anthony'ego Granta (zob. Cavanagh, Grant 2006, s. 147), w której coaching przedstawiony został jako:

Współpracujący, zindywidualizowany, ukierunkowany na cel i zorientowany na rezultaty proces ułatwiający zmianę poprzez wspieranie samoukierunkowanego uczenia się i osobistego rozwoju opierającego się na dowodach i przez włączenie etycznej praktyki.

Istnieje także wiele definicji bardziej abstrakcyjnych, sugerujących wyjątkowość i zaawansowanie coachingu, podnoszących go do rangi sztuki, jak czyni to Myles Downey (2003, s. 21) w znanej także w Polsce definicji coachingu, określanego jako:

Sztuka ułatwiania działania, uczenia i rozwoju drugiego człowieka.

Również w Polsce coaching jest chętnie definiowany, zarówno przez różnorodne firmy oraz instytucje oferujące szkolenia lub usługi coachingowe i prezentujące własne definicje na swoich stronach internetowych, jak i przez indywidualnych specjalistów zajmujących się szeroko pojętą praktyką coachingu.

Po początkowych latach licznych nieporozumień, kojarzenia coachingu wyłącznie ze specyficznym stylem zarządzania albo nowym rodzajem treningu

indywidualnego czy też rozumienia coachingu jako zestawu kompetencji interpersonalnych, jego rozumienie zaczęło się ujednoczać. Ustanowienie standardów praktyki, a co z tym związane, standardów definicyjnych, w dużej mierze stało się w Polsce możliwe za sprawą rozwoju i aktywności organizacji zrzeszających profesjonalnych coachów. To dzięki wielu inicjatywom międzynarodowych International Coach Federation i European Mentoring and Coaching Council czy krajowej Izby Coachingu, a więc organizacji statutowo powołanych w celu tworzenia i promowania profesjonalnych standardów, upowszechniło się rozumienie coachingu jako kompleksowego podejścia służącego **wspieraniu rozwoju** poprzez zastosowanie szeregu różnorodnych technik, wspieraniu w odkrywaniu potencjału umiejętności, pomocy w przyswajaniu nowej wiedzy i doskonaleniu działania w relacji coach – coachee jako współpracy pomiędzy **profesjonalnie przygotowanym specjalistą** i jego **klientem** (por. Rogers 2017; Gornall, Bird 2017). Aby lepiej zrozumieć, czym coaching jest, a czym nie jest, warto przyjrzeć się jego zastosowaniom.

Przegląd praktycznych podejść do coachingu

Coaching jest coraz częściej wykorzystywany w Polsce, co widoczne jest zarówno w rozwijającym się zainteresowaniu i zapotrzebowaniu potencjalnych klientów indywidualnych i organizacyjnych, jak i w będącej odpowiedzią na to zapotrzebowanie, powiększającej się ofercie usług coachingowych (Ogólnopolskie Badanie Coachów 2020). Wzrasta również liczba dobrze przygotowanych i ustawicznie rozwijających się coachów, a także możliwości rozwoju zawodowego, studiów podyplomowych, kursów i szkoleń doskonalących warsztat coacha (zob. Raport Izby Coachingu 2019).

Z jednej strony w Polsce wciąż panuje, jak to niektórzy określają, „moda na coaching”, sprawiająca, że obok profesjonalnie rozwijających się coachów pojawia się niezliczona liczba samozwańczych specjalistów, którzy dla lepszego efektu marketingowego swój dotychczasowy zawód na przykład dietetyka, kosmetyczki czy wróżbity przemianowują na dietcoacha, skincoacha czy astrocoacha. W odpowiedzi, obok mody na coaching pojawia się tak zwany hejt na coaching, który podsycany jest niską świadomością tego, czym w istocie jest coaching i czym różni się od samozwańczych nadużyć terminu w marketingu (Sroczyńska 2019)

Możemy zatem dostrzec dużą różnorodność w praktykowaniu coachingu przy jednoczesnym ograniczeniu zasięgu jego stosowania. Dominującą pozycję w naszym kraju zajmuje wykorzystanie coachingu przez indywidualne osoby i organizacje w środowisku biznesowym, na potrzeby rozwoju kompetencji zawodowych, przy czym głównie dotyczy to pracow-

ników dużych i średnich firm. Rzadziej zapotrzebowanie na coaching związane jest z dążeniem do rozwoju osobistego niezwiązanego z karierą zawodową i realizowanego poza kontekstem organizacyjnym, choć i tutaj można zauważyć rozwój w Polsce praktyki life coachingu na przestrzeni ostatnich 10 lat. Wciąż burzliwie dyskutowane są – i przez to słabo wykorzystywane – możliwości wprowadzenia coachingu do środowiska polskiego sportu (Panfil 2007), jako różnej od działań trenerskich, dodatkowej formy wydobycia potencjału i talentu sportowców. Coaching w edukacji pojawia się jako metodyka rozszerzająca kompetencje pedagogiczne, zaś coaching w służbie zdrowia jako wspomaganie rehabilitacji i odzyskiwania sił życiowych jest póki co w Polsce nadal w fazie rozwojowej (Zubrzycka-Nowak, Rybczyńska 2018).

W ramach najpopularniejszego w Polsce coachingu wspierającego rozwój zawodowy można dostrzec ogromne urozmaicenie celów i zastosowań, wynikające z odmiennego rozumienia istoty tej koncepcji i praktyki, co w efekcie daje nam szerokie spektrum praktyk zarówno konwencjonalnych, jak i eksperymentalnych, efektywnych i czysto pozornych. Niektóre firmy stawiają sobie za cel rozwinięcie u swoich pracowników „kompetencji coachowania”, wprowadzając coaching koleżeński (*peer-to-peer*), będący wzajemnym wspieraniem się pracowników, co ma przynieść wymierne efekty w postaci ogólnego rozwoju personelu, zmniejszenia kosztów i wykreowania kultury coachingu. Mamy także firmy wykorzystujące pojęcie coachingu do nadania innowacyjności dotychczasowym funkcjom menedżerskim – w takich wypadkach mianem coachingu określa się regularne rozmowy przełożonego z podwładnym, prowadzone przy użyciu wystandaryzowanego formularza i służące ocenie wykonywanych zadań. Mamy też liczną grupę firm odwołujących się do podstawowego rozumienia coachingu jako działania wspierającego rozwój, realizowanego przez profesjonalnego coacha. Może nim być zatrudniony w firmie coach wewnętrzny lub wynajęty zewnętrzny specjalista, zawsze jednak będzie to odpowiednio przygotowana osoba. Wiele firm wdraża nawet kompleksowe programy coachingowe, czego przykład opisuję w studium przypadku prezentowanym w tej książce, będącym ilustracją praktycznych możliwości i ewentualnych problemów związanych ze stosowaniem coachingu.

Ocenie Czytelników pozostawiam poprawność zastosowania pojęcia coachingu w niektórych z przywołanych przykładów. Nie ulega jednak wątpliwości, że wiele przypadków pojawiania się coachingu w polskich firmach związanych jest raczej z samym tylko nowym nazewnictwem dla dotychczasowych praktyk zarządczych, myleniem coachingu z indywidualnymi szkoleniami czy mentoringiem lub po prostu zastępowaniem klasycznego modelu zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) strategią rozwijania kapitału ludzkiego (HCD) pod skrótowym hasłem „kreowania filozofii

coachingu”. Wciąż istnieje w naszym kraju wiele błędnych założeń i mitów na temat praktyki coachingu; wiele z nich napotkałem na drodze praktyki w pracy coacha.

