

PODRĘCZNIK AKADEMII COACHINGU BIZNESOWEGO

Autorki:

Agnieszka Jurczak-Dzielał

Marta Kwiecińska

Wszelkie prawa zastrzeżone zgodnie z Ustawą z dnia 04.02.1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. 1994, Nr 24, poz. 83, z późn. zm.)

Akademia
Coachingu Biznesowego ACC
Program 60-godzinny,
zgodny z kompetencjami ICF

PODRĘCZNIK AKADEMII COACHINGU BIZNESOWEGO

Autorki:
Agnieszka Jurczak-Dzielak
Marta Kwiecińska

Wszelkie prawa zastrzeżone zgodnie z Ustawą
z dnia 04.02.1994 r. o prawie autorskim i prawach
pokrewnych (Dz. U. 1994, Nr 24, poz. 83, z późn. zm.)

Zawartość

<i>Od Autorek</i>	7
1. Czym jest coaching, a czym nie jest?	11
2. Definicje coachingu	15
3. Rodzaje coachingu	19
4. Coaching a inne dyscypliny	21
5. Coaching i mentoring	23
6. Co to jest zmiana i jakie są reakcje na zmianę	27
7. Rozwój coachingu w Polsce – szerzenie świadomości coachingowej	32
8. Czym jest coaching w organizacji?	35
9. Formy pracy trenera/coacha wewnętrznego w organizacji	61
10. Narzędzia w coachingu	66
11. Korzyści płynące z coachingu	97
12. Rola, wiedza, umiejętności trenerów wewnętrznych w opiniach klientów	100
13. Wymagania Coacha przy Akredytacji ACC (Associated Certified Coach)	111
14. Kluczowe kompetencje Coacha według International Coaching Federation (ICF)	114
15. Kodeks etyczny ICF	121
16. Raport z sesji coachingowej – przykład	126
<i>Bibliografia</i>	130
<i>Załączniki</i>	131
<i>Na zakończenie</i>	134

Od Autorek

Punktem wyjścia dla działań związanych z prowadzeniem „Akademii Coacha ACC” jest nasze podejście do ludzi i biznesu. Nasze doświadczenie mówi, w co zresztą mocno wierzymy, bo widzimy tego rezultaty, że **odpowiedzialność i efektywność kształtujemy poprzez uświadamianie sobie naszych kompetencji**. Prawdziwym sukcesem, dającym realne i wymierne efekty jest umożliwienie partnerom brania współodpowiedzialności za usprawnianie procesów, w których wspólnie bierzemy udział, zachęcanie ich do samodzielności i rozwoju. A niezwykle skutecznym narzędziem wprowadzania tych działań w życie i w efekcie – uzyskiwania ponadprzeciętnych rezultatów, jest **coaching**.

Coaching jest naszą pasją. Widzimy, jak dzięki niemu zmieniamy się my, jak zmieniają się nasi Klienci i współpracownicy, jakie osiągają wyniki. „Akademia Coacha ACC”, *Podręcznik Coacha*, który oddajemy do Waszych rąk, a także *Pudełko Coacha (Coach Box)*, które każdy uczestnik „Akademii” od nas dostaje, są właśnie po to, by dzielić się z Wami tym podejściem.

Coaching to dla nas nieustający rozwój. To nauka. Pokora. Odkrywanie. Podróż. Przygoda. Zmiana. Odpowiedzialność. Partnerstwo. Wiara w Klienta, ale też wiara w siebie. Zaufanie. Bezpieczeństwo. Ale również wypychanie Klienta ze strefy komfortu. Coaching jest podróżą, w której towarzyszymy naszemu Klientowi, w dążeniu do jego celu. Podążamy jego mapą, z jego zasobami. Rolą coacha jest oświecanie tej drogi. Każdy etap to nowe odkrycie, to fantastyczna przygoda.

Brzmi dość „międko”, prawda? *Gdzie jest miejsce na coachnig w biznesie?* – mógłby zapytać niejeden przedsiębiorca, producent czy inżynier. A jednak: za coachingiem stoją twarde, biznesowe dowody.

Zwrot z inwestycji w coaching jest wysoki. Według badań przeprowadzonych przez PwC, w 2010 roku, co drugi dorosły człowiek na świecie słyszał o coachingu, a co trzeci z niego już skorzystał lub chciałby skorzystać. „Mediana zwrotu z coachingu dla biznesu to 700 proc.”¹ Niezwykłe, prawda? Niewyobrażalne, niewiarygodne – powiedzą sceptycy... A jednak...

Poprzez „Akademię Coacha” oraz ten *Podręcznik* zachęcamy Was do tego, abyście poznali smak zmiany – na sobie, a także we własnym zespole czy rodzinie. To nie-rzadko ciężka, ale bardzo inspirująca przygoda.

¹ J. Flanagan, „Personel i Zarządzanie”, maj 2013, s. 80, za: *Global Consumer Awareness Study*, International Coach Federation, PwC, 2010, *Global Coaching Client Study*, Association Resource Centre Inc., PricewaterhouseCoopers LLP, 2009.

Styl coachingowy, który propagujemy w swojej pracy oparty jest o naszą autorską koncepcję, a także o wartości ACC, które oznaczają:

- A** – Autorytet (z ang. *Authority*) oparty na partnerstwie; także Autentyczność (z ang. *Authenticity*) – szacunek, budowanie zaufania, bezpieczeństwa;
- C** – to Kompetencje (z ang. *Competence*) – rozwój, stawianie wyzwań oraz Klient (z ang. *Client*), który jest zaangażowany (praca na jego celach, wiara w Klienta, umacnianie go).
- C** – zaś to Czyste (z ang. *Clean*), jasne zasady i transparentność.

Wartości te to nasze życiowe i zawodowe *Credo*. Znajdziecie je w wielu miejscach tej książki.

Kim jesteśmy?

Agnieszka Jurczak-Dziełak:

Z wykształcenia jestem socjologiem. Skończyłam również studia menedżerskie na kierunku zarządzanie zasobami ludzkimi. Od ponad dziesięciu lat pracuję jako trener i coach biznesu. W tym czasie przeprowadziłam wiele tysięcy godzin pracy rozwojowej z ludźmi. Jestem z nich dumna i dziękuję im za to, kim jestem. Rozwijałam swój warsztat na szkoleniach dla trenerów i coachów. Próbowałam i sprawdzałam siebie pracując w różnych branżach, z różnymi rodzajami sprzedaży. Po to, żeby być tym, kim jestem i dobrze się czuć w swojej roli. Przez wiele lat byłam związana z międzynarodową korporacją. Moją pasją jest praca „na żywym materiale”, w realnych sytuacjach, poprzez (głównie) trening i coaching handlowców i kierowników sprzedaży oraz właścicieli firm. Uwielbiam sprzedaż, kontakt z Klientem – tę energię, którą dostają i przekazują.

Szkolę menedżerów, trenerów i coachów. Jestem członkiem ICF.

Razem z Martą stworzyłam „Akademię Coacha ACC”. Jest mi bardzo dobrze, bo zrealizowałam nie tylko to, co sobie założyłam, ale znacznie więcej.

Marta Kwiecińska:

Jestem kobietą bardzo aktywną: jestem mamą, pracuję w korporacji na stanowisku sprzedażowym, jestem coachem oraz współautorką „Akademii Coacha ACC”. Uwielbiam sport, szczególnie bieganie i pływanie; sport traktuję jako czas tylko dla mnie, kiedy mogę pobyć sama ze sobą, delektować się ciszą – to fantastyczne uczucie!

Moja misją w obszarze coachingu jest szerzenie świadomości coachingowej, szczególnie na terenie, w którym mieszkam, czyli na terenie Polski Północno-Wschodniej (a w przyszłości może nawet dalej na wschód od naszego kraju?). Ogromną satysfakcję daje mi inspirowanie menadżerów, pracodawców, przedsiębiorców do tego, by tworzyli kulturę coachingową w swoich firmach i środowiskach, opartą na wierze w ludzi, w ich kompetencje, w ich mądrość, zasoby. Wierzę w organizacje, których rozwojowi towarzyszą partnerskie relacje, czyste, jasne zasady, szacunek. Według mnie to jest właśnie miarą prawdziwego sukcesu.

Moją misją jest także „zarażanie” coachingiem innych ludzi. Po to, aby byli wolni, odkrywali nowe, nieznane obszary, stawiali sobie wyzwania, cele i je osiągnęli. Po to, aby celebrowali sukcesy, rozwijali się, optymistycznie patrzyli w przyszłość, a nie żyli przeszłością. Aby rzeczy, które wydawały się nieosiągalne, stawały się realne, aby osiągnęli ponadprzeciętne rezultaty. Tak właśnie było z „Akademią Coacha ACC”: jest ona przykładem, że marzenia się naprawdę spełniają. Wystarczy konsekwentnie podążać drogą do celu.

