



coaching

teoria, praktyka, studia przypadków

redakcja naukowa małgorzata sidor-rządkowska



 Wolters Kluwer

wydanie II

coaching

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa



**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 Ołówek

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

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wstęp | 9 |
| Rozdział 1. Pojęcie i odmiany coachingu | 13 |
| <i>Lukasz Kama Marciniak</i> | |
| Przegląd istniejących definicji coachingu | 13 |
| Przegląd praktycznych podejść do coachingu | 16 |
| Mity na temat coachingu | 18 |
| Cele coachingu | 21 |
| Zasady efektywnej praktyki | 23 |
| Odmiany coachingu | 25 |
| Nurty coachingu | 27 |
| Coaching a inne działania wspierające: konsulting, psychoterapia, counselling i mentoring | 28 |
| W stronę zintegrowanej definicji coachingu | 30 |
| Rozdział 2. Coaching a zarządzanie strategiczne | 35 |
| <i>Czesław Szmidt</i> | |
| Coaching – strategia firmy – strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi | 35 |
| Coaching w procesie budowy i realizacji strategii firmy | 39 |
| Budowa kultury coachingowej jako element strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi | 43 |
| Podsumowanie | 47 |
| Rozdział 3. Coaching jako wsparcie procesu adaptacji pracowników awansowanych na stanowiska kierownicze | 49 |
| <i>Agnieszka Flis</i> | |
| Sytuacja nowego menedżera | 51 |
| Jak pomóc nowym menedżerom? | 54 |
| Kontrakt | 55 |
| Główna część procesu coachingu | 55 |
| Zadania domowe i <i>follow up</i> w procesie coachingu | 59 |
| Rozdział 4. Kompetencje profesjonalnego coacha | 62 |
| <i>Dominika Kukielka-Pucher</i> | |
| Skuteczny coach – kluczowe kompetencje | 62 |
| Zakres wiedzy potrzebnej coachowi | 63 |

| | |
|---|------------|
| Umiejętności ważne w pracy coacha | 63 |
| Postawa coacha | 72 |
| Sytuacje trudne w trakcie procesu coachingu a kompetencje coacha | 73 |
| Stawanie się coachem – rozwijanie umiejętności i poszukiwanie własnego stylu prowadzenia coachingu | 75 |
| Rozdział 5. Zawieranie kontraktu coachingowego | 78 |
| <i>Elda Bobrowska-Drozda</i> | |
| Na co umawia się coach ze swoim klientem | 78 |
| Cel a myślenie problemowe | 80 |
| Kto jest klientem coacha | 82 |
| Zakresy odpowiedzialności w coachingu | 83 |
| Ustalenie sposobu monitorowania | 84 |
| Etapy w zawieraniu kontraktu | 85 |
| Kontrakt jako cel coachingowy klienta | 87 |
| Czas trwania procesu i raport końcowy | 91 |
| Rozdział 6. Coach – klient: etapy budowania relacji | 92 |
| <i>Dominika Kukielka-Pucher</i> | |
| Specyfika relacji coach – klient | 92 |
| Warunki brzegowe relacji coach – klient | 92 |
| Etapy współtworzenia relacji z klientem | 96 |
| Autentyczne bycie w relacji | 102 |
| Rozdział 7. Metody i narzędzia pracy coacha | 103 |
| <i>Elda Bobrowska-Drozda</i> | |
| Wartości | 104 |
| Kontakt | 106 |
| Sztuka pytania | 109 |
| Od czego zacząć? | 110 |
| Zadania coachingowe | 111 |
| Rozdział 8. Coaching międzykulturowy | 114 |
| <i>Edyta Hillesland</i> | |
| Coaching międzykulturowy a <i>expat coaching</i> | 116 |
| Kultura organizacji | 117 |
| Kultury organizacyjne według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera | 120 |
| Pojęcie szoku kulturowego | 123 |
| Poziomy wrażliwości międzykulturowej w procesie coachingu | 127 |
| Siatka orientacji kulturowych jako narzędzie w pracy coacha | 131 |
| Rozdział 9. Efektywność coachingu w środowisku pracy | 136 |
| <i>Piotr Olaf Żylicz, Gil Bozer</i> | |
| Kilka uwag wstępnych | 136 |
| Cele coachingu | 137 |
| Efektywność coachingu – przegląd badań | 138 |
| Adaptacja modelu Donalda Kirkpatricka i problem ROI | 142 |
| „Twarde” i „miękkie” wskaźniki efektywności | 146 |