Mity na temat coachingu

Rozważając koncepcję i praktykę coachingu, powinniśmy umieć odróżnić jego faktyczne własności od tego, co stanowi jedynie nieuzasadnione uprzedzenie, reinterpretację i przesąd. Oto kilka najczęściej pojawiających się w Polsce mitów:

Mit pierwszy. Coaching to jedynie spotkania i pogawędki

Niestety, dość powszechnie sprowadza się praktykę coachingu do spotkania się coacha i klienta oraz prowadzonych podczas tych spotkań rozmów. Niewątpliwie bez takich rozmów i bez spotkań coaching nie byłby efektywny (Starr 2005; Hargrove 2006), ale z całą pewnością nie chodzi w nim wyłącznie o rozmawianie, lecz przede wszystkim o działanie. Rozmowy w trakcie regularnych spotkań podsumowują okres miniony i nadają nowe kierunki przyszłym działaniom, pomagają wzbudzić refleksję i podejmować decyzje, ale zasadniczo coaching „rozgrywa się” pomiędzy spotkaniami, kiedy klient podejmuje aktywność, przełamuje się, odnosi sukcesy i popełnia błędy. Nawet jeśli proces coachingu ujmemy jako konwersację, to trzeba dodać, że chodzi tu o dialog toczący się nieustająco przez jakiś okres, a nie samo rozmawianie w czasie wizyty coacha.

Mit drugi. Coaching jest dobry na wszystko

Słuszne przekonanie o skuteczności coachingu może niekiedy powodować formułowanie oczekiwań przerastających jego faktyczne możliwości. Coaching bywa na przykład traktowany jako sposób na uzupełnienie brakującej wiedzy pracownika, poinstruowanie, doradzenie przy podejmowaniu trudnej decyzji, pocieszenie, ocenienie, ostrzeżenie. Oczekuje się od coacha, że pogodzi skłóconych menedżerów liniowych, zaplanuje wdrożenie nowej technologii, uspokoi nastroje personelu w firmie czy nauczy pracowników prowadzenia negocjacji handlowych. Choć możliwości coachingu są faktycznie duże, nie są one nieograniczone. Bezpośrednio zawsze dotyczą potencjału i kompetencji określonych osób, pośrednio mogą oddziaływać na całą organizację, ale nigdy nie stanowią

remedium na wszystkie bolączki. Nie da się coachingiem zastąpić zarządzania, nie da się zastąpić procesu szkolenia (por. Kossowska, Sołtysińska 2002).

Mit trzeci. Coachować każdy może, jeden lepiej, drugi gorzej

Przeświadczenie, że każdy pracownik może zostać coachem, a każdy menedżer nawet powinien być coachem, jest zgubne. Niekiedy sami wybrani na coachów nie czują się najlepiej w tej roli i pracują wyłącznie z nakazu. Innym razem, choć pracownicy mogą chętnie wchodzić w rolę coacha, sama chęć okazuje się niewystarczająca do osiągnięcia choćby szczątkowej efektywności ich działań. Nie każdy może być coachem, tak jak nie każdy może być menedżerem, nauczycielem, terapeutą czy doradcą. Przede wszystkim trzeba mieć osobiste kompetencje, o których mowa w rozdziale 4, ponadto trzeba mieć wiedzę i umiejętności, aby pomóc i nie zaszkodzić i wreszcie trzeba mieć w sobie wrażliwość pozwalającą na budowanie pogłębionych relacji z etycznym wyczuciem (Sidor-Rządkowska 2012).

Mit czwarty. Coaching jest procesem tajemniczym

Skoro rzecz dotyczy ujawniania osobistego potencjału, rozwijania kompetencji i doskonalenia działania, niektórzy zakładają, że musi to mieć coś wspólnego z tajemniczym, na wpół improwizowanym, na wpół podświadomym oddziaływaniem. Nieprzeniknionym, nieprzewidywalnym, nieodtworzalnym. Nic bardziej mylnego. Chociaż oddziaływanie dotyczy sfery skomplikowanej i za każdym razem wymaga zindywidualizowanego podejścia, sam proces może być ogólnie opisany i przejrzysty, a warsztat stosowanych metod ma swoje swoje pragmatyczne uzasadnienie (Marciniak, Rogala-Marciniak 2013). Im bardziej warsztat coacha oraz stosowane podejście są spójne i transparentne, a prowadzone działania ułożone w holistyczną całość, łącząc czucie i myślenie, intuicję i racjonalność, tym bardziej możemy być pewni, że mamy do czynienia z profesjonalnym, dojrzałym kompetencyjnie coachem. Są w procesie coachingu sprawy, które muszą pozostać nieujawnione, są wyzwania i dylematy etyczne (ukazano je w rozdziale 14), jest wiele spontanicznych i doraźnych decyzji wynikających z dynamiki procesu, ale nie ma niczego, co uniemożliwiłoby objaśnienie i zrekonstruowanie podjętych w toku procesu działań. Nawet coaching służący wspieraniu klientów w ich sferze duchowej, towarzyszący poszukiwaniom na poziomie najwyższych wartości osobistych i refleksji dotyczącej jaźni czy sensu istnienia, może być opisany, transparentny

i zorganizowany w oparciu o profesjonalne standardy, wymykając się tym samym aurze tajemniczości.

Mit piąty. Rezultatów coachingu nie da się zmierzyć

Odniesienie do złożoności sfery ludzkich kompetencji i indywidualnego potencjału sprawia, że niektórzy uważają, iż rezultaty coachingu cechują się całkowitym brakiem precyzji, niemierzalnością i brakiem wyrazistości. Tak jednak być nie musi. Chociaż odczucie „rozwinęcia się” jest doznaniem całkowicie indywidualnym i osiąganym subiektywnie, nie ma powodów, aby do określenia rezultatów coachingu nie użyć tych samych metod, których używa się na przykład do oceny pracowników (Sidor-Rządkowska 2020), począwszy od prostych kwestionariuszy informacji zwrotnej, poprzez testy i skale, obserwacje eksperckie, aż po złożone narzędzia, jak na przykład ocena 360 stopni. Bardzo często można wykorzystać te same narzędzia, które wcześniej posłużyły do określenia potrzeb rozwojowych i wyznaczenia celów coachingu, porównując wyniki sprzed procesu i po nim. Rezultaty coachingu są jak najbardziej wymierne, mogą być nie tylko odczuwalne, ale także widoczne, co powinno stanowić element ewaluacji pracy samego coacha i być cennym źródłem feedbacku dotyczącego jego efektywności (por. Grant 2013). Problemowi mierzalności rezultatów coachingu poświęcony jest rozdział 9 niniejszej książki.

Mit szósty. Coaching to manipulacja

Nie brakuje niestety w Polsce osób upatrujących w coachingu psychomanipulacji, oddziaływania na pierwotnych mechanizmach poznawczych i emocjonalnych w celu wyludzenia pieniędzy. Inni sceptycy są przeświadczeni o ulotności i krótkotrwałości efektów coachingu, które są jedynie iluzją tworzącą się w odczuciach klientów po wpływie zabiegów i perswazji coacha.

Każde z tych przeświadczeń bierze się z całkowitej nieświadomości i niezajomości profesji coacha i metodologii coachingu. Charakterystyczne aspekty coachingu, jakimi są spotkania indywidualne i rozmowy, formułowane wprost pytania i udzielane nie wprost odpowiedzi, czy w ogóle zainteresowanie zjawiskami psychospołecznymi dodatkowo nasuwają czy to manipulacyjne, czy też psychoterapeutyczne skojarzenia, sprawiając, że wiele osób niegotowych na autentyczną pracę nad sobą wybiera krytykę nieznanego niż doświadczenie wyjścia ze swojej strefy komfortu.