Z coachingiem mam do czynienia od 2004 roku, kiedy zarządzałam zespołem sprzedażowym, a firma, w której pracowałam, zatrudniała trenerów-coachów wewnętrznych. Obserwowałam pracę trenera-coacha z moimi handlowcami, jak również sama byłam Klientem. W 2010 roku, będąc na studiach podyplomowych, miałam zajęcia z coachem, który mnie zainspirował. Wtedy zaczęłam pogłębiać swoją wiedzę na ten temat i od tamtej pory postanowiłam działać. Wspierana i zainspirowana również postawą Agnieszki, która cały czas widziała we mnie to, w co ja dopiero później uwierzyłam, zaczęłam działać. Agnieszka podnosiła poprzeczkę coraz wyżej i wyżej, jednocześnie świętowała ze mną sukcesy, a ja chciałam jak najszybciej je zdobywać. Cele były dla mnie ważne, więc i motywacja wysoka. Również bywały takie momenty, że się „topiłam”: złościłam się na swojego coacha, i na samą siebie. Był opór, zwątpienie, smutek. Na szczęście szłam dalej, nie poddawałam się – mimo, iż było mi niewygodnie. Dzięki pracy z moim coachem jestem tu gdzie jestem i przeżywam cudowne chwile. Zachęcam Was do wychodzenia ze swojej strefy komfortu, gdzie na początku jest trochę dziwnie, nowo, niewygodnie... Ale chwilę później fantastycznie.

Kierowane naszymi doświadczeniami – tymi profesjonalnymi, ale przede wszystkim osobistymi, oddajemy w Wasze ręce *Podręcznik Coacha*. Jest on uzupełnieniem *Pudełka Coacha (Coach Box)*, które jako narzędzie otrzymaliście od nas przystępując do „Akademii”. W *Podręczniku* opisujemy podstawy coachingu, przedstawiamy narzędzia stosowane w tym procesie oraz mówimy o błędach, jakie podczas sesji

coachingowej można popęlnić. Ale także przedstawiamy najnowsze badania dotyczące roli coacha w organizacji, oczekiwania Klienta związane z coachingiem, indywidualne definicje coachingu – tych informacji nie znajdziecie w innych ksiązkach tego typu.

W *Podręczniku Coacha* opisane są także kompetencje coacha według standardów ICF, na podstawie których są oceniane sesje podczas egzaminu akredytacyjnego ICF. Jest też Kodeks Etyczny ICF, do którego przestrzegania jesteście zobowiązani jako coachowie, załączamy również przykładową umowę na relację coachingową oraz tzw. *Client Log* (tabela do ewidencjonowania przeprowadzonych sesji coachingowych). Jednym słowem: poprzez *Podręcznik Coacha* dzielimy się z Wami wiedzą, jaką uzyskaliśmy dzięki osobistemu i zawodowemu doświadczeniu, badaniami – cennym i użytecznym dla każdego coacha.

Życzymy Wam, abyście rozwijali się jako coachowie, abyście mogli doświadczać fantastycznej przygody, realizować się, stawiać sobie niewyobrażalnie wielkie cele i do nich dążyć.

Korzystajcie z *Podręcznika* w dowolny sposób: taki, jaki będzie dla Was najbardziej użyteczny.

Prowadząc zajęcia z coachingu zawodowo oraz podczas „Akademii Coacha ACC”, czujemy się tak, jakbyśmy latały. Towarzyszą nam takie emocje, jak na pierwszej randce: motyle w brzuchu, oczekiwanie, nadzieje związane z grupą..., a następnie poznawanie cudownych osób. Uwielbiamy patrzeć, jak się rozwijają, jak z oporu przechodzą do działania; jak rozwijają wielobarwne skrzydła. Wtedy najbardziej widać, że warto pracować nad sobą. Warto zmagać się z niepowodzeniami, po to, aby czuć się na nowo (albo nareszcie) spełnionym. To fantastyczne uczucie!

Zresztą, obie jesteście najlepszym przykładem tego, że coaching działa. Patrząc na siebie kiedyś i obecnie uważamy, że jesteście zupełnie innymi osobami: szczęśliwymi, spełnionymi, dumnymi, nie oceniającymi. Kiedy mówimy o ponadprzeciętnych rezultatach, to naprawdę wiemy o czym mówimy!

Co więcej, to doświadczenie nie jest zarezerwowane tylko dla nas! Może być ono też Twoim udziałem! Jeśli tylko chcesz.

■ 1. Czym jest coaching, a czym nie jest wg ICF?

„**Coaching** jest procesem zakładającym, że **każdy człowiek posiada w sobie niezbędne kompetencje do osiągnięcia sukcesu**. W coachingu uczestniczą coach, Klient (często nazywany także coachee lub podopiecznym) wraz z jego celami. Klient i jego zamierzenia są podmiotami tego procesu; coach znajduje się nieco w cieniu tej relacji. Jego rolą jest wydobywać na światło dzienne możliwości i kompetencje Klienta w kierunku osiągnięcia przez niego zamierzonych planów, inspirować i motywować go w tym procesie. Klient i coach idą jedną drogą, która prowadzi do zdobycia założonego celu. Droga ta nazywana jest **procesem coachingowym**. Podczas tej drogi znajdują się stacje, czyli **sesje**, na których ustalany jest dalszy kierunek marszu. Jego efektem jest **ZMIANA**.

Coaching nie jest terapią. Coaching to proces zmiany, który zaczyna się dziś, gdy go rozpoczynamy i trwa do swego zakończenia. Natomiast terapia odnosi się do przeszłości i wiąże się z analizowaniem wpływu przeszłych doświadczeń na obecne zachowanie człowieka.

Coaching nie jest szkoleniem, ponieważ podczas szkoleń chodzi o przekazywane wiedzy i to wiedza jest podmiotem. W coachingu zaś podmiotem jest Klient. **Coaching to rozwój człowieka**, a nie przekazywanie wiedzy. To Klient wskazuje drogę – coach mu ją oświetla.

KIM JEST KLIENT?

Indywidualnym Klientem coacha jest osoba pragnąca osiągnąć jedno (lub wszystkie) z następujących celów: polepszenie osiąganych wyników, usprawnienie procesu uczenia się, zwiększenie satysfakcji z życia.

W coachingu Klient nie poszukuje emocjonalnego ukojenia ani ulgi od problemów natury psychologicznej. Chociaż osoba korzystająca z usług coacha może, z jego wsparciem, zainicjować działania, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie tych celów. Jednak prawdziwy coaching jest nastawiony na „tu i teraz”, na realizację bieżących zamierzeń Klienta.

Klientem coacha zawsze jest osoba coachowana, bez względu na to, kto opłaca całość procesu.

REALIZACJA USŁUGI

Coach i jego Klient wspólnie przygotowują harmonogram spotkań oraz ustalają sposoby komunikowania się (bezpośrednio, telefonicznie, mailowo lub za pomocą dostępnych komunikatorów np. skype'a itp.). Nie muszą w tym względzie przestrzegać żadnych zewnętrznych narzuconych norm.

RELACJE W COACHINGU

Relacja coacha z Klientem jest PARTNERSTWEM. Coach nie podchodzi do Klienta z pozycji eksperta, autorytetu czy osoby uzdrawiającej. Coach i Klient wspólnie ustalają cel, format i oczekiwane wyniki ich pracy. Klient nie zrzuca odpowiedzialności za ustalone działania na coacha, ani też coach nie decyduje się na podjęcie pełnej odpowiedzialności za efekty procesu.

WYNIKI

Coaching ma na celu podniesienie wyników działania Klienta, jak również usprawnienie jego sposobu uczenia się, a tym samym podniesienia jakości życia.

RAMY CZASOWE

Coaching koncentruje się na teraźniejszości i przyszłości. Nie analizuje on przeszłości czy wpływu minionych zdarzeń na obecne funkcjonowanie Klienta. Coaching korzysta z informacji o przeszłości Klienta na tyle tylko, aby ustalić jego obecną sytuację. Coaching nie zakłada jednak rozwiązania problemów z przeszłości w celu usprawnienia działań przyszłych.

EMOCJE

Coaching zakłada, że Klient korzystający z usług coacha potrafi rozpoznawać, wyrażać i radzić sobie z własnymi emocjami.

COACHING A PSYCHOTERAPIA

Coaching nie jest psychoterapią i nie jest w stanie pomóc Klientowi z problemami natury emocjonalnej czy poznawczej. Coaching nie zajmuje się pomocą psychologiczną i nie leczy zaburzeń.

Coaching może być jednak stosowany równolegle z psychoterapią. Lecz nie może być jej substytutem.

PORADY

Czasami zdarza się, że coach udziela rad, wyraża własne opinie lub sugestie. Jednak zarówno coach jak i Klient mają świadomość tego, że Klient może w równym stopniu przyjąć, jak i odrzucić propozycje coacha, jako że to on sam – Klient ponosi odpowiedzialność za swoje czyny.

MOTYWOWANIE KLIENTA

Coach zachęca Klienta, aby podjął działania w celu osiągnięcia swoich upragnionych celów czy marzeń. Prośba ta nie wynika jednak z chęci zdiagnozowania problemów Klienta czy też z próby zrozumienia jego przeszłości. Chodzi o zmotywowanie Klienta do podjęcia działań oznaczających zmianę.

WIEDZA EKSPERCKA

Coachowie są ekspertami w tematyce procesu coachingu i nie muszą posiadać specjalistycznej wiedzy na temat konkretnej dziedziny, w jakiej Klient się specjalizuje (np. technologii, branży, przemysłu itp.). Jeśli jednak coach posiada wiedzę w obszarze kompetencji Klienta, może z niej korzystać, aby z sukcesem prowadzić całość procesu. Coach czeka na rozwiązania sugerowane i proponowane przez Klienta, rolą coacha jest naprowadzanie go w ich kierunku.

