



profesjonalny coaching

zasady i dylematy etyczne w pracy coacha

małgorzata sidor-rządkowska



Wolters Kluwer

wydanie II

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

- *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking* (Warszawa 2021)
- *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, wyd. II – red. nauk. (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 2015)
- *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* – red. nauk. (Warszawa 2014)
- *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej* (Warszawa 2013)

małgorzata sidor-rządkowska

profesjonalny coaching

zasady i dylematy etyczne w pracy coacha

wydanie II rozszerzone i zaktualizowane

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2022

Recenzenci

dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ

dr hab. Danuta Ślęczek-Czakon, prof. UŚ

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne

Trzy kropki Joanna Maź

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© WavebreakmediaMicro – 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., 2022

ISBN 978-83-8286-210-2

II wydanie rozszerzone i zaktualizowane

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 728 313 462

e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Niezmiennie Grzegorzowi

Spis treści

O autorce	9
Wstęp	11
Rozdział 1. Istota i formy coachingu	15
Czym jest coaching?	15
Rodzaje coachingu	20
Rozdział 2. Coaching a inne formy wspierania rozwoju pracowników	27
Coaching a mentoring	27
Coaching a szkolenie	30
Coaching a konsulting	34
Coaching a psychoterapia	36
Rozdział 3. Kodeks etyki zawodowej jako zbiór zasad moralnych przedstawicieli profesji	40
Kilka uwag terminologicznych	40
Kodeks etyczny – drogowskaz postępowania czy przejaw instrumentalizacji moralności?	42
Współczesne kodeksy etyczne	47
14 zasad coacha	53
Kodeksy etyczne coachingu	54
Rozdział 4. Najważniejsze zasady moralne w świetle kodeksów etycznych coachingu	59
Zasada nadrzędności dobra klienta	59
Szacunek dla autonomii klienta	61
Dotrzymywanie zobowiązań	63
Prawdopodobność i uczciwość	63
Obowiązek zachowania tajemnicy	66
Rozdział 5. Dylematy etyczne	68
Istota dylematu etycznego	68
Jak rozstrzygać dylematy etyczne?	70
Dylematy etyczne coachingu	72

Dylematy etyczne – komentarze do studiów przypadków	77
Dylemat I. (Zbyt) szczerzy klient	79
Dylemat II. Poufna wiadomość	89
Dylemat III. Coach <i>versus</i> konsultant	96
Dylemat IV. Czy coach może stać się psychoterapeutą?	106
Dylemat V. Zmiana celów	113
Dylemat VI. Raport	120
Dylemat VII. Marta i Tomasz	127
Dylemat VIII. Zwolnienie lekarskie	133
Dylemat IX. Coach a mobbing	138
Dylemat X. Wystąpienia publiczne	143
Dylemat XI. (Nie)wiara w klienta	149
Dylemat XII. Czy przedłużyć coaching?	155
Dylemat XIII. Różnice wartości	160
Dylemat XIV. Wezwanie na świadka	165
Dylemat XV. Wyniki sprzedaży	167
Dylemat XVI. Tajemnica Agnieszki	171
 Coaching wewnętrzny a coaching zewnętrzny – rozmowa	 175
 Trudne sytuacje w mojej pracy – relacje coachów	 181
Oczyszczające spotkanie	183
Pierwsza klientka	186
Wyzwania coachingu kariery	188
Historia Krzysztofa	190
Czy podjąć się coachingu?	192
Coaching czy konsulting?	194
Coaching, który się nigdy nie odbył	196
 Informacje o autorach wypowiedzi	 201
 Bibliografia	 207
 Aneks. Wybrane kodeksy etyczne coachingu	 213
Kodeks etyczny ICF	215
Globalny kodeks etyczny dla coachów, mentorów i superwizorów	222
Kodeks etyczny Association for Professional Executive Coaching and Supervision TM	231
Kodeks etyczny coacha	236

O autorce

Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego, doktor habilitowany nauk społecznych, pracownik naukowo-dydaktyczny na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, ekspert Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej oraz firmy konsultingowej PwC.

Jej zainteresowania koncentrują się na problematyce wspierania rozwoju jednostek, zespołów i organizacji. Jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowych Studiów Coachingu i Mentoringu oraz Podyplomowych Studiów Trenerów Grupowych prowadzonych wspólnie przez Uniwersytet SWPS oraz Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie. Współpracuje z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz prowadzi zajęcia gościnne w ramach studiów podyplomowych na uniwersytetach w Białymstoku, Łodzi i Lublinie. Pracuje także jako konsultant i trener w firmach różnych branż i wielkości. W uznaniu tej pracy otrzymała tytuł członka honorowego Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Jest twórcą kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learning, nagrodzonych godłem „Teraz Polska”.

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), *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji* (Wolters Kluwer 2003, 2010, 2020), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL* (Wolters Kluwer 2006, 2011, 2020), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009, 2021), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014), *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy* (Wolters Kluwer 2018), *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking* (Wolters Kluwer 2021).