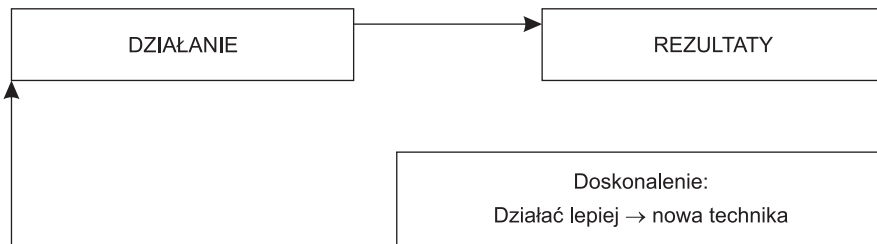
Skonfrontowanie definicyjnych opisów pojęcia coachingu ze sposobami wykorzystywania tej koncepcji oraz podchodzenia do niej, a także odróżnienie faktycznych własności coachingu od mitów panujących na jego temat

pozwala już uzyskać pewne wyobrażenie. Nie sposób jednak zrozumieć istoty coachingu bez rozeznania w jego praktyce, czyli bez sformułowania odpowiedzi na pytanie, jak coaching działa.

Cele coachingu

Pomimo istnienia odmiennych szkół coachingu, międzynarodowych i lokalnych trendów, różnorodności indywidualnych stylów pracy i wspomnianego już odmiennego zaplecza naukowego (teoretycznego) kształtującego preferencje coachów, można wskazać kilka aspektów praktyki coachingu wspólnych całemu profesjonalnemu środowisku specjalistów w tej dziedzinie. Jednym z nich są cele.

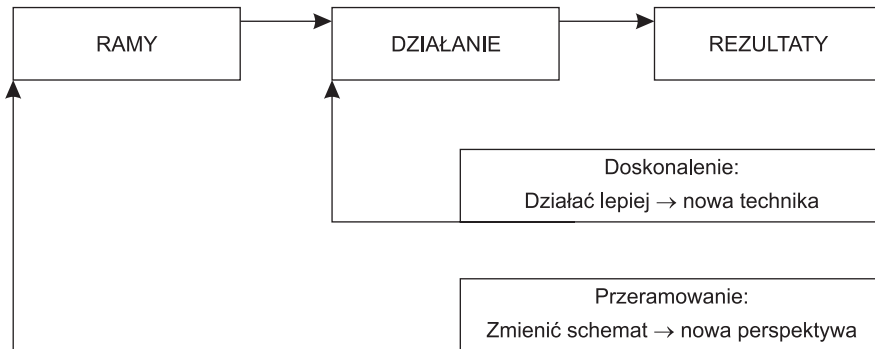
Odwołując się do koncepcji uczenia i zarządzania wiedzą (Bateson 1978; Schon, Rein 1994; Senge 1990) oraz do wykorzystujących te koncepcje i adaptujących je na potrzeby coachingu Roberta Hargrove'a (2006) oraz Mary Bast i Clarence Thomson (2005), można stwierdzić, że coaching funkcjonuje na trzech różnych poziomach, a jego cele mogą być skojarzone z trzema pętlami rozwoju i uczenia się (*loops of learning*). **Po pierwsze**, coaching może dotyczyć pracy nad relacją pomiędzy działaniem a rezultatem. Kiedy podejmowane działania nie przynoszą zadowalających efektów, konieczne jest doskonalenie. W takiej sytuacji coaching może pomóc zarówno w dostrzeżeniu niezadowalających rezultatów, jak i zidentyfikowaniu przyczyn ich występowania, określeniu niezbędnych zmian w działaniu, wsparciu wprowadzenia ich w życie i wreszcie ocenie, czy nastąpiła poprawa. W takim wypadku mówimy o coachingu na pierwszym poziomie, doskonalenia działania na pojedynczej pętli rozwoju i uczenia się (*single-loop learning*). Zasadniczym celem na tym poziomie jest więc usprawnienie, **udoskonalenie dotychczasowego działania**, aby przynosiło ono oczekiwane efekty.



Źródło: opracowanie własne.

Ilustracja 1.1. Oddziaływanie coachingu na pojedynczej pętli rozwoju

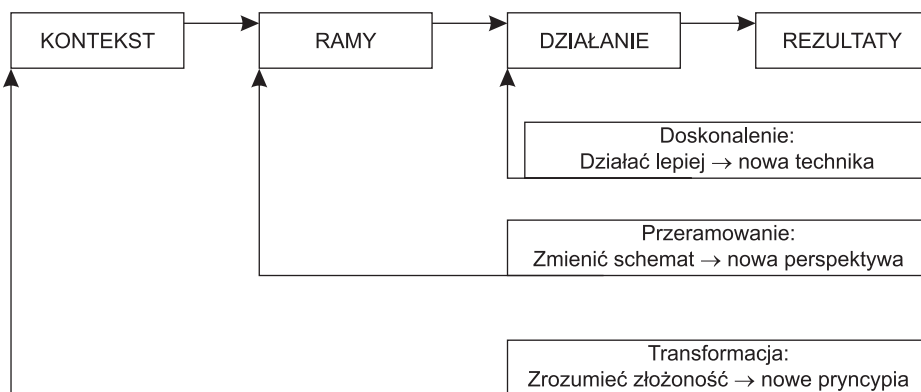
Po **drugie**, coaching może służyć zmianie bardziej pogłębionej, kiedy dotyczyć będzie relacji pomiędzy rezultatami, działaniami oraz leżącymi u ich podłoża użytkowymi założeniami i przeświadczeniami. Poprawa działania może nie wystarczyć, kiedy oparte jest ono na nieefektywnym schemacie założeniowym, i to on będzie wymagał przeformułowania. Schemat taki możemy nazwać „ramą” (*frame*), coaching zaś posłuży w takiej sytuacji do uświadomienia sobie jej istnienia, poznania zakresu, w jakim konstruuje ona aktywność i podejmowane decyzje oraz do „przeramowania” (*reframe*), czyli **przyjęcia nowej perspektywy** przy podejmowanych działaniach. Wszystko to dotyczyć będzie coachingu drugiego poziomu, powiązanego z podwójną pętlą rozwoju i uczenia się (*double-loop learning*) oraz zasadniczego celu, jakim będzie tym razem uświadomienie i zmiana schematów i wzorców (poznawczych, myślowych, interakcyjnych itp.).



Źródło: opracowanie własne.

Ilustracja 1.2. Oddziaływanie coachingu na podwójnej pętli rozwoju

Po **trzecie** wreszcie, coaching może generować szersze spojrzenie na złożoność relacji pomiędzy rezultatem, działaniem i ramami osadzonymi w określonym kontekście. Poznane schematy i wzorce, składające się na ramy naszych założeń i przeświadczeń, nie są uniwersalne, ale kontekstualne, czyli powiązane z okolicznościami, w jakich się znajdujemy. Samo tylko dostrzeżenie i zrozumienie tej złożoności ma ogromną wartość. Coaching trzeciego poziomu może jednak służyć nie tylko rozumieniu, ale także zmienianiu tej złożoności. Tym samym celem praktyki powiązanej z potrójną pętlą rozwoju i uczenia się (*triple-loop learning*) będzie **transformacja podstawowych założeń** leżących u podstaw formułowanych objaśnień, przyjmowanych perspektyw i podejmowanej aktywności.



Źródło: opracowanie własne.