RELACJE

Związek między coachem i Klientem jest podstawą całości procesu coachingu. Coach i Klient intencjonalnie budują relację, którą charakteryzuje wzajemny szacunek i zrozumienie. Taka relacja nie jest produktem ubocznym coachingu czy dodatkiem do całości procesu. Jest jego gwarantem. Ale z drugiej strony – nie może być ona zbyt ściśle związana z rezultatami, jakie osiąga Klient, nie może być główną determinantą: przyczyną i warunkiem osiągnięcia przez Klienta zmiany.

UŻYWANIE INFORMACJI

Podczas coachingu informacje uzyskane od Klienta są używane przez coacha jedynie w celu zwiększenia samoświadomości Klienta oraz ułatwienia mu wyboru sposobu działania. Te informacje nie są używane do oceny działań Klienta ani nie są zamieszczane w żadnych raportach, z wyłączeniem raportów przekazywanych samemu Klientowi.

ZAKRES COACHINGU

Coaching może dotyczyć bardzo różnorodnych zagadnień, zarówno osobistych,

jak i zawodowych. W relacji coachingowej, Klient wspólnie z coachem określają zakres pracy. Zakres coachingu nie powinien być ograniczany do żadnej wąskiej dziedziny zastosowań.

WKŁAD W WYNIKI

W trakcie procesu coachingu wkład coacha wyraża się poprzez nieustające interakcje z Klientem. Rolą coacha jest doprowadzenie Klienta do jego celu, uwzględniając zaangażowanie Klienta, jego motywację, sprawdzając czy cel jest w dalszym ciągu dla Klienta ważny.

NIEUSTAJĄCY WPŁYW

Coaching został stworzony w celu zapewnienia ludziom możliwości zwiększenia ich zdolności do osiągnięcia wymarzonych rezultatów. Także do budowania pewności siebie, co do naturalnych umiejętności rozwoju, tkwiących w każdym człowieku. Ważne jest, aby Klient nie miał poczucia, że może skutecznie działać jedynie wówczas, kiedy posiada wsparcie coacha².

² Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.icf.org.pl; data wejścia: 15.04.2013.

2. Definicje coachingu

„Wszystko zaczęło się od sportu. A że biznes oraz inne sfery życia „lubią” sprawdzone rozwiązania, nierzadko przejmują wprost to, co już działa. Biorąc za wzór najlepszych sportowców, współcześni menadżerowie i ludzie sukcesu coraz częściej ćwiczą, trenują swoje rozmaite umiejętności. I to nie tylko w konwencjonalny, tzw. zachodni sposób. Coraz chętniej sięgają także do mądrości Wschodu. Odnajdują w nich spokój i równowagę, regularnie medytując, ćwicząc jogę czy tai-chi. Timothy Gallwey, autor serii książek *The Inner Game*, wnikliwie opisał zjawisko gry wewnętrznej, gdy prawdziwymi przeciwnikami są nie sportowi, zawodowi czy życiowi współzawodnicy, ale nasze własne ograniczenia i słabości. Gra wewnętrzna, według Gallweya, polega na przełamywaniu nawyków umysłowych i emocjonalnych, które powstrzymują człowieka przed osiągnięciem najlepszych możliwych rezultatów. Coaching jest metodą, która w przyjazny i otwarty sposób pomaga w rozwijaniu siebie i osiągnięciu najlepszych wyników – bez rywalizacji, brutalnej walki, krytyki i osądzania³.

„**Termin „coaching”** jest wolny od skojarzeń związanych z problemami psychicznymi, które przynależą do psychoterapii. Budzi zaś silne skojarzenie ze sportem. Zarówno początkujący coach, jak i początkujący Klient mogą żywić przekonanie (być może nieuświadomione), że coaching polega na mówieniu Klientowi, co należy zrobić, dlatego że coach wie lepiej albo uważa, że wie lepiej. Jedną z podstawowych zasad coachingu jest jednak przekonanie, że to **Klient powinien być źródłem rozwiązań**. Za tym przekonaniem kryje się podstawowa zasada wyboru i odpowiedzialności⁴.

Definicja coachingu według Gerarda O’Donovana

Aby jeszcze dokładniej przedstawić istotę coachingu i rolę coacha, postanowiliśmy przywołać wypowiedź jednego z najlepszych jego praktyków – Gerarda O’Donovana.

³ K.H. Kowalska, *Skuteczny coaching. Jak zostać najlepszym trenerem osobistym i zmieniać życie innych na lepsze*, Gliwice 2011, s. 12-13.

⁴ J. Rogers, *Coaching*, Gdańsk 2010, s. 40.

W coachingu chodzi o jak najlepsze wykorzystanie własnych możliwości przy indywidualnym i osobistym wsparciu osoby, która będzie stawiać przed Tobą wyzwania, stymulować i prowadzić na drodze stałego rozwoju.

G. O'Donovan w wielu swoich pracach (tak teoretycznych, jak i podczas warsztatów praktycznych) podkreśla, że człowiek, dzięki coachingowi, osiąga prawdziwą świadomość siebie. Według O'Donovana, coaching polega na pomocy człowiekowi w osiągnięciu stanu samouświadomienia – czyli dojścia do punktu, w którym nie tylko naprawdę poznaje on siebie, ale też dzięki tej wiedzy – czuje się ze sobą komfortowo i rozumie osobę, którą w sobie odkrywa.

G. O'Donovan do potencjalnych Klientów coachingu zwraca się w następujący sposób:

„Twój coach ściśle współpracuje z Tobą w celu ustalenia i jasnego określenia zamiarów i celów oraz opracowania planu działania umożliwiającego ich osiągnięcie. Określenie ich sprawi, że zrozumiesz, co jest naprawdę ważne dla Ciebie w życiu, umożliwi Ci podjęcie za nie odpowiedzialności, ułatwi budowanie i działanie według planów, które pomogą urzeczywistnić Twoje priorytety. Podsumowując, coaching polega na pomocy w tworzeniu i wypracowaniu najlepszej wersji Twojej największej osobistej wizji; w osiągnięciu sukcesu – sukcesu będącego ciągłym urzeczywistnianiem ważnego celu lub ideału.

Proces, przez który będziesz prowadzony, rozpocznie się od przewartościowania Twojej obecnej pozycji, określenia kim naprawdę jesteś, jakie masz priorytety oraz podjęcia wyraźnej i świadomej decyzji na temat przyszłości, którą chciałbyś stworzyć. Z pomocą Twojego prywatnego coacha możesz ponownie ukształtować swoje życie, przezwyciężyć wszystkie przeszkody i żyć życiem, jakie kochasz.

Coaching polega na rozmowie – dialogu między Tobą a Twoim coachem. Z punktu widzenia efektywności i zorientowania na wynik, coaching działa na zasadzie uświadamiania sobie tego, co już wiemy. W rzeczywistości znasz odpowiedzi na wszystkie swoje pytania: te zadane i niezadane. Twój coach zapewni Ci istotną pomoc, wsparcie i zachęci do tego, by ich szukać i je znajdować; będzie prowadzić Cię drogą do zadawania prawidłowych pytań i pomoże nabyć umiejętności postępowania z odpowiedziami.

Coaching to także uczenie się. I mimo, iż coach nie jest nauczycielem i nie zawsze będzie wiedzieć lepiej od Ciebie jak powinno się postępować, nie ma to znaczenia. Coach będzie obserwował wzory, według których działasz, ustali poziom nowych, mających większą szansę na powodzenie działań i wówczas będzie pracować z Tobą nad wprowadzeniem ich w życie. Taki proces wymaga uczenia się za pomocą różnych technik coachingowych, takich jak: słuchanie, rozważanie, zadawanie pytań i zapewnianie informacji zwrotnej. Wreszcie, co najważniejsze, Twój coach pomoże Ci nauczyć się samokorygować i samotworzyć. Oznacza to, że nauczysz się jak korygować własne zachowanie, stawiać własne pytania i znajdować na nie odpowiedzi”⁵.

A oto kilka impresji na temat istoty i przebiegu coachingu:

Coaching – „(...) to posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniami stawianymi po to, by udzielić coachee pomocy w realizacji konkretnego celu. Bardzo często podopieczny zgłasza się do trenera z problemami bieżącymi lub problemami, których wystąpienie w przyszłości wydaje mu się prawdopodobne”⁶.

Coaching – jest formą rozmowy przebiegającej zgodnie z niewypowiedzianymi żelaznymi zasadami dotyczącymi tego, co musi być w niej obecne. Te zasady to: szacunek, otwartość, współczucie, empatia i rygorystycznie przestrzegane zobowiązanie do mówienia prawdy.

Coaching – „to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują, oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, coaching pomaga w ponownym określaniu – zgodnie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i zachowania”⁷.

Coaching – „jest podejmowaniem wysiłku dla dokonywania wglądu w siebie i działania w stanie świadomości. Takie jest założenie coachingu i takie jest staranie coacha. Chodzi o to, by Klient wzrastał wewnątrznie i miał świadomość własnych mocy, własnych zasług – tego, że sam dokonuje wszystkiego, co zamierzył. Chodzi również o to, by Klient miał świadomość swoich braków, ograniczeń, słabości. W procesie coachingu nie ma miejsca na jakiegokolwiek naciski, przymuszenia.

⁵ G. O'Donovan, *Noble Manhattan Coaching* – materiały dla uczestników szkolenia pt. *Introduce to coaching*, Kraków 2009.

⁶ A. McLeod, *Mistrz coachingu*, Gliwice 2008, s. 27.

⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne pracy coacha*, Warszawa 2012, s. 13.