W swoich pracach akcentuje konieczność kompleksowego podejścia do zagadnień zarządzania kapitałem ludzkim. Wydana w 2021 roku (w wydawnictwie Wolters Kluwer) książka *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking* została nominowana do nagrody głównej w konkursie „ECONOMICUS” Dziennika Gazety Prawnej.

Wstęp

Uważność to podstawowa kompetencja coacha. Przez lata traktowano ją głównie w kategoriach psychologicznych – jako uważność na potrzeby i emocje klienta. Rośnie świadomość, iż równie ważna jest uważność etyczna – wrażliwość na zasady i dylematy moralne¹ obecne w procesie coachingowym.

Trudno wskazać inną niż coaching dziedzinę praktycznego działania, która w tak dużym stopniu czerpie ze źródeł filozoficznych. Sokrates (znany dzięki pismom Platona), Arystoteles, Tomasz z Akwinu – to tylko trzy przykłady wybitnych myślicieli, do których dorobku nawiązują, w sposób mniej lub bardziej świadomy, działające współcześnie szkoły coachingu. Będąca głównym celem coachingu „maksymalizacja potencjału”, czyli przekraczanie barier i ograniczeń, umożliwiające ludziom wykorzystanie tkwiących w nich możliwości, jest określeniem zbieżnym z funkcjonującym od wieków w filozofii pojęciem „pełnia człowieczeństwa”. Tatiana Krawczyńska-Zaucha (2019, s. 9) zauważa równocześnie, iż obszar stosowania coachingu stale rośnie: „Wprowadza się jego elementy w budowaniu przywództwa, przedsiębiorczości, a nawet w polityce. Dlatego niezmiernie ważne jest, aby osoby mieniające się coachami miały odpowiedni fundament etyczny do prowadzenia procesu coachingu, bez względu na to, jaki mają światopogląd, jaką wyznają religię czy ku jakiej skłaniają się opcji politycznej”.

Przekonanie, iż profesjonalizacja coachingu wymaga wypracowania odpowiednich standardów etycznych, staje się czynnikiem, który łączy najbardziej nawet odległe szkoły i nurty tej dyscypliny. Stawiane są ważne pytania: „Dlaczego tak trudne jest wypracowanie jednoznacznych zasad moralnych w odniesieniu do coachingu?”, „Które z reguł należy uznać za najistotniejsze?”, „Jak przełożyć zasady zawarte w kodeksach etycznych na praktykę coachingowego działania?”, „Jak radzić sobie ze sprzecznymi często oczekiwaniami osób zaangażowanych w coaching?”, „Jak rozstrzygać dylematy etyczne towarzyszące pracy każdego coacha?”. Próbowi odpowiedzi na te pytania podporządkowana została konstrukcja prezentowanej książki.

¹ Z zamiennego używania słów „etyka” i „moralność” tłumaczę się w rozdziale 3.

Dwa pierwsze rozdziały poświęciłam zagadnieniom, które można określić jako „pytanie o granice”. Omawiam w nich istotę i rodzaje coachingu, charakteryzuję różnice między coachingiem a mentoringiem, konsultingiem i szkoleniem, a także linię oddzielającą coaching od psychoterapii.

W rozdziale 3 przedstawiam dyskusje toczone na temat kodeksów etycznych oraz prezentuję współczesne podejścia do tworzenia tego typu dokumentów.

W rozdziale 4 omawiam najważniejsze zasady moralne coacha. Wyróżniłam pięć takich zasad, określając je jako: 1) zasada nadrzędności dobra klienta, 2) szacunek dla autonomii klienta, 3) dotrzymywanie zobowiązań, 4) prawdomówność i uczciwość, 5) obowiązek zachowania tajemnicy.

W rozdziale 5 przedstawiam problematykę dylematów etycznych. Rozważania na temat istoty tego pojęcia są wstępem do kolejnej, bardzo ważnej części książki. Przedstawiam w niej opis szesnastu trudnych pod względem etycznym sytuacji, z jakimi coach może spotkać się w swojej pracy. Zaproszenie do rozstrzygnięcia tych dylematów przyjęło kilkunastu doświadczonych przedstawicieli profesji. Serdecznie im za to dziękuję. Powstał bogaty zbiór komentarzy, pokazujący, jak ważna w tej pracy jest gotowość poddawania moralnej refleksji codziennych działań. Niektóre z zamieszczonych komentarzy są zbieżne z moimi poglądami, inne natomiast – bardzo odległe. W trakcie przygotowywania zarówno pierwszego, jak i drugiego wydania książki towarzyszyła mi w tym miejscu pokusa zaprezentowania własnego stanowiska. Udało mi się ją przewyciężyć – zdanie autorki monografii mogłoby zostać potraktowane jako rozwiązanie „jedynie słusznie”. Swoje stanowisko prezentuję w pozostałych częściach publikacji. Celem tej części jest zachęcenie Czytelnika do samodzielnego rozstrzygnięcia przedstawionych dylematów.