Ilustracja 1.3. Oddziaływanie coachingu na potrójnej pętli rozwoju

Jeśli się zna i rozumie poziomy, na jakich funkcjonuje coaching, łatwo dostrzec, że konsekwencje jego stosowania mogą dotyczyć zarówno pojedynczych osób i doskonalenia ich praktyki, jak i osób oraz grup w sytuacji, kiedy zmienia się perspektywy wzajemnego interpretowania i wzorce interakcji, a także osób, grup i całych organizacji, kiedy transformacji zaczną ulegać dotychczasowe zasady, ograniczenia oraz wyartykułowane lub niewyartykułowane wcześniej dążenia. W tym sensie możliwości wspierania rozwoju poprzez coaching są rzeczywiście znaczące.

Zasady efektywnej praktyki

Niezależnie od preferowanego stylu pracy, szkoły coachingu czy odwołań teoretycznych, oprócz celów wyróżnia się także kilka zasad wspólnych dla wszystkich procesów coachingu, zasad decydujących o jego efektywności. Są to:

- **Interaktywność.** Coaching jest procesem opartym na komunikowaniu. Realizacja każdego etapu procesu, od wstępnego ustalania potrzeb rozwojowych i zindywidualizowanych celów, poprzez wzbudzanie refleksji, inicjowanie aktywności, cykliczne wspieranie, przegląd postępów, tworzenie alternatyw i wprowadzanie korekt, wzmacnianie zaangażowania, aż po ostateczną ocenę rezultatów, musi się opierać na swobodnym przekazie informacji, otwartości i wzajemnym oddziaływaniu. Coaching realizowany jest pomiędzy coachem i klientem, którzy współtworzą każdy aspekt podejmowanego działania.

- **Współpraca.** Proces coachingu napędza kooperacja. Chodzi tu nie tylko o podstawowe zaangażowanie pary coach – klient, ale także o wsparcie ze strony osób trzecich powiązanych z procesem. W firmie może to być przełożony, w życiu prywatnym może to być partner, w sporcie trener, w szkole nauczyciel, w szpitalu lekarz. Prawie zawsze jest „ktoś trzeci”, komu zależy na rezultacie lub od kogo zależy uzyskanie pożądaných efektów. W takim wypadku niezbędne jest uwzględnienie współpracy z osobami trzecimi w takim stopniu, aby świadomie działały na rzecz osiągnięcia celu, zamiast (często nieświadomie) utrudniać i komplikować sytuację.
- **Ciągłość.** Jak pisałem już wcześniej, coaching nie ogranicza się jedynie do spotkań i rozmów. Jest to kompleksowy proces, którego elementy powinny stanowić przez określony czas ogół aktywności uczestnika. Nie da się efektywnie rozwijać swojego potencjału i kompetencji jedynie dwa dni w tygodniu albo tylko w godzinach przedpołudniowych czy też wyłącznie podczas spotkań z coachem. Ciągłość oznacza więc trwanie oddziaływań i ich wykraczanie poza czas sesji coachingowych, pozostawianie klientowi pytań, zadań czy przemyśleń, z którymi będzie się musiał uporać do następnego spotkania. Tym samym siedmiomiesięczny proces coachingu oznacza siedem miesięcy pracy rozwojowej, a nie siedem spotkań raz w miesiącu czy kilkanaście rozmów, kilka sesji, kilka przemyśleń.
- **Indywidualizacja.** Nie ma uniwersalnego schematu coachingu pozwalającego na stosowanie tych samych metod wobec różnych osób albo na prowadzenie wystandaryzowanych spotkań. Indywidualizacja oznacza dobór podejścia, konkretnych technik i stylu dostosowanych do klienta. Oznacza również, że cele oraz sposoby i tempo ich osiągania będą wyznaczone przez indywidualną specyfikę klienta, a nie narzucane przez jednolitą procedurę czy czyjeś przeświadczenia. Metody zawsze powinny być przejrzyste, zrozumiałe i dostosowane do klienta.
- **Autentyczne zaangażowanie coacha.** Nie chodzi tutaj o tworzenie relacji zażyłości z klientem, ale o odpowiedzialność, zainteresowanie i poświęcenie mu uwagi (Silsbee 2004). Pisząc o autentycznym zaangażowaniu, mam na myśli „bycie” coacha w procesie, a nie tylko „przebywanie” w styczności z klientem. Zasada ta jest szczególnie ważna w sytuacji rosnącego wykorzystania coachingu zdalnego, czyli realizowanego poprzez komunikatory internetowe. Technologie komunikowania udowodniły swój potencjał w sytuacji, w jakiej cały świat znalazł się wobec kryzysu pandemii. Wobec braku alternatyw, taka forma komunikowania stała się dla wielu coachów i klientów jedynym możliwym sposobem na współpracę. Dopóki jednak prowadzenie coachingu przez telefon, e-mail czy komunikatory internetowe nie jest koniecznością, a wygodnictwem, które powoduje skrócenie, spłycenie i ograniczenie niezbędnego zaangażowania.

zowania stron w coaching, istnieje ryzyko, że za chwilę będziemy mieli zupełnie pozorny coaching oparty na styczności, a nie relacji współpracy. Coach to nie jest ktoś opłacany za okazjonalne towarzyszenie, ale ktoś, kto oferuje swoje aktywne i prawdziwie zaangażowane wsparcie.

Odmiany coachingu

Z dotychczasowych rozważań można było wywnioskować o istnieniu kilku odmian coachingu. Najistotniejsze z rozróżnień dotyczy odmiennych kontekstów, w których praktyka może być podejmowana: od organizacyjno-biznesowego, poprzez życiowy, sportowy, edukacyjny czy zdrowotny. Mamy tu więc najpopularniejszy **coaching organizacyjny/biznesowy** (*organizational/business coaching*) wykorzystywany do wspierania rozwoju członków określonej organizacji (od pracowników firm po członków stowarzyszeń), a także **coaching życiowy** (*life coaching*; patrz rozdział 12) nakierowany na otwieranie potencjału osobistego w życiu pozazawodowym i poszczególnych jego sferach. Mamy **coaching sportowy** (*sport coaching*) zorientowany na pomaganie w przygotowaniu sportowców do osiągnięcia i utrzymywania optymalnej formy, a przez to osiągnięcia sukcesów w swojej dyscyplinie; **coaching edukacyjny** (*educational coaching*) wspierający proces dydaktyczny na każdym poziomie kształcenia oraz **coaching zdrowia** (*health coaching*) ukierunkowany na wsparcie oddziaływań terapeutycznych i rehabilitacyjnych w procesach rekonwalescencji lub uczenia życia z przewlekłą chorobą. Mamy wreszcie **coaching twórczości** służący wspieraniu procesów innowacyjnych, kreatywnych i artystycznych.

Każdy z wymienionych rodzajów coachingu można jeszcze dodatkowo dzielić na podrodzaje, specyfikując określone sytuacje, w jakich jest stosowany. Na przykład w ramach coachingu organizacyjnego/biznesowego często wymienia się **coaching wykonawczy** (*executive coaching*) adresowany do kadry zarządzającej i służący wspomaganie rozwoju w całym obszarze działań menedżerskich. Kolejnym podrodzajem jest **coaching zawodowy/kariery** (*business/career coaching*) przeznaczony dla pracowników rozwijających swoje kompetencje zawodowe, planujących dalszy przebieg kariery lub ukierunkowujących rozwój swoich profesjonalnych kompetencji, **coaching adaptacyjny** (*adaptive coaching*) wspomagający wdrażanie nowych członków do organizacji czy **coaching międzykulturowy** pomagający w dostosowaniu do nowych kulturowych środowisk pracy menedżerom, dyplomatom, członkom międzynarodowych zespołów itp., któremu poświęcono osobny, 8 rozdział tej książki.