| | |
|--|------------|
| Obszary pomiaru efektywności coachingu | 147 |
| Jak badać efektywność coachingu? | 150 |
| Rozdział 10. Coaching wewnętrznego nastawienia | 155 |
| <i>Jacek Santorski</i> | |
| (Zbyt) agresywny szef sprzedaży (autentyczna historia) | 155 |
| Zrównoważony coaching wszechstronnego lidera – model Kaplana i Kaisera | 156 |
| Narzędzia coachingu „wewnętrznej gry” | 158 |
| Przykłady pytań i zadań dla adepta | 164 |
| „Wewnętrzna gra” coacha | 165 |
| Rozdział 11. Coaching biznesowy a psychologia pozytywna | 167 |
| <i>Tomasz Ochowski</i> | |
| Po co coachowi psychologia pozytywna? | 167 |
| Coaching nastawiony na przepływ | 172 |
| W poszukiwaniu mocnych stron | 174 |
| Kilka szczegółowych przykładów obecności psychologii pozytywnej w coachingu biznesowym | 181 |
| Rozdział 12. Pojęcie i istota life coachingu | 189 |
| <i>Katarzyna Popiolek</i> | |
| Czym jest life coaching? | 189 |
| Jak uczynić czas swoim sprzymierzeńcem? | 191 |
| Potrzeba sensu życia i samorealizacji jako źródło rozwoju | 195 |
| Wsparcie społeczne jako życiodajna siła | 197 |
| Pułapki współczesnej codzienności | 199 |
| Dziesięć praw życia | 203 |
| Rozdział 13. Superwizja coachingu | 207 |
| <i>Henryk Szmidt</i> | |
| Superwizja – definicje i funkcje | 207 |
| Rodzaje superwizji | 210 |
| Superwizja terapii, audytu, konsultingu, doradztwa i mentoringu a superwizja coachingu – punkty specyficzne | 214 |
| Badania poświęcone superwizji | 217 |
| Jakie warunki wstępne powinien spełniać projekt superwizyjny? | 220 |
| Sposób oceny projektu coachingowego za pomocą superwizji | 224 |
| Korzyści płynące z usystematyzowanego podejścia do kontroli projektów coachingu | 225 |
| Rozdział 14. Polskie doświadczenia w superwizji w coachingu | 228 |
| <i>Anna Chraniuk, Katarzyna Dujanowicz</i> | |
| Rozwój superwizji coachingu w Polsce | 228 |
| Perspektywa European Mentoring and Coaching Council Global (EMCC Global) | 234 |
| Perspektywa Izby Coachingu | 238 |
| Perspektywa International Coach Federation | 243 |
| Wpływ globalnej sytuacji pandemicznej na rozwój superwizji w Polsce | 246 |
| Uwagi końcowe | 250 |