W pracy każdego coacha zdarzają się sytuacje trudne pod względem etycznym. Chęć dzielenia się takimi doświadczeniami na szerszym forum nie stanowi powszechnego zjawiska. Tym większa jest moja wdzięczność dla autorów siedmiu opisów takich sytuacji zamieszczonych w kolejnej części książki.

Całość kończy aneks zawierający cztery wybrane kodeksy etyczne coachingu. Są to kodeksy Izby Coachingu, International Coaching Federation (ICF), European Mentoring & Coaching Council (EMCC) oraz Association for Professional Executive Coaching and Supervision (APECS). Ostatni z tych dokumentów został po raz pierwszy przetłumaczony na język polski. W dążeniu do profesjonalizacji coachingu warto przeanalizować zarówno podobieństwa, jak i różnice między kodeksami różnych organizacji.

Pierwsze wydanie tej książki spotkało się z bardzo dużym zainteresowaniem ze strony przedstawicieli środowiska coachingowego oraz wielu innych osób zajmujących się wspieraniem rozwoju jednostek i zespołów.

Mam nadzieję, że tak będzie również w przypadku prezentowanego wydania, zwłaszcza że zostało ono nie tylko zaktualizowane, ale także znacznie rozszerzone.

Dziękuję Wszystkim, którzy zechcieli zabrać głos na łamach tej książki. Na tym jednak dyskusja się nie kończy; zapraszam do niej także Czytelników. W dyskusji można wziąć udział, nadsyłając swoją wypowiedź na adres: m.sidor.rzadkowska@gmail.com.

Małgorzata Sidor-Rzadkowska

Warszawa, luty 2022 r.

Rozdział 1

Istota i formy coachingu

Co się tyczy opracowania naszego przedmiotu, to wystarczy może, jeśli ono osiągnie taki stopień jasności, na który ów przedmiot pozwala. [...] jest bowiem cechą człowieka wykształconego żądać w każdej dziedzinie ścisłości w tej mierze, w jakiej pozwala natura przedmiotu.

Arystoteles, *Etyka nikomachejska*

Czym jest coaching?

Mimo iż coachingiem zajmuję się od kilkunastu lat, gdy słyszę to proste pytanie, nie potrafię ukryć uczucia niepewności. Najchętniej odpowiedziałabym (zachowując wszelkie proporcje) słowami jednego z wybitnych filozofów, który na pytanie: „Czym jest czas?” odparł: „Wiem, dopóki nie pytasz...”.

Taka odpowiedź jednak nie wystarczy, dokonajmy więc skróտowego przeglądu definicji. Będzie to oczywiście wybór subiektywny – korzystając z przywileju autora, przedstawiam przykłady tylko tych definicji, które są niesprzeczne z moim rozumieniem istoty coachingu.

- „Coaching jest formą rozmowy, która przebiega zgodnie z żelaznymi zasadami dotyczącymi tego, co musi być w niej obecne: szacunek, otwartość, współczucie, empatia i rygorystycznie przestrzegane zobowiązanie do mówienia prawdy” (Kimsey-House i in. 2019, s. 25).
- „Coaching – posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniem w celu udzielenia podopiecznemu pomocy w realizacji konkretnego celu” (McLeod 2008, s. 27).
- „Coaching to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują, oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomagają w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i zachowania” (Hargrove 2006, s. 23).

- „Proces, w którym coach, pracując z klientem, używa umiejętności słuchania i zadawania pytań w taki sposób, aby umożliwić mu wymyślenie rozwiązań jego problemów” (McAdam 2011, s. 19).
- „Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą [...], która przynosić ma korzyść w postaci postępu” (Starr 2005, 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).
- „Proces umożliwiający uczenie i rozwój, a tym sposobem poprawę działania [...], wymagający wiedzy i rozumienia wielości stylów, umiejętności i technik odpowiednich do kontekstu, w którym proces ma miejsce” (Parsloe 1999, s. 8).

David Clutterbuck (2009, s. 17–18) podaje kilkanaście definicji coachingu. Oto niektóre z nich:

- „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 strategii działania. Coach dba o to, by klient nie zboczył z ustalonej ścieżki. Coaching pomaga zachować równowagę między pracą, życiem rodzinnym i towarzyskim a czasem wolnym i rozwojem duchowym”.
- „[Coaching] to związek pomiędzy trenerem a klientem, oparty na współpracy, która prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta. Cele określa klient, który przy wsparciu trenera podejmuje ściśle określone działania, prowadzące do pożądanych zmian w życiu. Celem coachingu jest satysfakcjonujące, harmonijne życie”.
- „Sednem coachingu jest rozmowa. To dialog, który odbywa się między tobą a mną, w kontekście jasno określonych celów. Jest to rozmowa, dzięki której w krytycznych momentach możesz spojrzeć na problem z różnych perspektyw i rozważyć rozmaite strategie działania”.
- „Coaching tworzy przestrzeń bezwarunkowej akceptacji, gdzie uczenie się, rozwój i zmiana zachodzą w sposób naturalny, gdy uczestnicy (a) uzyskują jasność sytuacji, (b) utożsamiają się z podstawowymi wartościami oraz (c) podejmują skuteczne działania w osiąganiu istotnych celów. Coaching ujmuje proces uczenia się w sposób holistyczny. Każdy uczestnik programu coachingowego traktowany jest jako odrębna jednostka – istota obdarzona zdolnościami i potencjałem. Ważną, nieodłączną częścią procesu coachingu jest rozwój duchowy człowieka”.
- „Coaching jest procesem uporządkowanym, opartym na współpracy, zmierzającym do rozwiązania problemu i osiągnięcia określonych rezultatów. W trakcie programu zadaniem coacha jest ułatwienie zwiększenia efektywności działań, dbałość o dobre samopoczucie uczestników programu,

troska o ich postępy w uczeniu się oraz rozwój osobisty poszczególnych jednostek, grup i organizacji. Coaching sprawdza się przede wszystkim wśród tych osób i grup, które nie mają problemów ze zdrowiem psychicznym ani też nie skarżą się na anormalny poziom niepokoju lub smutku”.

Definicje można byłoby mnożyć, dopisując do tego zestawu jeszcze wiele podobnych. Różnorodność postaw i stanowisk, będąca istotą coachingu, uwidacznia się też w kwestiach definicyjnych. W większości przypadków jest to zrozumiałe i korzystne, ma jednak także ciemną stronę. Sytuacje, w których najdziwniejsze nawet praktyki bywają nazywane „coachingiem” i w atrakcyjnym opakowaniu oferowane zdeorientowanym klientom, budzą głęboki sprzeciw.

Niejasność co do istoty pojęcia spowodowała także, że w wielu firmach coachingiem zaczyna być nazywane niemal wszystko: przyzwoite traktowanie pracowników, udzielanie informacji zwrotnych, szkolenie, wyjaśnianie powodów podejmowanych decyzji itp. Pojawia się nawet tendencja, aby zastępować słowo „przełożony” słowem „coach”. Najdalej idącym wyrazem tej tendencji jest wypowiedź, którą usłyszałam od przedstawiciela pewnego działu personalnego: „U nas wszyscy menedżerowie są coachami” (!?). Trudno oprzeć się wrażeniu, że termin ten bywa nadużywany. To, co ładnie wygląda w profilu kompetencyjnym stanowiska, w praktyce codziennej pracy często okazuje się nieporozumieniem.

Decydując się na wdrażanie w firmie działań coachingowych, trzeba koniecznie odpowiedzieć sobie na kilka pytań: „Na czym polega coaching?”, „Na czym polega tzw. coachingowy styl zarządzania?”, „Jak wypracować zasady współpracy z coachami zewnętrznymi przy wdrażaniu coachingu przeznaczonego dla najwyższej kadry menedżerskiej?”, „Co z coachingiem wewnętrznym?”, „Czy każdy przełożony może (i powinien) być coachem?”, „Jakie szanse i zagrożenia wiążą się z wdrażaniem omawianych technik do codziennych relacji przełożony – podwładny?”. To niezwykle ważne pytania. Warto bowiem pamiętać, że niewłaściwie prowadzone działania coachingowe łatwo przeradzają się we własną karykaturę. „Szef wezwał mnie na coaching” – te anegdotyczne wręcz, lecz niestety prawdziwe słowa jednego z pracowników pochodzą sprzed wielu lat. Nie zdziwiłabym się jednak, gdyby znowu stały się rzeczywistością w jakiejś firmie.

Jak pisze David Clutterbuck (2009, s. 37): „Coaching jest zawsze działaniem podejmowanym z kimś, a nie dla kogoś. Zatem odpowiedzialność [...] spoczywa na obu stronach: coacha i pracownika. Obie strony muszą wykazać wzajemne zaufanie i otwartość, które są niezbędne dla powstania właściwych relacji między nimi. Pracownik i coach muszą postrzegać efekty działań jako swój wspólny sukces”.

Można sobie wyobrazić szkolenie prowadzone przy obojętności lub nawet wbrew chęci pracowników. Będzie to zapewne frustrujące dla trenera i mało efektywne dla organizacji, jednak jakaś porcja wiedzy pozostanie w umysłach uczestników. Coachingu bez zaangażowania bezpośrednio zainteresowanych wyobrazić sobie nie sposób. Istotą tego procesu jest bowiem wsparcie pracownika w realizacji jego celów.

Próbując jakoś uporządkować przedstawione definicje (i wiele innych), można byłoby je podzielić na dwie grupy:

- 1) definicje akcentujące przebieg procesu coachingowego;
- 2) definicje akcentujące cel, któremu coaching służy.

