

psychologia dla coachów

maciej świeży



maciej świeży

psychologia dla coachów

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne
Magdalena Karpińska

Łamanie
Fotoedytor

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© Photographee.eu – 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., 2020

ISBN 978-83-8187-919-4

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Rozdział 1. Coaching i psychologia	7
1. Rozumienie coachingu	9
2. Psychologia jako źródło podstaw dla modelu coachingowego	11
3. Psychologia jako źródło wiedzy użytecznej dla coachów	30
Rozdział 2. Psychologia w coachingu operacyjnym: definiowanie celów, podtrzymywanie motywacji i twórcze podejście do problemów	42
1. Definiowanie celów i dążenie do ich realizacji	44
2. Wspieranie samokontroli i wytrwałości	52
3. Stwarzanie przestrzeni dla motywacji autonomicznej	61
4. Zmiana strategii działania: wycieczka w stronę psychologii twórczości	71
Rozdział 3. Psychologia w coachingu kompetencyjnym: organizacja procesu uczenia się	84
1. Rozwijanie samoświadomości: identyfikacja obszarów do rozwoju	86
2. Organizacja procesu uczenia się umiejętności	99
3. Uczenie się jako zmiana nawyków	111
4. Uczenie się z wykorzystaniem treningu wyobraźniowego	116
Rozdział 4. Coaching psychologiczny: praca z emocjami klientów	125
1. Podstawowe charakterystyki emocji	129
2. Inteligencja emocjonalna	135
3. Rola coacha we wspieraniu zarządzania emocjami	148
Rozdział 5. Psychologia w coachingu psychologicznym: osobowość, samoocena i zmiana schematów	157
1. Podstawowe pytania w psychologii osobowości	159
2. Zmiana osobowości w coachingu: praca ze schematami	178
3. Myślenie o sobie, schematy Ja i samoocena	192
Dodatek 1. Kiedy coaching nie pomoże? Kwalifikowanie klientów do pracy coachingowej	205
1. Ograniczenia coachingu i kompetencji coachów	207
2. Ocena możliwości podjęcia coachingu	209
3. Rezygnacja z coachingu i dalsze kroki	213

Dodatek 2. Uczenie się z głową. Jak czytać teksty psychologiczne z perspektywy praktyka?	215
Literatura cytowana	229

Coaching i psychologia

W chwili, gdy powstaje ta książka, coaching stale zyskuje na popularności. Nie jest już modną nowinką – około czterdziestoletnia historia to wystarczająco długo, by przestać traktować go jak „hit jednego sezonu”, choć z pewnością za mało, by stał się znany każdemu. Korzysta się z niego w przedsiębiorstwach jako z alternatywy lub uzupełnienia dla szkoleń; w projektach społecznych, by pomagać mniej uprzywilejowanym grupom zwiększać wpływ na własne życie; w rozwoju osobistym, by wspierać ludzi w poszukiwaniu większego spełnienia, wglądu lub motywacji do realizowania życiowych celów. Coaching jest inspiracją dla liderów, nauczycieli i rodziców. Organizacje wprowadzają „kulturę coachingową” i „coachingowy styl zarządzania”. Słowo „coaching” pojawia się w tytułach książek, w czasopismach naukowych, branżowych i poradnikach dla pań domu. Mnożą się zrzeszające coachów stowarzyszenia, kształcące ich kursy i studia podyplomowe; regularnie odbywają się związane z tym tematem konferencje. Krótko mówiąc: branża coachingowa kwitnie i się rozwija.

Na tym optymistycznie nastrojającym obrazie nie brakuje jednak rys i pęknięć. Popularność i obecność w przestrzeni publicznej prowokuje całe spektrum krytyki, od bezlitosnego wyśmiewania niedouczonej i zapatrzonej w siebie „kołczów”, aż po pełne troski pytania o skuteczność stosowanych technik i metody zapewniania bezpieczeństwa klientom. Część zarzutów wynika zapewne z niedoinformowania (czego dowodem jest mylenie coachów z trenerami i mówcami motywacyjnymi), z międzybranżowej rywalizacji albo złych doświadczeń z osobami, które nie mają z coachingiem wiele wspólnego, choć posługują się tą nazwą. Nawet jeśli je pominiemy, nadal trzeba będzie się zmierzyć z przynajmniej trzema kluczowymi wątpliwościami.