Jest natomiast przestrzeń dla świadomych decyzji, wyborów, zaplanowanych i zamierzonych aktywności. W coachingu następuje przejście pełnej odpowiedzialności przez Klienta za własny proces coachingowy i jego wszelkie potencjalne lub przejawione już skutki⁸.

Coaching jest procesem. Głównym celem tego procesu jest wzmacnianie Klienta w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne wnioski i zasoby). Coaching jest procesem doskonalenia kompetencji w obszarze, który chce rozwijać Klient. Pomaga ludziom w stawianiu się tym, kim chcą i byciu najlepszym, jak to możliwe. Wydobywa i wzmacnia to, co w ludziach najlepsze. Jest procesem opartym na partnerskiej relacji i wzajemnym zaufaniu. To bardzo ważne, ponieważ zmiana wymaga wcześniejszych wglądów, a te możliwe są jedynie w atmosferze obopólnego zaufania Klienta i coacha. Coaching jest procesem szerokorozwojowym, choć skoncentrowanym na konkretnych celach, które określa się na wstępie. Zleceniodawca (przełożony) i/lub sam zainteresowany (Klient) wraz z coachem przygotowują wstępne cele dotyczące procesu lub cele wynikowe. Coaching jest procesem opartym na odkryciach dokonywanych według zasady: „Coach zna pytania, Klient zna odpowiedzi”.

Coach posługuje się wieloma narzędziami, lecz **podstawowym sposobem komunikacji są PYTANIA**. Niedopuszczalne jest sugerowanie rozwiązań, doradzanie, konsultacje i inne przejawy podobnych działań. Coaching jest procesem zaplanowanym i przemyślanym. Ma swój rytm, swój początek, środek i koniec; ich kolejność jest ważna dla efektywności procesu. Coaching jest procesem, który trwa i umiejscowiony jest w czasie. To bardzo istotne, ponieważ każdy efekt uzyskany dziś, jest wzmacniany w taki sposób, by powodować efektywność również w przyszłości. Coaching zazwyczaj trwa od kilku do kilkunastu spotkań 60-90-minutowych z miesięczną przerwą pomiędzy każdym z nich (choć długość trwania oraz częstotliwość sesji coachingowych różni się zależnie od szkoły)⁹.

⁸ P. Filipczuk, *Współczesna mitologia coachingu*, Gliwice 2012, s. 19-20.

⁹ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym_jest_Coaching.html; data wejścia: 15.12.2012.

■ 3. Rodzaje coachingu

Istnieje wiele rodzajów coachingu, definiowanych w zależności od ilości Klientów, sposobu prowadzenia sesji, tematu sesji, celów i innych kategorii grupujących i determinujących proces coachingowy.

Poniżej opis kilku rodzajów coachingu:

Life coaching – jest sposobem odkrywania potencjału i przekraczania barier dzięki partnerskiej relacji między coachem a Klientem. Jest serią rozmów skoncentrowanych wokół osiągnięcia pożądanego przez Klienta rezultatu. W *life coachingu* zajmujemy się **życiem osobistym Klienta** i jego aspektami: związkami, finansami, rodziną, zdrowiem, karierą – każdym z obszarów, który nas interesuje. *Life coaching*, jak sama nazwa wskazuje, wspiera osiąganie tzw. celów życiowych.

Coaching biznesowy – jest indywidualnym wsparciem lidera w osiąganiu jego **celów biznesowych**. Stwarza mu okazję do lepszego przyjrzenia się swojej sytuacji, poszerzenia perspektywy, a dzięki temu – dostrzeżenia nowych możliwości i rozwiązań. W trakcie procesu coachingowego lider uświadamia sobie jakie kompetencje potrzebuje rozwijać oraz jak lepiej może korzystać ze swoich naturalnych zdolności, aby osiągać zamierzone rezultaty. Doskonali swoje umiejętności podejmowania trafnych decyzji, radzenia sobie z trudnymi sytuacjami oraz opracowuje skuteczną **strategię działania**.

Różnica między coachingiem biznesowym a *life coachingiem* polega również na tym, że *life coaching* jest zwykle finansowany przez Klienta, natomiast coaching biznesowy – przez organizację. Coaching biznesowy ma na ogół charakter relacji trójstronnej: Klient-coach-sponsor, wymaga wypracowania szeregu zasad umożliwiających rozstrzygnięcie pojawiających się trudności i dylematów.

Executive coaching – oznacza zwykle coaching, który skierowany jest do najwyższej kadry kierowniczej. Celem *executive coachingu* jest **indywidualny rozwój kadry zarządzającej**, podniesienie efektywności osobistej, charyzmy przywódczej oraz innych ważnych cech i wartości danego lidera. *Executive coaching* służy rozwojowi świadomości lidera w zakresie jego stylu oraz sposobu zarządzania, zasobów zachowań, jakimi dysponuje w określonych sytuacjach, oraz kreatywnego przełamывania impasów. Klienci *executive coachingu* zazwyczaj oczekują od co-

acha znajomości dziedziny, którą się zajmują i doświadczenia w zarządzaniu. Możliwe tematy *executive coachingu* obejmują wszystko to, co wchodzi w zakres *life coachingu*, oraz wszystkie aspekty zarządzania przedsiębiorstwem. Typowe tematy *executive coachingu*, to: 100 pierwszych dni w nowej pracy, stres i wypalenie zawodowe, finanse, kariera, szukanie nowej pracy (w przypadku redukcji zatrudnienia), przygotowanie do zwolnień pracowników, umiejętność prezentacji i wiele innych.

Coaching zespołów (*team coaching*) – ten rodzaj coachingu dotyczy grup. Podmiotem działania są zarówno pojedynczy ludzie w organizacji, grupie, jak i relacje między nimi. Coaching grupy różni się od coachingu jednostek i to w sposób daleko wykraczający poza różnice liczb. Zespół, organizacja są żywymi systemami, a nie tylko zbiorem pojedynczych elementów. W coachingu tym system nazywany jest „trzecim bytem” – jest tym, co jest „pomiędzy”: ludźmi, ich pozycjami, obowiązkami, itp. Każdy system ma nieustannie zmieniający się klimat i własne pole emocjonalne. Coaching w tym wypadku polega na **pracy z systemem**, z owym „trzecim bytem”, a nie tylko na pracy z jednostkami, które wchodzi w jego skład¹⁰.

Coaching narzędziowy – to proces skupiony na **rozwijaniu konkretnych umiejętności**, na przykład w przypadku kadry zarządzającej przedsiębiorstw. Bardzo często z coachingu narzędziowego korzystają trenerzy wewnętrzni, gdy prowadzą sesje z handlowcami, towarzysząc im, na przykład, w negocjacjach. Po spotkaniu na bieżąco, krok po kroku, omawiają wydarzenie.

Performance coaching – to coaching nastawiony na **poprawę efektywności działania**, osiągnięcie wyznaczonych celów.

Coaching zawodowy (*professional coaching, career coaching*) – jest to coaching związany z rozwojem, **karierą**, dotyczący różnych grup zawodowych (niekoniecznie muszą być one związane z działalnością w biznesie, mogą to być np. artyści, dziennikarze, przedstawiciele wolnych zawodów, itp.).

Coaching ekspercki (*expert coaching*) – to proces skupiony na **specjalistycznej tematyce** związanej z zawodem wykonywanym przez Klienta¹¹.

¹⁰ M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching...*, op. cit., s. 23.

¹¹ J. Żukowska, *Coaching* – niepublikowany materiał edukacyjny z wykładów, SGH, Warszawa 2012.

■ 4. Coaching a inne dyscypliny

„Coaching nie jest formą terapii ani leczenia. Jest procesem szkoleniowym wspierającym rozwój osobisty. Nie może zastępować żadnej formy terapii ani leczenia. Jeśli takie mają miejsce, Klient zobowiązuje się nie przerywać istniejącej terapii ani zleconej przez lekarzy formy leczenia, a o chęci rozpoczęcia coachingu powinien poinformować lekarza lub terapeutę, z którym kontynuuje proces leczenia lub terapii”¹².

Psychiatria – psychiatra jest lekarzem, który wyspecjalizował się w swojej dziedzinie, lecz nie musi to oznaczać, że ma również doświadczenie w terapii psychologicznej. Psychiatrzy zajmują się diagnozowaniem chorób umysłowych i leczeniem ich odpowiednimi środkami medycznymi. Psychiatra może, oczywiście, mieć za sobą szkolenie w psychologii i terapii, może więc zdecydować się na skierowanie swojego pacjenta do terapeuty.

Psychologia – psycholog to zazwyczaj osoba ze stopniem naukowym w dziedzinie psychologii oraz dodatkowym przeszkoleniem w danej specjalizacji, np. psychologii klinicznej lub psychologii edukacyjnej.

Psychoterapia – psychoterapia polega na terapeutycznej interwencji skierowanej do osób mających problemy osobowościowe. Pacjenci mogą być zdiagnozowani jako osoby z „zaburzeniami osobowości”, co oznacza szereg problemów w codziennym ich funkcjonowaniu.

Poradnictwo – skupia się na pomaganiu osobom cierpiącym na tle emocjonalnym, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia im funkcjonowanie w taki sposób, w jaki by sobie tego życzyli. Zazwyczaj polega na przywracaniu ludzi do normalnego stanu. Rodzaje problemów, z jakimi ma do czynienia pracownik poradni, to strata bliskiej osoby, problemy w związku, trudności wychowawcze, problemy w pracy, tj. mobbing czy stres, ogólnie: niezadowolenie z życia i problemy rodzinne.