Jeżeli chodzi o cel procesu coachingowego, można go najkrócej określić jako rozwój potencjału jednostek i zespołów. Określając przebieg procesu coachingowego, powtórzyłabym za Jimem Pattersonem, że „coaching to rozmowa, która znaczy” („coaching is a significant conversation”). Jak zauważa Paweł Gniazdowski, trudno to uznać za precyzyjną definicję – „nie każda znacząca rozmowa to od razu coaching, choć na pewno każdy coaching to znacząca rozmowa” (Smółka 2009, s. 13). Należy też zgodzić się ze wspomnianym autorem, gdy pisze, że „coaching jest rozmową w całości skupioną na rzeczach ważnych, rozmową, w której rozmówcy – przy chyba jednak większej odpowiedzialności coacha w tym zakresie – dbają, aby ograniczyć się do rzeczy ważnych. Bo przecież na przykład rozmowa doradcy inwestycyjnego z klientem też jest w efekcie znacząca, ale jest w niej wiele pobocznych tematów i przekazów [...]. W coachingu wszystkie poboczne przekazy i tematy są włączane w istotę rozmowy i ich znaczenie jest wspólnie badane. I wtedy to jest coaching” (tamże).

Istotą coachingu jest rozmowa, a osią tej rozmowy są wnikliwe, właściwie zadawane pytania. Nieprzypadkowo coacha określa się mianem „człowieka, który pyta”. Nieprzypadkowo też jeden z wybitnych coachów ma na wizytówce napis „Akuszer”. To bezpośrednie nawiązanie do źródeł coachingu – postaci Sokratesa, starożytnego myśliciela uważanego za prekursora 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”.

Pora wrócić do współczesności i odnieść działania coachingowe do dzisiejszej praktyki. Czy uda się wskazać „jedynie słuszną” definicję? Odpowiedź

musi być, niestety, przecząca. Jak zauważa Łukasz Kama Marciniak (2021, s. 16): „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 conceptualne i różne okoliczności sprawiają, że niezwykle trudno stworzyć definicję satysfakcjonującą wszystkich zainteresowanych”.

Może więc, zamiast poszukiwać definicji, warto próbować określić istotę omawianego pojęcia przez odróżnienie go od innych form wspierania jednostek i zespołów? Do zagadnień tych powrócimy w dalszej części książki.

Sposobów rozumienia coachingu jest, jak wskazywaliśmy, niezwykle dużo. Oscylują one od bardzo wąskiego rozumienia tego pojęcia jako zbioru określonych technik i narzędzi aż po te teorie, w których coaching staje się wręcz koncepcją filozoficzną, rozumianą jako całościowa wizja myślenia i działania. Wyrazem tego ostatniego podejścia jest pochodzący z 1998 roku poruszający tekst, w którym znajdujemy m.in. następujące słowa (Kimsey-House i in. 2019, s. 221–222):

„Wyobraźmy sobie świat, w którym podstawowe umiejętności i podejście coachingowe są powszechnie wykorzystywane – nie tylko przez coachów, ale też przez wszystkich. [...]

W świecie, w którym obowiązują fundamentalne zasady coachingu, ludzie byliby zaangażowani w dotrzymywanie zaciągniętych wobec siebie zobowiązań do prowadzenia przynoszącego satysfakcję życia osobistego i zawodowego. Mniej byliby w stanie tolerować życie «drugiej kategorii», a bardziej skłonni decydować, że nie poprzestaną na czymkolwiek, co nie będzie życiem pełnym, w którym maksymalnie wykorzystuje się swoje talenty i umiejętności. [...] Wyobraźmy sobie świat, w którym każdy miałby śmiałą wizję swojej pracy, poczucie wyboru i celu. Wyobraźmy sobie świat zaangażowanych ludzi działających z pasją, zdeterminowanych, aby wnieść istotny wkład w życie innych, w pełni doświadczających własnego życia. Byłby to świat czerpiący z najszczerzych wysiłków i najlepszych talentów wszystkich ludzi – nie zaś z ich uległości, ich ciał siedzących za biurkiem, pracujących przy maszynach albo stojących za ladą przy zaangażowaniu zaledwie dziesięciu procent możliwości umysłu. [...]

Wyobraźmy sobie, że aksjomaty coachingu funkcjonowałyby wszędzie: w relacjach międzyludzkich, pracy zespołowej, stosunkach międzynarodowych. Wyobraźmy sobie, jak bardzo zmieniłby się świat, gdyby ludzie zawierali między sobą sojusz, zanim zaczną wspólnie realizować projekt biznesowy lub być parą. Jak by to wyglądało, gdyby ludzie rutynowo mówili

sobie prawdę – nawet niewygodną – i na to przede wszystkim kładli nacisk w relacji, bez wznoszenia murów obronnych? [...] Wyobraźmy sobie świat, w którym ludzie byliby gotowi naprawdę słuchać nie tylko słów, ale też wszystkiego poza słowami. Jak by to było, gdybyśmy kierowali się możliwie najśmielszą wizją tego, kim moglibyśmy być my sami i kim mogłyby być nasze dzieci, zamiast wytykać własne i cudze ograniczenia? Jak by to było, gdybyśmy spodziewali się po sobie wielkości zamiast niepowodzeń lub nieadekwatności, a porażki traktowali nie jako hańbę, lecz pomoc w szybkim uczeniu się? Jak by to było, gdybyśmy wyrażali uznanie dla mocnych stron innych ludzi zamiast zwracać uwagę na ich wady?