- Po pierwsze, coaching bywa krytykowany na gruncie filozoficznym i światopoglądowym jako płytki, naiwnie optymistyczny namiastka prawdziwego samorozwoju; „metoda poganiania szczurów uczestniczących w korporacyjnym wyścigu” lub część kapitalistycznej ideologii, pozwalającej mamici ludzi wizjami sukcesu i obciążać odpowiedzialnością

za jego brak. Coachów i autorów tekstów na temat coachingu oskarża się o powtarzanie miłych frazesów i ignorowanie istotnych wartości. Coach bywa nazywany „płatnym przyjacielem”, „świeckim spowiednikiem” albo „kapłanem nowej religii”, co sugeruje, że coaching jest sposobem zarabiania na zaspokajaniu potrzeb, które gdzie indziej zaspokajają się w sposób głębszy, bardziej autentyczny, a na dodatek bezpłatny.

- Po drugie, coaching spotyka się z wątpliwościami ze strony psychoterapeutów postrzegających go jako nieuprawnioną ingerencję w ich obszar pracy – „psychoterapię light”, która często mierzy się z tymi samymi problemami co „właściwa” psychoterapia, ale robi to w sposób mniej profesjonalny. Przyjmujący tę perspektywę krytycy podkreślają różnice między czasem wstępnego szkolenia terapeuty (zwykle kilka lat) i coacha (zwykle poniżej roku), krytykują brak psychologicznego wykształcenia kandydatów, słabe zaplecze teoretyczne, łatwość uzyskania zawodowego certyfikatu i niewielkie rozpowszechnienie superwizji.
- Po trzecie, psychologowie akademicy i osoby opisujące się jako sceptycy lub zwolennicy „twardej nauki”, miewają zastrzeżenia do naukowego charakteru praktyki coachingowej i jej oparcia w badaniach empirycznych. Często bywają równie krytyczni wobec coachingu, jak i terapii. W obu wypadkach ich sprzeciw budzi stosowanie podejść i technik o słabo poznanej skuteczności, odwoływanie się do treści nienaukowych lub pseudonaukowych. Domagają się przekonujących, empirycznych danych o skuteczności coachingu, a nie marketingowych komunikatów czy zapewnień typu: „ja tam czuję, że moim klientom to pomaga”.

Jako osoba zaangażowana w prowadzenie coachingu, kształcenie i certyfikację coachów, jestem głęboko przekonany o użyteczności dobrze prowadzonych procesów coachingowych i pełen nadziei, jeżeli chodzi o rozwój branży. Sądzę też, że dostępne dane o skuteczności coachingu – podsumowane m.in. przez Granta¹ oraz Thebooma i współpracowników² – są wystarczające, by uznać go za wartościową metodę pracy z ludźmi, choć niewątpliwie potrzebne są dalsze, bardziej precyzyjne badania.

Mimo to uważam, że wszystkie wymienione zarzuty są przynajmniej częściowo uzasadnione. W praktyce coachingowej potrzebujemy więcej kontaktu z dobrą teorią, jasno sformułowanymi założeniami, a także koncepcją

¹ A.M. Grant, M.J. Cavanagh, H.M. Parker, *The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field*, „International Review of Industrial and Organizational Psychology” 2010, nr 25(1), s. 125–167.

² T. Theeboom, B. Beersma, A.E. van Vianen, *Does coaching work? A metaanalysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context*, „The Journal of Positive Psychology” 2013, nr 9(1), s. 1–18.

człowieka, która sięgałaby dalej niż frazesy o konieczności wykroczenia poza strefę komfortu. Powinniśmy chętniej inspirować się wiedzą psychologiczną i projektować na jej podstawie praktyczne interwencje, a także systematycznie testować skuteczność zwyczajowo stosowanych narzędzi. Jak pisze Seligman – coachingowi pilnie potrzebne są dwa kręgosłupy: empiryczny i teoretyczny. Jedno i drugie pomogłoby kształcić lepszych coachów i sprawiłoby, że będą lepiej służyć swoim klientom³.