Consulting – organizacje wykorzystują consulting na kilka różnych sposobów. Może on służyć na przykład w wypełnianiu luk w wiedzy, doświadczeniu czy dostępności odpowiedniej kadry. Traktowany jest również jako źródło wskazówek odnośnie do kierunku działania i strategii organizacji. Konsultant może wnieść umiejętności ze wszystkich dziedzin spokrewnionych z coachingiem, jak też twardą

¹² M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Warszawa 2011, s. 37.

wiedzę z zakresu finansów, logistyki czy marketingu¹³.

Mentoring – jest procesem, który jest najbliższym związany z coachingiem i często jest z nim mylony; w praktyce także łatwo jest „niechący” przejść z coachingu na mentoring, nie zdając sobie z tego sprawy. Coaching nie jest jednak mentoringiem. Mentoring jako proces pozwala na udzielenie podopiecznemu niezbędnych rad, wskazówek. Mentor ma prawo występować w roli starszego, bardziej doświadczonego kolegi, który udziela rad – coach nie ma takiego prawa i nie powinien tego robić. Nierzadko demonstrowane przez niego zachowania stanowią wzorzec do naśladowania. Mentoring wspomaga w ten sposób rozwój kompetencji Klienta. Mentoring może być użyteczną metodą wdrażania do pracy nowo zatrudnionego pracownika. W kolejnym – 5. rozdziale naszego podręcznika jeszcze bardziej szczegółowo omawiamy te dwa zagadnienia.

Nauczanie – nauczanie jest procesem przekazywania wiedzy przez nauczyciela – uczniowi. Nauczyciel wie coś, czego nie wie uczeń¹⁴. Coaching unika takich relacji, stawiając Klienta jako podmiot i główne źródło wiedzy umożliwiającej zmianę.

■ 5. Coaching i mentoring

Coaching jest wspaniałym procesem wzmacniającym indywidualny, stały i kompleksowy rozwój kompetencji człowieka. Coaching inspiruje i pomaga budować wartościowe postawy, rozwijać nowe strategie zachowań oraz osiągać zamierzone rezultaty. Sprawia, że osoba lepiej wykorzystuje swoje umiejętności i naturalne zdolności, staje się bardziej kreatywna i zyskuje większą motywację¹⁵.

Mentoring z kolei odnosi się do dyskusji między dwojgiem ludzi, w trakcie której uwydatniona jest rola eksperta dzielącego się własnym doświadczeniem z „ucniem”, w celu zwiększenia jego wiedzy. Mentor swobodnie wygłasza swoje opinie, opowiada o swoich doświadczeniach i daje podopiecznemu konkretne rady. Coaching odnosi się do dyskusji między dwojgiem ludzi, w trakcie której podkreślona jest rola samodzielnej nauki adepta. Chociaż coach może mieć w danej kwestii więcej doświadczenia, nie będzie udzielał rad. Zastosuje takie podejście, dzięki któremu podopieczny będzie mógł przeanalizować własne rozumienie sprawy i dojść do własnych wniosków¹⁶.

„Mentoring”. Słowo to wywodzi się z mitologii greckiej, według której Odyseusz, ruszając na Troję powierzył własny dom oraz edukację syna Telemacha swojemu przyjacielowi, Mentorowi. „Przekaż mu wszystko, co wiesz”, powiedział Odyseusz, niechący wyznaczając tym samym pewne granice mentoringu. Od czasów antycznych do współczesnych nam minęły tysiące lat, ale jednak istota mentoringu pozostała niezmienna. Mike Specklen był trenerem i mentorem słynnej, niepokonanej pary wioślarskiej, Andy’ego Holmesa i Steve’a Redgrave’a. „W pewnym momencie utkwilem w miejscu, bo nauczyłem ich każdej technicznej umiejętności, jaką znałem”, wspominał Specklen wiele lat po zakończeniu kursu w Performance Coaching, „Jednakże to stworzyło możliwości pójścia dalej, ponieważ oni odczuwają rzeczy, jakich ja nawet nie widzę”. Odwołując się do doświadczenia i spostrzeżeń zawodników, a nie własnych, Specklen odkrył nowy sposób pójścia z nimi do przodu: dobry coaching i dobry mentoring mogą, a nawet powinny przynieść wykonawcę czynności poza ograniczenia wiedzy coacha lub mentora¹⁷.

¹³ C. Wilson, *Coaching biznesowy*, MT Biznes 2010, s. 38-40.

¹⁴ *Kompendium coachingu. Podręcznik uczestnika*, Instytut Rozwoju Biznesu, s. 4.

¹⁵ M. Wilczycka, M. Nowak, J. Kućka, J. Sawicka, K. Sztajerwald, *Moc coachingu*, Gliwice 2011, s. 19.

¹⁶ J. Leary-Joyce, *Inspirujący menedżer*, Warszawa 2010, s. 105.

¹⁷ J. Whitmore, *Coaching – trening efektywności*, Warszawa 2011, s. 20.

Niektórzy ludzie używają pojęcia mentoringu zamiennie z coachingiem. Oto cytaty z książki Dawida Clutterbucka: „Każdy potrzebuje mentora: Pomimo istnienia różnych definicji mentoringu (jak również różnych nadanych mu nazw, począwszy od coachingu lub doradztwa, na sponsoringu skończywszy), wszyscy eksperci oraz mówcy wydają się zgonić co do tego, że jego korzenie sięgają koncepcji nauki rzemiosła, kiedy to starsza, bardziej doświadczona osoba przekazywała swoją wiedzę o sposobie wykonywania zadania, a także o sposobie funkcjonowania w świecie interesu”. W istocie jednak, efekt coachingu nie zależy od „starszej, bardziej doświadczonej osoby przekazującej swoją wiedzę”¹⁸. Coaching wymaga specjalistycznej wiedzy w zakresie coachingu, a nie z danej, przepracowywanej z Klientem dziedziny. Jest to jedna z jego mocnych stron.

Istnieje wiele nieporozumień co do kwestii, czym jest mentoring. W związku z częstymi informacjami pojawiającymi się ostatnio w mediach i wyłaniającymi się coraz powszechniej stowarzyszonymi grupami coachingu i psychologii coachingu, wiele osób uważa, że mentoring nie rzuca się w oczy na rynku tak jak coaching¹⁹.

Z punktu widzenia psychologii pozytywnej, na coaching i mentoring można patrzeć w kategoriach pozytywnych emocji jednostki w teraźniejszości i przyszłości. Metaforycznie ujmując, coaching i mentoring to podróż, w której koncentrujemy się na teraźniejszości (tu i teraz), i z tego miejsca patrzymy w przyszłość (aspiracje), tak jak gdyby była ona rzeczywistością²⁰.

Dla lepszego dostrzeżenia różnic między coachingiem i mentoringiem, proponujemy ich porównanie:

Tabela 1. Coaching i mentoring – podstawowe różnice

	Mentoring	Coaching
CZAS TRWANIA RELACJI/ SPOTKANIA	Długotrwała relacja	Ograniczony czas trwania relacji
STRUKTURA RELACJI/ SPOTKANIA	Może być nieformalna, spotkania w miarę potrzeb	Zwykle ma trwałą strukturę i regularność
ZAKRES RELACJI/ SPOTKANIA	Wieloletnia relacja, szersze spojrzenie na daną osobę	Krótkoterminowa relacja (czasami ograniczona w czasie) i koncentrująca się na specyficznych tematach
POZYCJE I WIEDZA PARTERÓW RELACJI/ SPOTKANIA	Mentor ma większe doświadczenie niż jego Klient	Coach nie musi zawsze mieć dużego doświadczenia w dziedzinie Klienta
CEL RELACJI/SPOTKANIA	Nakierowany wyłącznie na rozwój kariery zawodowej	Jest zwykle zorientowany na rozwój i tematykę związaną z pracą, ale może dostarczać tematów osobistych
ZAKRES TEMATYCZNY SPOTKANIA	Tematyka jest ustalona przez Klienta, mentor jest przewodnikiem i pomaga przygotować Klienta do realizacji zamierzonej roli	Tematyka dotyczy osiągania specyficznych, krótkoterminowych celów
OBSZARY PODDANE ANALIZIE	Obraca się wokół zawodowego rozwoju Klienta	Obraca się wokół specyficznych zagadnień rozwojowych Klienta, dotyczących nie tylko pracy

Źródło: H. Szmidt, *Coaching Line*, Rzeszów 2012, s. 20.

¹⁸Ibidem.

¹⁹H. Law, S. Ireland, Z. Hussain, *Psychologia coachingu*, Warszawa 2010, s. 36.

²⁰Ibidem.

Poniżej przedstawiamy tabelę ukazującą różnice między coachem a mentorem w biznesie²¹:

Tabela 2. Rola coacha i mentora w procesie zmiany

	Mentor	Coach
SKONCENTROWANIE	Indywidualna osoba, Klient	Wyniki
ROLA	Ułatwiająca, bez specjalnych ustaleń wstępnych	Skierowana na określone zadania
RELACJA	Dobrowolny wybór	Często jest narzucona przez wymagania zawodowe
ŹRÓDŁO WPŁYWU	Postrzegana wartość	Pozycja zawodowa
KORZYŚCI OSOBISTE	Afirmacja/uczenie się	Praca zespołowa/wyniki
ARENA	Całe życie	Związana z zadaniem

Źródło: H. Szmidt, *Coaching line...*, op. cit., s. 20.