Coaching można także rozróżnić ze względu na specyfikę klienta. Kiedy jest nim konkretna osoba, a przedmiotem wsparcia jej potencjał osobisty

i kompetencje, mówi się o **coachingu indywidualnym** (*individual coaching*). Gdy jest to pracująca wspólnie lub dopiero utworzona grupa, która potrzebuje wsparcia w wypracowaniu zespołowych umiejętności i osiągnięciu grupowej synergii działania, mówimy o **coachingu zespołowym** (*team coaching*).

Warto w tym miejscu dodać, że rozwój narzędzi komunikowania na odległość przez pewien czas przyczyniał się do rozwoju specjalizacji coachingu opartego na sesjach online (tzw. *e-coaching*). Jednak to, co jeszcze do niedawna stanowiło szczególną specjalizację, w czasach pandemicznych lockdownów i upowszechnienia się pracy zdalnej stało się normą i standardem, a tym samym każda z odmian i zastosowań coachingu przybrała również swoją internetową formę.

Listę rozróżnień warto jeszcze uzupełnić o kryterium pochodzenia coacha, to znaczy jego zewnętrznego lub wewnętrznego usytuowania wobec środowiska, grupy czy organizacji, w której ramach coaching jest prowadzony, a w konsekwencji wyróżnienie **coachingu zewnętrznego** (*external coaching*) i **coachingu wewnętrznego** (*internal coaching*). Przez długi czas dominowało przekonanie, że najefektywniejszy jest coaching realizowany przez coachów zewnętrznych, nie tylko wyspecjalizowanych w swoim działaniu, ale także zdystansowanych wobec bieżących spraw organizacji czy grupy, będących poza lokalnymi relacjami interpersonalnymi, ale przede wszystkim przynoszących nową perspektywę, spojrzenie „z zewnątrz”, pozwalające na dostrzeganie schematów i zasad ukrytych w cichej wiedzy (*tacit knowledge*) uczestników kontekstu (pracowników, członków itp.). Z czasem rosnące koszty angażowania zewnętrznych specjalistów oraz ograniczone zaufanie w zakresie przekazywania informacji strategicznych (o własnym potencjale kadrowym, jego słabych i mocnych stronach) osobom z zewnątrz spowodowały pojawienie się nowych stanowisk coachów wewnętrznych, zatrudnionych etatowo, realizujących zadania w ramach działu HR, ale przede wszystkim znających specyfikę organizacji, nawet kosztem utraty „świeżego spojrzenia na sprawę”. Obecnie, choć dyskusje nad efektywnością coachingu zewnętrznego i wewnętrznego wciąż trwają, coraz powszechniej uznaje się, że są to rodzaje dopełniające się, a nie wykluczające. Coachowie wewnętrzni najczęściej realizują coaching z pracownikami nowo zatrudnionymi czy na średnich szczeblach, natomiast rozwój kadry zarządzającej czy pracowników kluczowych wspierają coachowie zewnętrzni. Niekiedy podpisywane są długoterminowe umowy o współpracy z coachami zewnętrznymi jako forma związania ich z organizacją i w pewnym sensie „uwewnętrznienia” (głównie w aspekcie lojalności i zaufania), a połączenie obu rodzajów coachingu ma stanowić optymalną strategię ich wykorzystywania.

Sprawozdawcze tylko ukazanie różnorodności odmian coachingu pozwala wywnioskować, że praktyka coachingu znajduje się od wielu lat w stadium dynamicznego rozwoju. Kolejne pojawiające się rodzaje są dowodem uży-

teczności tej koncepcji w wielu sferach życia człowieka i jej uniwersalności, co może jednak powodować efekty uboczne w postaci zamazywania granic między coachingiem a innymi metodami pomagania ludziom czy wspierania ich rozwoju.

Nurty coachingu

Wraz z utrwalaniem się standardów coachingu, w świadomości środowisk zajmujących się szeroko pojętym wspieraniem rozwoju osobistego i organizacyjnego ujednocila się i normalizuje fundament tej metody pracy wraz z kluczowymi kryteriami pozwalającymi stwierdzić, co coachingiem jest, a co nie jest. Tworzy się zatem wspólny mianownik wszystkich odmian coachingu, definiujący kiedy, niezależnie od kontekstu, możemy mówić o zastosowaniu tej metody w pracy z klientem oraz jakich ram będzie się trzymać coach, aby podczas procesu rozwojowego swoim wsparciem oferować autentyczny coaching.

Jednocześnie naturalną, jak się wydaje, cechą ewolucyjnego rozwoju metody jest jej wzbogacanie, poszerzanie się jej granic pod wpływem innych metod, technik czy podejść. Nowy sposób pracy z czasem staje się sposobem klasycznym, a jego dalszy rozwój realizowany jest poprzez pojawianie się nowych wariantów, ujęć czy technik. Proces taki mogliśmy na przestrzeni wieku obserwować na przykładzie psychoterapii, a teraz analogiczną ewolucję dostrzegamy w praktyce coachingu. Profesjonalny coaching, oparty na jednym fundamencie metodologicznym i w ramach tych samych standardów, rozwija się w różnych nurtach, zależnie od założeń filozoficznych, stylu pracy czy repertuaru i specyfiki narzędzi. Niekiedy odmienne nurty są tak różne, że mogą się wręcz wydawać pozornie sprzeczne. Z jednej strony mamy **coaching zorientowany na cel** (*goal-oriented coaching*), koncentrujący się na wspieraniu klientów w lepszym alokowaniu swoich zasobów osobistych i relacyjnych, czemu służyć ma właśnie praca na celach, ich wypracowywaniu i podnoszeniu efektywności ich realizacji. Z drugiej strony **coaching zorientowany na proces** (*process-oriented coaching*), w którym towarzyszenie klientowi na drodze transformacji i w doświadczeniu tej transformacji staje się punktem odniesienia ważniejszym niż sam rezultat sformułowany w postaci dążenia. W ramach profesjonalnego coachingu mamy zarówno **coaching oparty na dowodach** (*evidence-based coaching*, zob. Stober, Grant 2006), wyraźnie odwołujący się do metod naukowych, w tym empirycznej weryfikacji założeń i stosowanych praktyk oraz ewaluacji efektów, jak i **coaching duchowy** (*spiritual coaching*, zob. Schlegel 2017) ukierunkowany na pracę z metafizycznymi aspektami życia klientów i opierający się na pracy bardzo intuicyjnej.