| | |
|---|-----|
| Rozdział 15. Coaching kariery | 253 |
| <i>Małgorzata Sidor-Rządkowska</i> | |
| Specyfika coachingu kariery | 253 |
| Coaching kariery a doradztwo (poradnictwo) zawodowe | 256 |
| Kariery zawodowa jako przedmiot coachingu | 257 |
| Przedstawiciele różnych pokoleń jako klienci coacha kariery | 261 |
| Zatrudnialność (<i>employability</i>) a budowanie marki osobistej (<i>personal branding</i>) | 265 |
| Krótki przegląd narzędzi coachingu kariery | 267 |
| Rozdział 16. Coaching a rozwój zawodowy osób z niepełnosprawnościami | 271 |
| <i>Małgorzata Sidor-Rządkowska</i> | |
| Rola pracy zawodowej w rehabilitacji osób niepełnosprawnych | 271 |
| Rozwój(?) osób niepełnosprawnych w miejscu pracy | 274 |
| Coaching a doradztwo zawodowe | 275 |
| Model GROW | 277 |
| Coachingowe metody wspierania osób niepełnosprawnych | 279 |
| Rozdział 17. Etyka coachingu | 284 |
| <i>Małgorzata Sidor-Rządkowska</i> | |
| Etyka coachingu jako etyka zawodowa | 284 |
| Kontrowersje wokół kodeksów etycznych | 285 |
| Powinności moralne coacha w świetle kodeksów etyki zawodowej | 290 |
| Dylematy etyczne w pracy coacha | 293 |
| 14 zasad coacha | 296 |
| Studia przypadków | |
| I. Proces coachingu w Philips Lighting – model CARE | 301 |
| II. Coaching zarządu | 309 |
| III. Historia Anny | 318 |
| IV. Historia Pauliny | 324 |
| V. Historia Tomka | 330 |
| VI. Historia Adama | 334 |
| VII. Historia Piotra | 338 |
| VIII. Historia Arka | 342 |
| IX. Coaching zespołów | 346 |
| X. Coaching zespołu z uwzględnieniem nieświadomych zjawisk grupowych | 351 |
| XI. Superwizja coachingu w LHH Polska | 357 |
| XII. Rola superwizji w mojej pracy – wywiad z coachem | 364 |
| O autorach | 368 |

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 najszcześniejszy 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 licznych 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 Kukiełkę-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 wewnętrznego 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 Szmidta 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 przyjmując, dzieląc się z nami uwagami i refleksjami. Prosimy przesyłać je na adres: m.sidor.rzadkowska@gmail.com.

Warszawa, maj 2021 r.

Małgorzata Sidor-Rządowska

Pojęcie i odmiany coachingu

Łukasz 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 reakcję 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

W publikacji poruszono **najważniejsze teoretyczne i praktyczne aspekty coachingu**. **Ponad dwudziestu autorów**, wśród których są zarówno wykładowcy akademicki, jak i osoby od lat pracujące w charakterze coacha oraz specjaliści łączący te dwie funkcje, **w ciekawy i przystępny sposób** dzieli się z czytelnikami swoją wiedzą i doświadczeniem.

Książka obejmuje m.in. takie zagadnienia, jak:

- historia, definicje, miejsce coachingu w zarządzaniu organizacją;
- charakterystyka profesjonalnego coacha – kompetencje, metody i narzędzia pracy;
- przebieg procesu – zawieranie kontraktu i budowanie relacji z klientem;
- metody pomiaru efektów oraz funkcja i rodzaje superwizji;
- wybrane aspekty coachingu kariery;
- wykorzystanie coachingu do wspierania rozwoju osób z niepełnosprawnościami;
- etyczne uwarunkowania pracy coacha.

Cennym uzupełnieniem treści są **studia przypadków** polskich i zagranicznych organizacji, obrazujące zastosowanie opisanych w publikacji kwestii w praktyce.

Książka zainteresuje menedżerów wszystkich szczebli, pracowników działów personalnych, studentów zarządzania i psychologii, a także osoby pracujące w charakterze coacha lub pragnące podjąć taką działalność.

„Książka prof. M. Sidor-Rządzkowskiej wypełnia swoistą lukę wiedzy na temat profesjonalnie stosowanego coachingu, którego celem jest »wydobywanie z ludzi tego, co w nich najlepsze«. (...) [Stanowi] opracowanie ciekawe i bardzo cenne ze względu na całościowe i zarazem nowatorskie ujęcie poruszanych w niej zagadnień”.

(z recenzji dr hab. Elżbiety Jędrych, prof. AFiB Vistula)

„Książka ukazuje temat coachingu w różnych kontekstach takich jak kariera, etyka, rozwój zawodowy czy kultura organizacyjna. (...) ważnym elementem książki są studia przypadków, które pokazują proces coachingu i jego zastosowanie w konkretnych sytuacjach biznesowych”.

(z recenzji dr hab. Pawła Korzyńskiego, prof. ALK)



9788382461237 W02P01

Zamówienia:

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

cena 79 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8246-123-7



9 788382 461237