Byłby to świat ciekawości, zadziwienia i słuchania w zupełnie nowy sposób. Byłby to świat, w którym pozwolilibyśmy swojej intuicji, aby się ujawniła. Wzajemnie dotrzymywalibyśmy wobec siebie zobowiązań i odpowiadali za to, kim jesteśmy, oraz za swoje obietnice. W tym świecie bylibyśmy tak samo oddani prawdzie o sobie, jak prawdzie, którą mówimy innym.

W tym świecie uczenie się i rozwój byłyby bardziej cenione niż komfort i pozory. Wyobraźmy sobie”.

Rodzaje coachingu

Business coaching, life coaching, sport coaching, educational coaching, health coaching, executive 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. Skoncentrujmy się zatem na tych rozróżnieniach, które są istotne z punktu widzenia dalszych rozważań.

Pierwszym narzucającym się podziałem jest podział na tzw. **life coaching**¹ oraz **coaching biznesowy**. Life coaching, jak sama nazwa wskazuje, wspiera osiąganie tzw. celów życiowych, natomiast coaching biznesowy – celów zawodowych. Problem polega na tym, iż w praktyce tych celów nie da się rozdzielić. Prawdopodobnie tę obrazowo ilustruje przykład podawany przez Macieja Bennewicza (2011, s. 35):

¹ Katarzyna Popiołek (2021, s. 191) pisze: „Termin *life coaching* brzmi dla polskiego ucha bardzo drażniąco. Jednak jego tłumaczenie [...] nie oddaje dobrze istoty zagadnienia, a ponadto oryginalna angielskojęzyczna wersja przyjęła się w literaturze przedmiotu. Z niechęcią pozostaję więc przy tej oryginalnej wersji”. Ja czynię tak samo, zarówno w stosunku do life coachingu, jak i innych rodzajów, o samym terminie „coaching” nie wspominając.

- „Pewien coach spytał mnie niedawno po krótkim powitaniu:
- Ty zdaje się głównie zajmujesz się life coachingiem?
 - Można tak powiedzieć – odezwałem się niepewnie i szybko dodałem:
 - A jakim coachingiem ty się zajmujesz?
 - Ja oczywiście biznesowym i executive coachingiem. Wiesz, chodzi o działania dla prezesów i zarządów na szeroką skalę – odparł z dumą.
 - A jakie tematy bierzesz najczęściej na warsztat? – dopytywałem się z zaciekawieniem.
 - Wypalenie zawodowe, problemy z delegowaniem, przepracowanie, umiejętność godzenia życia zawodowego z osobistym. – Wymienił kilka najważniejszych i zwrócił się do mnie z podobnym pytaniem: – Nad jakimi pytaniami pracujesz najczęściej?
 - No cóż – odpowiedziałem. – U mnie rzeczywiście inaczej niż u ciebie, bardziej life-coachingowo: wypalenie zawodowe, problemy z delegowaniem, przepracowanie, umiejętność godzenia życia zawodowego z osobistym...”

Na czym więc polega różnica między coachingiem biznesowym a life coachingiem? Na odmiennym rozłożeniu akcentów. Pierwszy z nich koncentruje się na życiu zawodowym, natomiast drugi – na prywatnym; obydwie dążą do tego, aby odnaleźć między tymi sferami równowagę. Istnieje jeszcze jedna, z praktycznego punktu widzenia niezwykle istotna różnica: life coaching jest zwykle finansowany bezpośrednio przez klienta, natomiast coaching biznesowy – przez organizację. Nie jest to oczywiście reguła bezwzględna, jednak przypadki klientów samodzielnie opłacających coaching biznesowy, podobnie jak przypadki firm finansujących pracownikom life coaching, należą, zwłaszcza w Polsce, do rzadkości.

Fakt, że coaching biznesowy ma na ogół charakter relacji trójstronnej: klient – coach – sponsor, wymaga wypracowania wielu zasad umożliwiających rozstrzyganie pojawiających się trudności i dylematów. We wszystkich kodeksach etycznych kwestia ta zajmuje bardzo dużo miejsca; będziemy do niej wielokrotnie powracać.