Sam styl pracy coacha, jeśli wewnętrznie spójny i konsekwentny, również tworzy podwaliny dla pojawienia się nowego nurtu. Tym sposobem mamy coachów prowokatywnych (w nurcie **coachingu prowokatywnego**, zob. Hollander, Wijnberg 2016; Hofner 2017) tworzących przestrzeń pracy z klientami wypełnioną humorem, życzliwością i stawianiem wyzwań rozwojowych poprzez prowokację; coachów koaktywnych (w nurcie **coachingu koaktywnego**, zob. Kimsey-House i in. 2014) pracujących w aktywnym współuczestniczeniu, w którym klient wyznacza pełną agendę, a coach odpowiada za jej realizację w oparciu o zasoby klienta; mamy wreszcie coachów transformacyjnych (w nurcie **coachingu transformującej obecności** oraz **coachingu uważnej obecności**, zob. Silsbee 2004; Hall 2013; Seale 2019) tworzących i „trzymających” przestrzeń sesji oraz procesu, w której zachodzą zmiany na poziomie świadomości i działania klientów. Kolejne nurty coachingu wyłaniają się pod wpływem łączenia różnych paradygmatów i powiązanych z nimi metod. W ten sposób rozwijany jest **coaching systemowy**, w którym klienci pracują z całą złożonością relacji i oddziaływań, odkrywając powtarzające się destruktywne wzorce (Whittington 2013). Podobną dyfuzję podejść można znaleźć w rozwijanym nurcie **coachingu pracy z ciałem** (*somatic coaching* albo *body-oriented coaching*, zob. Strozzi-Heckler 2014), w którym coachowie pracują równoważnie z umysłem, emocjami i cielesnością klientów, traktując ciało jako materialny klucz do najgłębszych transformacji. Każdy z wymienionych nurtów, choć tak różny i akcentujący niekiedy zupełnie odmienne aspekty pracy z klientami, opiera się na jednym fundamencie profesjonalnych standardów. Wybór nurtu opiera się zaś na dopasowaniu własnego stylu, preferencji i światopoglądu coacha do swojej praktyki, co dzieje się najczęściej wraz z doświadczeniem i osiągnięciem pewnego pułapu dojrzałości zawodowej, na którym coach uświadamia sobie specyfikę swojej pracy, a tym samym nurt, w którym chce się dalej rozwijać. Można zatem uznać, że podobnie jak to się stało w psychoterapii, niebawem każdy profesjonalny coach będzie doprecyzowywał, w jakim nurcie pracuje, mając pełną świadomość i uświadamiając swoich klientów, że oferowany coaching, choć oparty na tych samych standardach, znacząco różni się od tych praktykowanych w innych nurtach.

Coaching a inne działania wspierające: konsulting, psychoterapia, counselling i mentoring

Zakres oddziaływania coachingu oraz jego zastosowań w różnorodnych kontekstach i sytuacjach indywidualnych lub organizacyjnych sprawia, że myłony jest on często z konsultingiem, psychoterapią, counsellingiem czy

mentoringiem. Omówię pokrótce każde z tych działań, odnosząc je do koncepcji i praktyki coachingu.

Konsulting to praktyka związana z opracowywaniem rozwiązań dla zaistniałego problemu, doradzaniem przy formułowaniu takich rozwiązań oraz ewaluowaniem wdrożeń. Realizowana jest przez specjalistów w danej dziedzinie służących swoją profilowaną wiedzą przy podejmowaniu najbardziej adekwatnych i najefektywniejszych w skutkach decyzji. Ewentualny rozwój indywidualnych kompetencji (na przykład pracownika) jest efektem pośrednim konsultingu, który bezpośrednio ma służyć tworzeniu rozwiązań (na przykład problemu, w jakim znalazła się firma). W przypadku coachingu oddziaływanie będzie odwrotne, ponieważ bezpośrednio chodzi w nim o wspieranie rozwoju, a dopiero pośrednio może to przynosić rozwiązanie szerszych problemów organizacyjnych. Coachowie, w odróżnieniu od konsultantów, nie stanowią źródła wiedzy eksperckiej niezbędnej do podejmowania decyzji, nie oczekuje się od nich przygotowywania ani oceny wdrożeń. Nawet jeśli wypracowanie strategii biznesowej może się pojawić jako aspekt procesu coachingu, to chodzić w nim będzie o wsparcie klienta w podjęciu decyzji, a nie przedstawienie właściwego rozstrzygnięcia. Coachowie nie formułują rozwiązań, ale pomagają w tworzeniu alternatyw, koncentrując się na rozwijaniu kompetencji jednostek lub zespołów.

Psychoterapia jest działaniem mającym na celu przywrócenie równowagi psychicznej, emocjonalnej i międzyludzkiej u osób, w których życiu pojawiło się zaburzenie. Poprzez postawienie diagnozy, zastosowanie interwencji terapeutycznych i działania korygujące dąży się w terapii do uzyskania z góry przyjętych i pożądaných rezultatów, określonych przez terapeutę w ramach obowiązujących definicji dysfunkcji, zaburzenia, leczenia i zdrowia (Brownell 2017). To zasadniczo odróżnia psychoterapię od coachingu, w którym pożądanе efekty określane są przez klienta i nigdy nie są narzucane przez coacha ani jakiegokolwiek obowiązujące kryteria definiujące dobrostan kompetencji i rozwoju. Coaching, jak zostało już podkreślone, służy odkrywaniu indywidualnego potencjału i rozwojowi, dotyczy postępu i doskonalenia, natomiast terapia jest działaniem przede wszystkim naprawczym, ukierunkowanym na uzdrowienie i przywrócenie harmonii psychicznej i relacyjnej (por. Parsloe, Wray 2002; Starr 2005).

Counselling, podobnie jak psychoterapia, powiązany z szeroko pojętym zdrowiem psychicznym, jest działaniem nakierowanym na problemy i pomaganie klientom w odnajdywaniu rozwiązań. Problemy, do których odnosi się praktyka counsellingu, mogą się pojawiać w życiu rodzinnym, zawodowym czy w sferze zdrowia, przeważnie jednak będą one miały implikacje psychiczne i psychosomatyczne. Z tego względu można się zastanawiać nad precyzyjnym odróżnieniem counsellingu od psychoterapii, przyjmując za kryterium na przykład zakres i rodzaje podejmowanej interwencji, nie jest

natomiast trudne odróżnienie go od coachingu. Counselling można rozumieć jako szczególną formę poradnictwa problemowego, mniej pogłębionego niż psychoterapia, ale bardziej osobistego, afektywnego i ukierunkowanego na przeszłość, niż ma to miejsce w coachingu. Counselling będzie więc podejmował kwestie emocjonalne, rozwiązywania problemów i przywracania stabilności psychicznej, a nie rozwoju kompetencji i wykorzystywania osobistego potencjału.

Mentoring dotyczy budowania relacji, w której bardziej doświadczony sprawuje opiekę nad posiadającym mniejsze doświadczenie. Jest to specyficzny proces dydaktyczny umożliwiający zarówno przekaz wiedzy ogólnodostępnej, obejmującej informacje i umiejętności z zakresu efektywnej pracy, jak i wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*), czyli nawyków i najlepszych praktyk stosowanych nieświadomie, ale będących niezastąpionym elementem biegłości w danej dziedzinie. Mentor dzieli się swoim doświadczeniem, udziela rad, wskazówek i rekomenduje, samemu służąc za przykład do naśladowania i demonstrując pożądane postawy (zob. Sidor-Rządowska 2014). W coachingu przekaz wiedzy i doświadczeń nie jest celem i nie stanowi nigdy kryterium efektywności czy oceny rezultatów. Coach nie musi dawać przykładu, demonstrować najlepszej praktyki i posiadać podobnych doświadczeń jak klient.

Uwzględniając przedstawione pokrótce najistotniejsze cechy konsultingu, psychoterapii, counsellingu i mentoringu, można zauważyć, że zasadniczo różnią się one od coachingu, zarysowując zarazem jego granice (Monostori, Rybczyńska, Zubrzycka-Nowak 2018). Nie polega on bowiem ani na oferowaniu eksperckich wytycznych i gotowych rozwiązań, ani na prowadzeniu leczenia czy przywracaniu stabilności psychoemocjonalnej, ani też na przekazie doświadczenia i opiece nad mniej zaawansowanymi w jakiejś dziedzinie życia.