Coach jest mobilizującym do zmiany autorytetem, który wcale nie musi, lecz może być ekspertem w danej dziedzinie. Jego obecność uruchamia relację (proces zmiany) za zgodą partnera – Klienta. Relacja między nimi wymaga kontaktu i komunikacji. Jest świadomie podjęta w celu uzyskania przewidzianych lub nieprzewidzianych rezultatów, które mają polepszyć jakość życia lub usprawnić jego konkretną dziedzinę: pracę, sport, relacje międzyludzkie; mogą też dotyczyć konkretnej sprawy: wyniku sprzedaży, sukcesu projektu, organizacji przedsięwzięcia. Z tego wynika, że większość komunikacji pomiędzy coachem a jego Klientem ma charakter celowy, ukierunkowany na osiągnięcie określonych, zaplanowanych albo pożądaných rezultatów. Coach stosuje metody, o których informuje swojego Klienta przed ich zastosowaniem; są to na przykład: eksperymenty, techniki prowokatywne, pytania, ćwiczenia fizyczne, techniki medytacyjne, itd. Praca coacha polega na inspirowaniu Klienta i wskazywaniu obszarów jego odpowiedzialności. Efekty coachingu powinny być zwymiarowane, czyli określone wskaźnikami, po których będzie można rozpoznać progres i parametry osiągniętego celu. To **Klient jest odpowiedzialny za wynik, coach zaś za warunki brzegowe relacji**: chodzi o to, by Klient miał stworzone obiektywnie jak najlepsze warunki do zmiany, z zachowaniem norm etycznych i kulturowych oraz standardów reprezentowanej przez coacha metody²²

²¹ Ibidem.

²² M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Warszawa 2011, s. 30.

6. Co to jest zmiana i jakie są reakcje zmianę

ISTOTA ZMIANY

Zmiana jest właściwie prostym procesem – ma miejsce wówczas, kiedy coś się zmienia, kiedy coś, co jest nieaktualne, nie spełnia już wymaganych oczekiwań. Zmiany widoczne są wszędzie. Przykładem mogą być nowe technologie, nowe rozwiązania w zakresie zarządzania, zmiany wartości, zwyczajów, stylu życia. Zmiana jest pojęciem bardzo ogólnym, oznaczającym zarówno planowane, jak i nieplanowane, pożądane, jak i niepożądane efekty, procesy czy zdarzenia. Literatura, mówiąc o zmianie, posługuje się często metaforą **podróży w nieznane**, gdzie trudno przewidzieć to, co może się stać.

Zmiana to wypełnienie luki między stanem obecnym a pożądanym, przyszłym stanem, poprzez:

- planowanie,
- wdrażanie,
- ewaluację/ocenie.

ZMIANA A LUDZKIE REAKCJE

Obecnie zmiany zachodzące dokoła nas dokonują się w oszałamiającym tempie. Nasze życie to ciąg zmian: z domu do szkoły, ze szkoły do innej szkoły, ze szkoły do pracy, ze stanu wolnego do związku, z pracy do pracy itd. Zawsze z tymi procesami wiążą się zmiany – i w otoczeniu i w nas samych. Peter Drucker stwierdził, że jedynym, co jest stałe w świecie są zmiany.

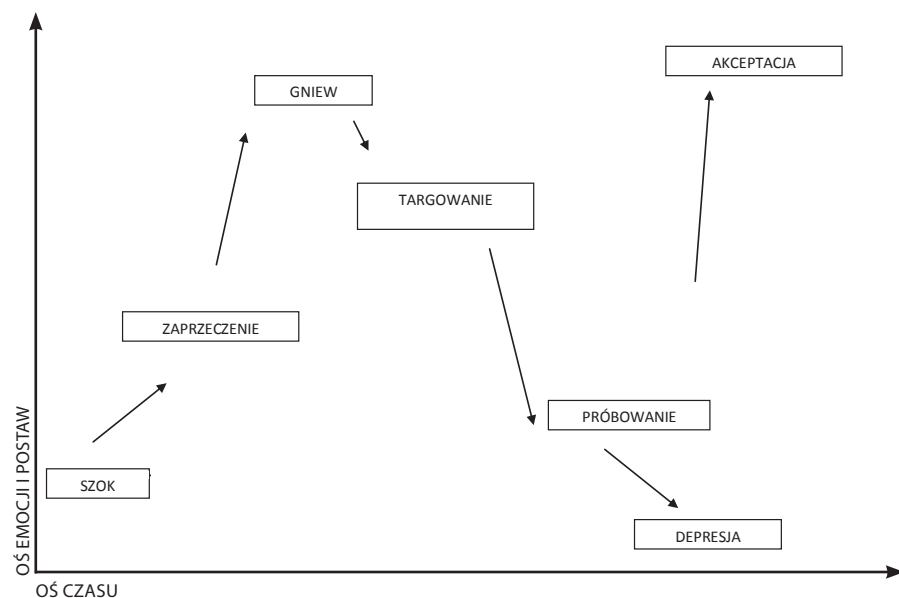
SPOSOBY RADZENIA ZE ZMIANAMI

Choć zmiana jest dziś zjawiskiem powszechnym, normalnym i – teoretycznie – wydaje się być procesem prostym, w rzeczywistości jest stanem niezwykle złożonym. Co więcej, podobne – złożone stany uruchamia. Dlatego na zmiany ludzie reagują w różnorodny sposób. Niektórzy są nimi przerażeni, inni nie podejmują żadnych działań, niektórzy wykorzystują je, by się rozwinąć i twórczo wykorzystać pojawiające się szanse, a inni podejmują błędne decyzje.

MODEL TŁUMACZĄCY ZMIANY

Szereg badań i analiz dotyczących reakcji na zmiany doprowadziły do powstania ogólnego modelu reagowania na zmianę, który w znaczącym zakresie występuje u wszystkich osób uczestniczących w zmianie. Model ten został stworzony przez Hopsona i Adamsa. Składa się z siedmiu etapów, które pozwalają na zrozumienie tego, co ludzie czują w danym momencie (rys. 1). Chodzi o to, by uświadomić sobie, że dana nasza reakcja na zmianę jest zupełnie normalna, a dzięki tej wiedzy możemy kontrolować i wpływać na nasze emocje i odczucia.

Rysunek 1. Model reakcji na zmiany



Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu Hopsona i Adamsa.

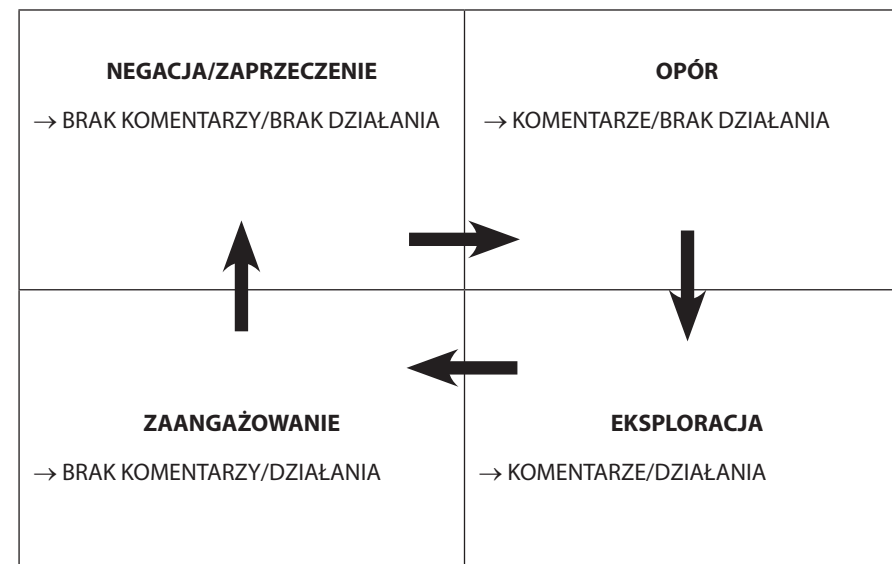
Model prezentuje siedem faz cyklu przeżywania zmiany: począwszy od reakcji negatywnej (szok, zaprzeczenie, gniew), poprzez stopniowe uznanie jej realności, testowania nowych form zachowania (targowanie, próbowanie), zrozumienia samego siebie i włączenia zaistniałych nowych okoliczności do codziennego funkcjonowania (akceptacja). W tym czasie zmienia się też poziom samooceny człowieka. Dzięki temu modelowi, proces reakcji na zmianę i przechodzenia przez

zmianę staje się możliwy do przewidzenia. Oczywiście zdarzyć się może, że ktoś przechodzi gładko z fazy do fazy, ktoś inny blokuje się w trakcie jednej z nich lub może wrócić do faz negatywnych, kiedy właściwie wydaje się, że wszystko już się dobrze ułożyło.

Aby jednak przemiana była pełna, potrzebne jest przejście i przepracowanie wszystkich siedmiu etapów. Często staramy się uniknąć etapu depresji, czy gniewu lub pomagamy innym, by mogli go uniknąć. W rzeczywistości jest jednak tak, że im szybciej pozwolimy sobie na przeżycie tych wszystkich emocji, tym prędzej odkryjemy nowe możliwości, jakie otwiera dla nas przemiana.

Podobnie jest z zespołami. W przypadku przechodzenia zespołu przez zmianę, mówimy wówczas o tzw. procesie grupowym (rys. 2).

Rysunek 2. Reakcja grupy na zmianę



Źródło: opracowanie własne.