Co może w tym pomóc? Z pewnością nie warto poprzestawać na krytyce i wskazywaniu braków. Tropienie nadużyć, mitów i fałszywych założeń może odegrać wartościową rolę, ale samo w sobie nie sprawi, że coaching stanie się lepszy. Potrzebny jest konstruktywny dialog pomiędzy nauką i praktyką – skoncentrowany na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób pomagać skuteczniej.

Książka, którą właśnie czytasz, została pomyślana jako krok w tym kierunku. Opiera się na przekonaniu, że psychologia – choć cierpi na niedostatek wyczerpujących i jednoznacznych odpowiedzi – ma coachom coś do zaoferowania. Stanowiące jej dorobek koncepcje i wyniki badań wymagają jednak przełożenia na język praktyki i dostosowania do realiów pracy coachingowej. To właśnie dzieje się na następnych stronach *Psychologii dla coachów*. Z pewnością nie zbliża się ona do wyczerpującego potraktowania tematu – granice wyznaczają założony rozmiar, subiektywna perspektywa i wiedza autora. Od czegoś trzeba jednak zacząć.

1. Rozumienie coachingu

Zanim zaczniemy szukać zastosowań wiedzy psychologicznej w praktyce coachingowej, ustalmy najpierw, na czym polega ta ostatnia. Przyjmowane w tej książce rozumienie odpowiada w głównych punktach definicji promowanej przez International Coach Federation⁴, choć jest od niej bardziej szczegółowe i różni się pewnymi sformułowaniami. W dalszej części tej książki coachingiem będę nazywać sposób pracy z ludźmi, który:

- **jest zorientowany na ustalane przez klienta cele.** Relacja coachingowa nie jest celem samym w sobie, ale służy jako narzędzie wprowadzania pewnych pożądanych przez klienta zmian. To klient określa ich kierunek i powinien być w stanie ocenić, czy zostały osiągnięte. Punktem wyjścia

³ M.E. Seligman, *Coaching and positive psychology*, „Australian Psychologist” 2007, nr 42(4), s. 266–267.

⁴ International Coach Federation, *Czym jest coaching, a czym nie jest?*, <https://icf.org.pl/coaching/czym-jest-coaching-a-czym-nie-jest> (dostęp: 14.01.2017).

dla procesu coachingowego jest obustronnie zaakceptowany kontrakt, zaś kolejne składające się na ten proces rozmowy służą realizacji zawartych w nim długofalowych celów;

- **zmierza do wzmocnienia autonomii klienta, inspiruje go do przejmowania inicjatywy i odpowiedzialności.** Postawa coacha to przeciwieństwo postawy eksperta dzielącego się wskazówkami i rozwiązaniami dotyczącymi opisywanych problemów. Główną formą pracy jest zadawanie pytań i proponowanie doświadczeń, które wspierają autorefleksję oraz wypływające z niej samodzielne decyzje i działania. Choć bez większego trudu można znaleźć coachów, którzy dzielą się własnymi spostrzeżeniami, interpretacjami czy informacją zwrotną, ich najważniejszym zadaniem jest stworzenie warunków, w których klient tworzy potrzebne mu rozwiązania samodzielnie;
- **skupia się na lepszym wykorzystaniu potencjału klienta.** Zadaniem coacha jest wspieranie klienta w budowaniu świadomości własnych, wewnętrznych zasobów (na przykład uzdolnień, doświadczeń, preferencji czy wartości), a także identyfikowaniu wsparcia, jakie może uzyskać w swoim otoczeniu. W trakcie rozmowy coachingowej poszukuje się możliwości pełniejszego korzystania z własnego potencjału i wykorzystywania go w nowych sytuacjach;
- **tworzy partnerską relację** opartą na założeniu o zdrowiu i dobrej woli klienta. Obie strony mają w niej porównywalny status i prawo decydowania o rozpoczęciu lub przerwaniu współpracy. Klient jest traktowany jako osoba zdolna do podejmowania samodzielnych decyzji i przyjmowania za nie odpowiedzialności. Coach unika prób narzucania własnej interpretacji zachowania klienta, nie stosuje metod wzmocniających zależność i podporządkowanie;
- **ma charakter profesjonalny i usługowy.** Coach pracuje na zlecenie klienta lub organizacji, świadcząc jasno zdefiniowaną, najczęściej płatną usługę. Rozmowa służy realizacji celów klienta, nie zaś coacha. Współpraca zawiera się w jasno wyznaczonych granicach (określony czas, miejsce, uzgodnione zasady). Inne zawodowe i osobiste relacje łączące coacha z klientem mogą być przeszkodą dla efektywności współpracy, należy więc zachować szczególną ostrożność przy łączeniu ról lub całkowicie go unikać.