Najczęściej chyba wymienianym rodzajem coachingu jest tzw. **executive coaching**. Dosłowne tłumaczenie tego terminu (*executive* – wykonawczy) niewiele wyjaśnia; jeśli „wykonawczy” oznaczać by miał „nastawiony na działanie”, to odnosiłby się do każdego rodzaju coachingu. Omawianego terminu używa się zwykle, chcąc podkreślić pozycję zajmowaną przez klienta; „executive coaching” oznacza zwykle „coaching przeznaczony dla najwyższej kadry kierowniczej”. Odnotujemy przy okazji, że jest to kolejne nieostre pojęcie; traktowanie go dosłownie oznaczałoby, że najwybitniejszy nawet specjalista nie może korzystać z executive coachingu, jeśli nie pełni funkcji kierowniczych.

Zostawiając na boku te wątpliwości, należy podkreślić, że executive coaching odgrywa szczególnie istotną rolę w rozwoju ludzi i organizacji. Wynika to z wielu powodów, wśród których trzeba wymienić:

1. Nieadekwatność tradycyjnych metod szkoleniowych do rozwoju liderów. Z moich badań wynika przykładowo, że przeciętny menedżer wysokiego szczebla w ciągu kilkunastoletniej kariery zawodowej brał zwykle udział w 4–8 szkoleniach dotyczących zarządzania czasem. Treningi te bywają często opatrywane bardzo kreatywnymi nazwami, słyszałam nawet o szkoleniu „Bądź Napoleonem swojego czasu”, przy którym „Sztuka ostrzenia piły” (rozumiana jako planowanie zadań) wydaje się czymś banalnym. Różnorodność tytułów nie zmienia faktu, że szkolenia te zawierają podobne, skądinąd bardzo ważne treści. Problem w tym, że wspomniani menedżerowie przyznają najczęściej, iż w dziedzinie zarządzania, zarówno czasem własnym, jak i podległych im zespołów, wciąż mają bardzo wiele do zrobienia, nie są to jednak problemy, które można rozwiązać za pomocą szkolenia. To tylko przykład, pokazuje jednak, że na pewnym poziomie zarządzania „fundowanie” menedżerom kolejnych szkoleń, opatrzonych najbardziej nawet atrakcyjnymi nazwami, bywa absurdałne. Menedżer wysokiego szczebla potrzebuje raczej indywidualnego wsparcia w wypracowaniu nowych, bardziej efektywnych metod działania, a to właśnie jest domeną coachingu.
2. Fakt, że „samotność lidera” to nie tylko metafora literacka, lecz także rzeczywistość boleśnie odczuwana przez wiele osób znajdujących się na szczycie hierarchii organizacyjnej. Coaching daje możliwość poufnego przedyskutowania wszystkich aspektów podejmowanych decyzji z kimś, kto nie konkuruje, nie ocenia, lecz słucha i wspiera. Taka sytuacja sprzyja dokonywaniu wyborów najbardziej uczciwych wobec siebie i innych.
3. Rosnącą świadomość, że efektywność działania menedżera zależy w znacznej mierze od umiejętności wypracowania indywidualnych mechanizmów ułatwiających osiągnięcie równowagi między życiem osobistym a zawodowym. Coaching umożliwia zatrzymanie się w biegu, będącym często biegiem donikąd. Przebieg kolejnych sesji zmusza do odpowiedzi na pytanie: „Co jest tak naprawdę ważne dla mnie i firmy, którą kieruję?”, wspiera dokonanie niezbędnych zmian zarówno we własnym życiu, jak i w funkcjonowaniu organizacji.
4. Coraz powszechniejsze przekonanie, że objęcie najwyższej kadry menedżerskiej programem coachingowym prowadzi do korzystnych zmian w kulturze organizacyjnej całej firmy. „Kaskadowanie w dół” bardziej otwartego sposobu myślenia i działania powoduje, że zmieniają się na lepsze zarówno relacje interpersonalne, jak i metody wspierania pracowników organizacji.

Executive coaching jest zazwyczaj prowadzony przez specjalistów zewnętrznych. Coraz popularniejszy w wielu firmach staje się jednocześnie tzw. **coaching wewnętrzny** – prowadzony przez specjalnie przeszkolone,

zatrudnione w firmie osoby. Zwolennicy coachingu wewnętrznego uważają, że ma on następujące zalety:

- Głębsze osadzenie coachingu w realiach organizacji. Coach wewnętrzny, jako pracownik firmy, lepiej rozumie problemy klienta związane z funkcjonowaniem w ramach danej organizacji; jest on zazwyczaj w większym stopniu niż coach zewnętrzny nastawiony na wspieranie klientów w rozwiązywaniu konkretnych problemów zawodowych.
- Możliwość bardziej harmonijnego połączenia coachingu z innymi formami rozwoju pracowników, przede wszystkim programami szkoleniowymi. Dużo mówi się o tym, że wsparcie szkoleń programami coachingu wewnętrznego ułatwia przeniesienie wiedzy zdobytej na szkoleniu do realiów codziennej pracy. Wielu autorów podkreśla, że coaching wewnętrzny wspiera tworzenie *uczącej się organizacji*.
- *Last but not least* – niższe (w porównaniu z coachingiem zewnętrznym) koszty. Korzyść tę trzeba jednak rozpatrywać w perspektywie długoterminowej: prawidłowe wyszkolenie coachów wewnętrznych jest inwestycją kosztowną, zarówno w sensie finansowym, jak i czasowym.