W stronę zintegrowanej definicji coachingu

Do uzupełnienia najważniejszych informacji na temat pojęcia coachingu pozostaje już tylko zastanowienie się nad samym terminem. Chociaż jest on używany w Polsce już od wielu lat, wciąż zdarzają się głosy krytykujące stosowanie go jako zbędnego neologizmu wypierającego pojęcie „trenowanie”. Są to jednak zarzuty o tyle niesłuszne, że pojęcie „coaching” nie może być przetłumaczone wprost. Jego źródłosłów, angielski termin *coach*, powiązany jest ściśle z zapożyczeniem z szesnastowiecznego języka węgierskiego, w którym słowo *kocsi* oznaczało specyficzny powóz przeznaczony między innymi do dalekich podróży. Z czasem zostało ono przyjęte przez inne języki europejskie (m.in. *coche* w języku francuskim, *kotsche* w niemieckim, *cocchio*

we włoskim; także w języku polskim używane było słowo *kocz*) i w wielu pozostało z niezmienionym znaczeniem do czasów współczesnych (Weekley 1967). Znaczenie słowa *coach* jako dalekobieżnego powozu może się czytelnikom wydawać nieco abstrakcyjne i odległe od znaczenia, w jakim stosujemy je dziś. Co ciekawe jednak, współczesne znaczenie powstało w ścisłym nawiązaniu do pierwotnego rozumienia tego terminu. Pojawiło się znacznie później, bo w początkach dziewiętnastego wieku i związane było z dość szczególną aktywnością występującą najpierw na Uniwersytecie w Oksfordzie, a z czasem także na Uniwersytecie w Cambridge (Partridge 2007). W akademickim slangu słowo *coach* oznaczało opiekuna naukowego, który indywidualnie wspierał studentów, niczym „dalekobieżny powóz” pomagał im dostać się do odległego celu, jakim mogło być zdanie egzaminu czy w ogóle ukończenie studiów, zawsze wspierając realizację ich zamierzeń (Partridge 2007). Z czasem termin ten zaczął być stosowany powszechniej w powiązaniu z trenowaniem, instruowaniem czy udzielaniem korepetycji, jednak to właśnie dziewiętnastowieczne akademickie znaczenie daje początek rozumieniu rzeczownika *coach* i spolszczonego czasownika „coachować” w nawiązaniu do koncepcji i praktyki coachingu, o której mowa w tej książce. Kończąc rozważania etymologiczne, istotne dla uprawomocnienia angielskojęzycznego terminu w języku polskim, warto dodać, że terminy takie jak trenowanie, instruktaz czy szkolenie posiadają bezpośrednie odpowiedniki w języku angielskim (*training, instructing, tutoring*), a słowo *coaching* nie jest z nimi równoznaczne i oznacza praktykę odmienną od kształcenia, której sens dobrze oddaje specyficzne działanie, jakie podejmował coach na dziewiętnastowiecznych angielskich uczelniach.

Znając etymologię, teorię i praktykę coachingu, konfrontując idee i rzeczywistość, możemy podjąć próbę zintegrowania w spójną całość naszej wiedzy. I będzie to próba o tyle istotna, że holistyczne zrozumienie istoty coachingu jest ważne dla całego środowiska osób z nim związanych. Nie ma znaczenia, czy odpowiedź na pytanie, czym jest coaching, będzie miała formę poetycką, naukową czy metaforyczną. Ważne, aby zawierała wszystko to, *co istotne*.

Po pierwsze, ustaliliśmy, że coaching jest *koncepcją* dotyczącą wspierania rozwoju człowieka, opartą na multidyscyplinarnym dorobku naukowym oraz doświadczeniach osób samorzutnie pomagających innym w osiąganiu ich celów. Z przeglądu definicji coachingu można wnioskować, że jest to koncepcja podkreślająca istnienie potencjału osobistego wystarczającego do osiągania przez ludzi stawianych sobie celów, ukierunkowana na rezultaty i oparta na działaniu procesualnym, posiadająca kanon etyczny.

Po drugie, coaching jest także *praktyką*, która, choć różnorodnie stosowana, posiada cechy wspólne wszystkim swoim odmianom, wystarczające, aby ją scharakteryzować. Jest to praktyka realizowana przez profesjonal-

nie przygotowanego specjalistę, możliwa do uporządkowania w etapach i o odtwarzalnych działaniach, przynosząca obserwowalne, wymierne rezultaty, zawsze powiązane z potencjałem i kompetencjami. Jest to praktyka o określonych celach, ukierunkowana na rozwój oraz zmianę w zakresie działania, postrzegania i rozumienia. Realizowana jest interaktywnie poprzez proces komunikowania, opiera się na współpracy i zaangażowaniu, przy zachowaniu ciągłości oddziaływań dostosowanych do indywidualnej specyfiki klienta i jego sytuacji. Wymaga autentycznego zaangażowania stron, co służy zwiększeniu efektywności procesu, ale także ustanowieniu i utrzymaniu zaufania pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi.

Jeśli połączyć to, co wiemy na temat koncepcji coachingu, z tym, co ustaliliśmy na temat praktyki, a następnie uzupełnić o możliwe odmiany, konteksty stosowania i odróżnienie od konsultingu, psychoterapii, counsellingu i mentoringu, obraz powinien się dopełnić, a rozumienie pojęcia „coaching” stanowić spójną całość. A jeśli tak nie jest? Można wtedy dogłębniej przeanalizować treść tego rozdziału zgodnie z założeniami coachingu na poziomie pojedynczej pętli rozwoju i uczenia się. Jeżeli i to nic nie da, być może warto wejść na podwójną pętlę, zmieniając schematyczne ramy i nieco inaczej zapoznać się z treścią tego rozdziału, na przykład przeczytać podrozdział pierwszy jako ostatni. Jeśli i tym razem rezultat nie będzie zadowalający, pozostanie tylko transformacja obowiązujących zasad i uznanie, że rozdział na temat pojęcia coachingu wcale nie musi jednoznacznie definiować jego istoty, a zrozumienie treści rozdziału nie musi przychodzić po jego przeczytaniu, ale w innym miejscu i czasie, gdzieś pomiędzy rozważaniem koncepcji a realizowaniem praktyki.

Bibliografia

- Bast M., Thomson C., *Out of the Box: Coaching with Eneagram*, Ninestar Publishing, Chennai 2005.
- Bateson G., *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, University Of Chicago Press, Chicago 1978.
- Bennewicz M., *Coaching. Złote zasady*, Helion, Katowice 2018.
- Brownell P., *Gestalt Psychotherapy and Coaching for Relationships*, Routledge, London 2017.
- Cavanagh M.J., Grant A.M., *Coaching psychology and the scientist practitioner model* [w:] *The modern scientist-practitioner: A guide to practice in psychology*, red. D.A. Lane, S. Corrie, Routledge, London 2006, s. 146–157.
- Downey M., *Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach*, Thomson Business and Professional Publishing, Mason, OH 2003.
- Gornall S., Bird J., *Sztuka coachingu*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2017.
- Grant A.M., *Efficacy of coaching* [w:] *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, red. J. Passmore, D.B. Peterson, T. Freire, John Wiley & Sons, Chichester 2013.
- Hall L., *Mindful Coaching*, Kogan Page, London 2013.

- Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Hofner N., *Styl prowokatywny w terapii i coachingu*, GWP, Gdańsk 2017.
- Hollander J., Wijnberg J., *Coaching prowokatywny. Nowe podejście dla coachów, terapeutów, doradców*, Metamorfoza, Wrocław 2016.
- Jones R., Kingstone K., *Pedagogy for coaches. An introduction to sport coaching*, Routledge, London 2012.
- Kimsey-House H. i in., *Coaching koaktywny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Klusek M., *Pracownik pracownikowi coachem*, „Personel i Zarządzanie” 2006/10.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Marciniak Ł., Rogala-Marciniak S., *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Melville L., Melville D., Parsloe E., *Coaching i mentoring. Podręcznik dla trenerów i mentorów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2015.
- Monostori S., Rybczyńska K., Zubrzycka-Nowak M., *Czym jest coaching. Prawdy i mity*, GWP, Gdańsk 2018.
- Parsloe E., *The Manager as Coach and Mentor*, CIPD Publishing London 1999.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Partridge E., *Slang To-Day and Yesterday*, William Press, New York 2007.
- Passmore J., *Excellence in coaching*, Kogan Page, London 2015.
- Peltier B., *Psychologia coachingu kadry managerskiej. Teoria i zastosowanie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Panfil R., *Coaching uzdolnionego gracza*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Wrocław 2007.
- Raport Izby Coachingu, *Ścieżki edukacji profesjonalnego coacha*, Warszawa 2019.
- Rogers J., *Coaching*, GWP, Gdańsk 2017.
- Schlegel H., *Spiritual coaching*, Topos plus, Berlin 2017.
- Schon D., Rein M., *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*, Basic Books, New York 1994.
- Seale A., *Transformująca obecność. Jak zaznaczyć swój wpływ w gwałtownie zmieniającym się świecie. Narzędzia, struktury i modele*, Galaktyka, Łódź 2019.
- Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York 1990.
- Sherman S., Freas A., *The wild west of executive coaching*, „Harvard Business Review” 2004/82(11), s. 82–90.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2020.
- Sidor-Rządkowska M., *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Sidor-Rządkowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wolters Kluwer, Kraków 2012.
- Silsbee D.K., *The Mindful Coach: Seven Roles for Helping People Grow*, Ivy River Press, Marshall, NC 2004.
- Sroczyńska K., *Hejt na coaching*, „Focus Nauka” z 14.04.2019 r.
- Starr J., *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa 2005.
- Stober D.R., Grant A.M., *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*, John Wiley & Sons, San Francisco 2006.

- Stoltzfus T., *Leadership Coaching: The Disciplines, Skills, and Heart of a Christian Coach*, BookSurge Publishing, Charleston 2005.
- Strozzi-Heckler R., *The Art of Somatic Coaching: Embodying Skillful Action, Wisdom, and Compassion*, North Atlantic Books, Berkeley 2014.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
- Weekley E., *Etymological Dictionary of Modern English*, Dover Publications, Inc., New York 1967.
- Whitmore J., *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996.
- Whittington J., *Ustawienia systemowe w coachingu. Zasady, praktyka i zastosowanie*, Co&Me Publishing, Warszawa 2013.
- Zeus P., Skiffington S., *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*, McGraw-Hill, Columbus 2002.
- Zubrzycka-Nowak M., Rybczyńska K., *Coaching zdrowia*, GWP, Gdańsk 2018.
- Zulfi H., Ireland S., Law H., *Psychologia coachingu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2018.

Coaching a zarządzanie strategiczne

Czesław Szmidt

Coaching – strategia firmy – strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Wszystkie wymienione w tytule pojęcia kojarzą się z udoskonalaniem, poprawą istniejącej sytuacji, rozwojem. Zarówno w teorii, jak i w praktyce stosunkowo rzadko spotyka się jednak przypadki kojarzenia tych zjawisk i analizy ich wzajemnej zależności. W związku z tym celem niniejszego rozdziału będzie próba ukazania wybranych aspektów ich wzajemnych relacji, wpływów, uwarunkowań i ograniczeń.

Dla uniknięcia nieporozumień w sferze pojęciowej ustalimy najpierw istotę i sposób rozumienia obu kategorii.

Coaching

Pojęcia coacha i coachingu nie znalazły dotąd odpowiedników w polskim języku. Jak pisze T. Oleksyn (2018, s. 284): „Proste przetłumaczenie słowa »coaching« na »trening« może prowadzić jedynie do nieporozumień”. Nie jest to jednak, jak wykazują dyskusje podejmowane na wcześniejszych etapach zainteresowania coachingiem w innych krajach, specyfika polska. W 1992 roku M. Popper i R. Lipshitz pisali w „Leadership and Organizational Development Journal”: „Używanie w trakcie dyskusji nad coachingiem różnorodnych terminów (np. konsultant, mentor, opiekun, tutor) wprowadza jedynie zamieszanie i dwuznaczności. Preferujemy więc termin »coaching«, gdyż jest najbardziej powszechnie stosowany w publikacjach z dziedziny szkolenia i zarządzania”. Słowa te do dzisiaj nie straciły swojej aktualności.

Według cytowanego już T. Oleksyna (2018, s. 284) „coaching polega na stałym partnerskim kontakcie i współpracy pracownika z bardziej od niego doświadczonym i kompetentnym partnerem, który pomaga pracownikowi w rozwoju zawodowym oraz w lepszym odgrywaniu roli organizacyjnej. Coaching ma charakter sprzężenia zwrotnego między tymi ludźmi”.

W zacytowanej wyżej definicji, podobnie jak w przeważającej większości innych, nie zostało bezpośrednio użyte pojęcie strategii. Pojawiają się jednak elementy wspólne z używanymi w procesach definiowania strategii, w postaci pojęć związanych z planowaniem i rozwojem.

Świadomość niezbędności strategicznego postrzegania i rozwijania działalności organizacji jest powszechna. Nikt nie ma wątpliwości, że w obecnych czasach nie wystarczy konkurować o przetrwanie i aktualną pozycję konkurencyjną. Należy już teraz, dziś rozpocząć walkę o jutro. Należy budować wizje przyszłych potrzeb i oczekiwań klientów, warunków stawianych przez interesariuszy, metod działania pozwalających spełnić te oczekiwania, a przede wszystkim wizje sposobów doboru, motywowania i rozwoju odpowiednich pracowników – ludzi, z którymi będziemy tworzyć tę przyszłość i w niej funkcjonować. Nie ulega wątpliwości, że istotną rolę mogą i powinny odgrywać w tym procesie działania coachingowe.

Strategia firmy

Jedną z klasycznych definicji strategii, często spotykanych w literaturze, jest ujęcie A.D. Chandlera pochodzące z 1972 roku (s. 13): „Strategia to proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów”. Inny z klasyków – H.J. Ansoff (1985, s. 50) stwierdza, że „strategia określa pozycję i relacje firmy w jej otoczeniu w sposób, który zapewni kontynuację sukcesu i ustrzeże od zaskoczeń”. A.K. Koźmiński i D. Jemielniak (2008, s. 111) akcentują jeszcze inne cechy strategii: „Strategia to [...] specyficzny dla danej organizacji i względnie trudny do imitacji przez innych sposób na uzyskanie i utrzymanie w dłuższym okresie przewagi konkurencyjnej”.

Zarówno definicje coachingu, jak i strategii kładą silny nacisk na rozwój. W coachingu chodzi przede wszystkim o rozwój indywidualny, w strategii – o rozwój instytucji. Coaching może istotnie wspomagać realizację strategii firmy poprzez doskonalenie pracowników. Strategia może przewidywać zastosowanie coachingu jako jednego z narzędzi rozwoju firmy.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Obszarem najbardziej związanym z coachingiem jest w organizacjach zarządzanie zasobami ludzkimi, w którego ramach od kilkudziesięciu lat rozwija się także podejście strategiczne. Narodziny strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi są często wiązane z ukazaniem się w roku 1981 w cza-