Spróbujmy teraz prześledzić jakie reakcje mogą się pojawić, gdy grupa/zespół przechodzi przez zmianę: czego możemy się spodziewać w każdej z faz reagowania na zmianę:

NEGACJA/ZAPRZECZENIE → BRAK KOMENTARZY/BRAK DZIAŁANIA

Jakich postaw możesz się spodziewać jako lider: praca jak zwykle, patrzenie w przeszłość jakby nic się nie zmieniło. Ludzie trzymają się swoich utartych sposobów działania i nie zmieniają tego, dopóki nie będzie to absolutnie konieczne.

OPÓR → KOMENTARZE/BRAK DZIAŁANIA

Czego możesz się spodziewać ze strony grupy: gniew, krytyka, niepokój, zniechęcenie. Na tym etapie pracownicy ryzykują także odejście z zespołu i nawiązanie współpracy z kimś innym.

EKSPLORACJA → KOMENTARZE/DZIAŁANIA

Znasz te objawy: nadmierna docieklivość, porównywanie, zamęt, chaos, nadmiar energii i propozycje: „Spróbujmy tego i tamtego, a potem jeszcze czegoś innego”. Pojawia się mnóstwo energii i nowych pomysłów, którym jednak brak spójności.

ZAANGAŻOWANIE → BRAK KOMENTARZY/DZIAŁANIA

Etap ten rozpoczyna się, gdy zespół wspólnie z liderem zaczyna kreatywnie myśleć i realnie współpracować. Pojawia się spójność i większa koordynacja: „Jak mamy się do tego zabrać?”

Prowadząc pracowników przez ten niełatwy proces, pamiętajmy, że menadżerowie są tak samo podatni na zespół odporności, jak ich podwładni, a ich własne zaangażowanie i główne założenia mają ogromny wpływ na ludzi z ich otoczenia. Kluczem jest zrozumienie złożonego charakteru ludzkich zachowań, wydobycie na powierzchnię mechanizmu reakcji grupy na zmianę i wspieranie pracowników w ich zmaganiach z wewnętrznymi oporami, które przeszkadzają w realizacji wyznaczonych im celów. W praktyce warto wykorzystać następujące kroki, aby pomóc pracownikowi przezwyciężyć odporność na zmiany: diagnoza – w jakiej fazie zmiany znajduje się grupa, określenie założeń – głęboko zakorzenionych, osobistych przekonań pracowników, po to, aby przeprowadzić ich przez zmianę.

Analogicznie do menadżera, również coach podąża z Klientem przez fazy zmiany, takie same, jakie występują w procesie grupowym. Podczas podróży do celu, Klient przechodzi zarówno fazę negacji, w której nie ma komentarzy, ale również brak jest działania, drugą fazę – oporu, w której Klient zaczyna kome-

tować rzeczywistość, jednak działania w dalszym ciągu brak. Następnie fazę eksploracji, w której pojawiają się komentarze i pierwsze działania Klienta, po to, aby przejść do ostatniej fazy – zaangażowania Klienta, w której następują faktyczne działania.

Rolą coacha jest zauważenie tych faz i bezpiecznie przeprowadzenie przez nie Klienta.

„Czym jest dla mnie coaching? Coaching to radość z każdej chwili, pozwala widzieć świat oczami innych ludzi i to jest niesamowite, odkrywczycielskie oraz inspirujące. Wspaniały jest spokój, który daje. Pozwala cieszyć się wszystkim, co nas spotyka. Czy jestem coachem? Dziś mogę powiedzieć, że tak. To nie zdobyty dyplom czy bogaty warsztat pracy. Dla mnie bycie coachem to codzienna nauka, rozwój. Ta rola pozwala rozwinąć siebie, ale także obserwować rozwój klientów. Daje niesamowitą satysfakcję, gdy dzięki nawiązanej relacji, rozmowom oni również osiągną radość ze zmian, realizują swoje cele i stają się szczęśliwi.

Co wzięłam sobie z Akademii Coacha? Dzięki niej, zaczęła się moja życiowa przygoda. Niesamowici ludzie, których poznałam na zajęciach zainspirowali mnie do zmiany myślenia o życiu. Teraz wiem, że realizacja celów jest możliwa, jeśli tylko zrozumiemy, że wszystko zależy od nas samych. Szczególnie gdy obok nas jest ktoś, kto wspiera i prowadzi przez zmianę.

Proces zmiany, przez który przeszłam uczestnicząc w Akademii, wywołał wiele skrajnych emocji. Dziś wiem, że ważne były one wszystkie. Dzięki nim czuję, że coaching to moja droga. To nią chcę iść, to coaching sprawia mi radość i daje siłę.

Dziękuję Marcie i Agnieszce oraz wszystkim uczestnikom Akademii za bycie obok, za wsparcie w trudniejszych chwilach i za inspiracje!!! Jesteście niesamowici.

Przeżycie takiej przygody polecam każdemu”.

Kasia

7. Rozwój coachingu w Polsce – szerzenie świadomości coachingowej

Coaching na rynku polskim jest dopiero w początkowej fazie rozwoju. Stwarza jednak możliwość wykorzystania doświadczeń innych krajów, które postrzegają coaching jako realność, a także jako metodę o wysokiej skuteczności. Doceńnię rezultatów, jakie przynosi coaching i wynikające z tego zapotrzebowanie na tę metodę w Polsce, w ciągu ostatnich kilku lat rośnie.

Na rynku szkoleniowym oferowane są różnorodne formy kształcenia coachów: od kilkudniowych szkoleń poprzez dłuższą edukację akademicką²³.

Oto przegląd kilku najważniejszych instytucji profesjonalnie zajmujących się coachingiem:

ICF (*International Coach Federation*)

To międzynarodowa organizacja coachingowa z siedzibą w USA, założona w 1995 roku, zrzeszająca ponad 16.000 profesjonalistów (coachów osobistych i biznesowych) w 90. Państwach świata. ICF jako pierwsza organizacja na świecie stworzyła i zaproponowała definicję i filozofię coachingu, a także doprowadziła do stworzenia standardów etycznych, których członkowie zobowiązani są przestrzegać. ICF stosuje kodeks etyczny dla członków oraz akredytowanych coachów, jak również realizuje proces obsługi zażeń kierowanych przez wszystkich, którzy mają zastrzeżenia dotyczące członków lub akredytowanych coachów ICF. Zarówno coachowie, jak i wszyscy zainteresowani powinni znać i być świadomi obowiązywania zasad etycznych i możliwości odwoływania się w przypadku stwierdzenia braku ich dotrzymywania, jak również wszystkich standardów, jakich profesjonalni coachowie ICF zobowiązani przestrzegają²⁴.

W Polsce najbardziej znane i aktywne coachingowe organizacje non profit, to:

1. Komisja coachingu przy Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych (<http://www.pifs.org.pl/>).
2. Polskie stowarzyszenie trenerów rozwoju osobistego International Coach Federation Polska (<http://icf.org.pl/>).
3. Coaching Partners (zrzesza członków ICC).

²³ M. Wilczycka, M. Nowak, J. Kućka, J. Sawicka, K. Sztajerwald, *Moc coachingu...*, op. cit.

²⁴ B. Berendt, niepublikowany materiał edukacyjny studiów podyplomowych SGH, 2012.

4. Polskie stowarzyszenie coachingu.
5. Polskie stowarzyszenie coachingu i rozwoju.
6. Europejska Rada Coachingu i Mentoringu Poland (EMCC, <http://www.emc-council.org/pl/pl/>).

Na początku 2009 roku powstała w Polsce Polska Izba Coachingu, zrzeszająca ponad 100. członków założycieli. Izba Coachingu jest izbą handlową zrzeszającą wyłącznie podmioty gospodarcze – co oznacza, że może przyznawać certyfikaty, wyznaczać standardy, współpracować z rządem i wpływać na kształt ustaw prowadzących do legalizacji zawodu coacha w Polsce. Władze Izby deklarują: „*Poprzez efekt synergii i czerpania z najlepszych wzorców wielu nurtów i środowisk, chcemy wypracować obszar będący wsparciem dla przeróżnych inicjatyw pojawiających się w zawodowym środowisku coachów, oraz platformy wymiany myśli, doświadczeń i standardów dla wielu nurtów coachingu, dostępnych na polskim i europejskim rynku. Jednym z naszych celów, zmierzającym do profesjonalizacji zawodu coacha, jest również legalizacja zawodu coacha w Polsce. Obecnie, powołane przy Izbie Coachingu Komisje: Ds. Akredytacji, Współpracy Międzynarodowej, Współpracy z Uczelniami Wyższymi, Ds. Badania Efektywności Coachingu, Ds. Izb Regionalnych oraz Ds. Etyki i Standardów rozpoczynają prace również i w tym kierunku*”²⁵.

House of Skills, wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych, przewiduje następujące kierunki rozwoju rynku coachingowego w Polsce: kluczowa dla firm oferujących usługi coachów będzie umiejętność precyzyjnego wyjaśnienia przyczyn skuteczności coachingu oraz metod jej pomiaru, wzrośnie zapotrzebowanie na outsourcing (firmy nie tyle będą zatrudniać samego coacha, co kontraktować usługę obejmującą coaching oraz pomiar jego efektywności), a obszarami najbardziej intensywnego rozwoju coachingu może okazać się połączenie go z zarządzaniem talentami oraz wykorzystanie coachingu grupowego²⁶.