Coaching wewnętrzny ma też wielu przeciwników, wskazujących jego liczne ograniczenia, takie jak m.in. brak dystansu wobec problemów organizacji oraz wątpliwości związane z zachowaniem poufności przez coacha będącego pracownikiem firmy, w której zatrudniony jest klient. Sytuacja taka może rodzić wiele dylematów, praktycznie niemożliwych do rozstrzygnięcia (zamieszczony w końcowej części tej książki dylemat VIII „Zwolnienie lekarskie” stanowi opis takiej właśnie sytuacji).

Podejmowane są działania mające na celu udowodnienie, że działania coachów wewnętrznych i zewnętrznych mogą się harmonijnie dopełniać. Duża grupa firm oferuje coaching zewnętrzny (określając go zwykle mianem wspomnianego już executive coachingu) menedżerom najwyższego szczebla zarządzania, menedżerom niższego szczebla pozostawiając usługi coachów wewnętrznych. Powszechną praktyką staje się także podpisywanie długoterminowych umów z coachami zewnętrznymi w celu głębszego związania ich z organizacją i prowadzenia procesu w oparciu o znajomość jej specyficznych uwarunkowań².

Oprócz różnych typów coachingu indywidualnego coraz popularniejszy staje się **coaching zespołów**³ (team coaching). Jak wskazuje nazwa, ten

² Działania takie można byłoby nazwać procesem „uwewnętrzniania coachów zewnętrznych” (por. Ł.K. Marciniak, *Pojęcie i odmiany coachingu* [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer, Warszawa 2021).

³ Często stosowana nazwa „coaching zespołowy” (por. np. Clutterbuck 2009) wydaje mi się nieco niefortunna. Osoba niezorientowana może się zastanawiać, czy określenie „zespołowy” dotyczy klientów, czy... coachów.

rodzaj coachingu dotyczy grup. Podmiotem działania są zarówno jednostki, jak i relacje między nimi.

Prowadzenie coachingu zespołów stanowi duże wyzwanie. Stosując różnorodne metody i narzędzia, należy uwzględniać zarówno rodzaj zespołu, jak i fazę jego rozwoju. Wśród korzyści płynących z coachingu zespołów wymienia się zazwyczaj:

- szybsze osiągnięcie optymalnego poziomu funkcjonowania, związane z bardziej harmonijnym przejściem przez zespół kolejnych etapów jego budowy;
- twórcze rozstrzyganie konfliktów, które są nieodłączną częścią funkcjonowania każdego zespołu;
- mniejszą liczbę konfliktów zespołu z pozostałymi grupami funkcjonującymi w organizacji;
- zapobieganie rutynie i wypaleniu zawodowemu, grożącym doświadczonym członkom zespołu;
- budowanie *uczącej się organizacji*: wspólnoty praktyków, którzy potrafią wiedzę na temat istoty procesów grupowych przekuć w konkretne działania.

Innym ważnym rodzajem coachingu jest tzw. **coaching kariery**. Może on zostać zdefiniowany jako „interaktywny proces skoncentrowany na z góry zdefiniowanych, związanych z karierą celach klienta, których osiągnięcie powinno nastąpić w narzuconym przez zewnętrzne okoliczności czasie” (Gniazdowski, Pieciul 2009, s. 158). Coaching kariery bywa niekiedy mylony z doradztwem zawodowym; kwestię tę omówimy w następnym rozdziale, poświęconym różnicom między coachingiem a innymi formami wspierania rozwoju pracowników.

Coaching kariery może (a nawet powinien) być stosowany w odniesieniu do:

1. Młodych ludzi stojących przed koniecznością wyboru drogi zawodowej, o niewielkim lub żadnym doświadczeniu, którzy poszukują odpowiedzi na kluczowe, a stanowczo zbyt rzadko stawiane pytanie: „Co tak naprawdę chciałbym w życiu robić?”.
2. Osób, których kariera zawodowa została nagle przerwana – na skutek decyzji pracodawcy bądź decyzji własnej. W tym pierwszym przypadku mamy często do czynienia z tzw. **coachingiem outplacementowym** – wsparciem oferowanym zwalnianym pracownikom przez odpowiedzialnego i dbającego o swój wizerunek pracodawcę. W przypadku przerwania kariery zawodowej na skutek decyzji pracownika przyczyną bywają zazwyczaj:
 - a) niezadowolenie z warunków oferowanych przez pracodawcę;
 - b) tzw. czynniki obiektywne związane np. z urodzeniem dziecka czy przeprowadzką do innego miasta.