Tak zdefiniowany coaching różni się od innych form pracy z ludźmi. Nie jest doradztwem ani szkoleniem – tam znacznie większą rolę odgrywa ekspercka wiedza trenera czy konsultanta, który dzieli się nią lub opracowuje odpowiednie do sytuacji rozwiązania. Nie jest relacją z mentorem będącym dla swego podopiecznego wzorem do naśladowania i źródłem wsparcia opartego na życiowym i zawodowym doświadczeniu. Nie jest terapią, w której punktem wyjścia jest odczuwane przez pacjenta cierpienie lub trudności

Publikacja zawiera przegląd koncepcji i wyników badań pomocnych w pracy każdego coacha. Przedstawione informacje pozwalają zrozumieć mechanizm działania narzędzi coachingowych, stosować je w odpowiednich okolicznościach, krytycznie oceniać lub modyfikować w zależności od potrzeb.

Czytelnik znajdzie tu cenne wskazówki, jak wspierać klientów:

- w podtrzymywaniu motywacji i podejmowaniu wyzwań;
- w uczeniu się i twórczym podejściu do przeszkód;
- w budowaniu bardziej trafnego obrazu własnej osoby;
- w rozumieniu swoich emocji i kierowaniu nimi;
- w zmianie przekonań i schematów na bardziej użyteczne.

Autor opisuje inspirowane wiedzą psychologiczną sesje coachingowe, ilustrując je fragmentami przykładowych rozmów. Podpowiada również, w jaki sposób rozstrzygnąć, czy zgłaszająca się osoba jest właściwym klientem do pracy coachingowej, czy też powinna zostać skierowana do terapeuty.

Publikacja przeznaczona jest dla doświadczonych praktyków, a także dla uczestników kursów coachingowych, którzy chcieliby rozszerzyć i uporządkować swoją wiedzę. Opracowanie stanowi rozwinięcie książki „Psychologia dla coachów” wydanej przez autora w 2017 r.

„Lektura obowiązkowa – zarówno dla adeptów coachingu, jak i doświadczonych coachów”.

Dr Jacek Kozłowski, Partner zarządzający Nobus Solutions, Prezes Zarządu ICF Polska (2014-2015)

„Warto nie tylko zapoznać się z treścią tej książki, ale też regularnie do niej wracać podczas coachingowej praktyki. Będę ją polecać moim studentom”.

dr Lidia D. Czarkowska, Kierownik studiów podyplomowych Coaching Profesjonalny Akademii Leona Koźmińskiego, Dyrektor Instytutu Jakości Życia „Quality of Life Institute”

Maciej Świeży – doktor psychologii; specjalizuje się w zagadnieniach dotyczących myślenia i samowiedzy; coach certyfikowany przez ICF; pełni obowiązki dyrektora programowego we Wszechnicy UJ – uniwersyteckim centrum doradczo-szkoleniowym; prowadzi kursy rozwoju umiejętności coachingowych; członek kadry School of Thinking prowadzonej przez Vrije Universiteit Brussel.



Partner wydania

WSZECHNICA
Uniwersytetu Jagiellońskiego
Szkolenia Coaching Doradztwo

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8187-919-4