ICF w Polsce

Polska jest dużym oddziałem ICF – liczba członków ICF w Polsce wynosi obecnie 366 osób (stan na grudzień 2013 roku); plasuje się na kolejnym miejscu po takich krajach jak: Wielka Brytania, Francja, Hiszpania, Włochy, Szwecja i Turcja. O popularności coachingu w Polsce świadczy fakt, iż w naszym kraju w ostatnim czasie na-

²⁵ M. Kołodkiewicz, *Raport – Szkoła dla coacha*, Warszawa 2009, s. 9.

²⁶ Ibidem, s. 10.

stąpił największy wzrost liczby członków (o 68%), dalej uplasowała się Hiszpania (ok. 28%), Włochy (ponad 27%) i Niemcy (prawie 15%). Polska posiada piątą miejscę w Europie pod względem liczby akredytowanych coachów (358), po: Hiszpanii (579), Wielkiej Brytanii (514), Szwecji (470), Włoszech (395), ale przed Francją (226). Obecnie (stan na dzień 15.12.2013) w ICF Polska zrzeszonych jest 380. coachów z tytułem Associated Certified Coach (ACC), 32 – z tytułem Professional Certified Coach (PCC), oraz 1 – Master Certified Coach (MCC)²⁷.

ICC (International Coaching Community)

Organizacja założona przez Josepha O'Connora i Andree Lages O'Connor, skupia 3139. członków w 50. krajach. Stowarzyszenie, będące jednocześnie szkołą coachingu według podejścia J. O'Connora, certyfikuje indywidualnych coachów i trenerów. W Polsce certyfikaty ICC posiada ponad 650. osób. Pierwszy kurs ICC w Polsce, przeprowadzony przez Josepha O'Connora i Andree Lages o'Connor w lipcu 2002 roku, był jednocześnie pierwszym kursem ICC, jaki został przeprowadzony na świecie. Polska szkoła ICC jest najstarszą szkołą coachingu w kraju.

ECI (European Coaching Institute)

Założona przez Gerarda O'Donovana w 1999 roku organizacja, zrzeszająca coachów w 18. krajach. Akredytuje zarówno szkoły, jak i coachów indywidualnych. Od roku 2009 standardy ECI są reprezentowane w Polsce dzięki firmie szkoleniowej Noble Manhattan oraz Grupy Extreme. Obecnie Nobel Manhattan współpracuje z Instytutem Rozwoju Biznesu.

EMCC (European Mentoring & Coaching Council)

Organizacja paneuropejska zrzeszająca 13. krajów i udzielająca akredytacji szkołom coachingu. EMCC w Polsce jest partnerem Norman Bennett Academy²⁸.

²⁷ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://icf.org.pl/pl813,icf-polska-na-tle-europy.htm>; data wejścia: 18.12.2013.

²⁸ M. Kołodkiewicz, *Raport – Szkoła dla Coacha...*, op. cit., s. 8.

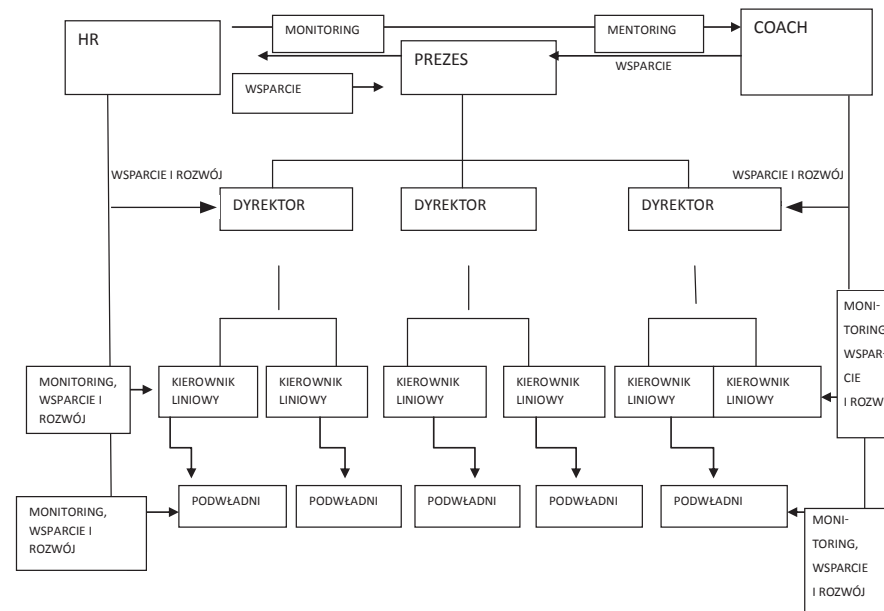
8. Czym jest coaching w organizacji?

Coaching w organizacji ma na celu **zarządzanie wiedzą i rozwojem organizacji**, skupia się także na indywidualnym rozwoju pracowników.

1. Miejsce coacha w hierarchii organizacji

Rysunek 3. przedstawia typowe funkcje dyrektora HR i coacha w odniesieniu do hierarchii i powiązań pomiędzy osobami zaangażowanymi w proces coachingu. I tak, na przykład, dyrektor działu HR będzie monitorować coacha, ale jednocześnie wspierać prezesa, który jest jego przełożonym. Dyrektor HR będzie wspierać i dbać o rozwój pozostałych dyrektorów, oraz monitorować, wspierać i rozwijać ich podwładnych. **Rola coacha zawsze polega na udzielaniu wsparcia i dbaniu o rozwój innych.** W przykładzie przedstawionym na schemacie, coach nie coachuje prezesa, więc jego rola ma charakter wsparcia. Gdyby prezes był jednak coachowany, rola coacha polegałaby również na dbaniu o jego rozwój²⁹.

Rysunek 3. Miejsce coacha w organizacji: monitoring i wsparcie



²⁹ C. Wilson, *Coaching Biznesowy, ...*, op. cit.

²⁹ C. Wilson, *Coaching Biznesowy, ...*, op. cit.

Umiejętności coachingowe pracowników organizacji najbardziej przydają się w następujących sytuacjach:

- udzielanie i otrzymywanie informacji zwrotnej, zarówno pozytywnej, jak i negatywnej;
- budowanie zespołów, zwłaszcza w czasie fuzji i innych zmian;
- motywowanie pracowników do osiągnięcia jak najlepszych wyników, maksymalizując ich entuzjazm i ograniczając stres do minimum;
- eliminowanie lęku, który hamuje działanie;
- zwiększenie asertywności, zwłaszcza podczas spotkań lub telekonferencji;
- praca nad obszarami wymagającymi rozwoju, wskazanymi podczas oceny lub przeglądu wyników w pracy³⁰.

2. Rodzaje coachingu w organizacji – rola i pozycja coacha

1. Coach wewnętrzny (bez relacji podległości służbowej).
2. Coach zewnętrzny (zatrudniany przez organizację).
3. Coach-przełożony (w ramach coachingu sprzedażowego).
4. Przełożony stosujący styl coachingowy.

3. Typy coachingu w organizacji

1. Coaching organizacyjny/biznesowy (*business coaching*).
2. Coaching sprzedażowy/handlowy (*sales coaching*).
3. Coaching życiowy (*live coaching*).
4. Coaching menadżerski (*executive coaching*).
5. Coaching zespołów (*team coaching*).
6. Coaching kariery (*career coaching*).
7. Coaching międzykulturowy (*cross-cultural/multi cultural coaching*).
8. Coaching zdrowia (*health coaching*).

Coaching w organizacjach XXI wieku – konieczność naszych czasów

Wszelkie przewidywania związane z rozwojem coachingu na świecie, w tym także i w Polsce, wskazują na jego rosnące zapotrzebowanie. Sytuacja ta wynika ze specyfiki czasów, w których żyjemy, które naznaczone są nieustanną zmianą. Do tych

³⁰ Ibidem, s. 150-151.

zmian, jako pojedynczy ludzie, staramy się dostosować, oraz także dostosowanie do zmiany, sprostanie zmianom jest stałym (i chyba nieodwracalnym) procesem uczenia się przez organizacje. Oto krótki pogląd na istotę naszego współczesnego życia i miejsca zajmowanego w nim przez coaching, według Roberta Hargrove'a:

„Nasza wędrówka to nie wyścigi ani przedstawienie, ale **praca**. I zaczyna się ona w pracy: w firmie, w szkole czy w szpitalu. Coraz częściej pojawiają się żądania ponownego zdefiniowania organizacji: określenia czym będzie ona w XXI wieku. Aby to było możliwe, kadra kierownicza i liderzy na wszystkich szczeblach zarządzania muszą najpierw ponownie sami się określić. Coaching przyspiesza i ułatwia ten proces:

- każda światowa korporacja potrzebuje trenerów, którzy pomogą jej pracownikom stawiać sobie coraz wyższe wymagania i sprostać im;
- każdy organ ustawodawczy potrzebuje uzdolnionych doradców, potrafiących przewyciężyć impas w dążeniu do wspólnego stanowiska;
- szkoły przeżywają kryzys edukacyjny i potrzebują nauczycieli, którzy koncentrowaliby się na uczniach, a nie na programie nauczania;
- świat jest złożonym systemem społecznym i biologicznym i pojawia się w nim coraz więcej naglących problemów. Potrzebujemy trenerów, żeby je wspólnie rozwiązać”³¹.

4. Rola coacha w organizacji – badania własne

Opracowując ten podręcznik, zapragnęliśmy poznać opinie osób, z którymi na co dzień pracujemy, w zakresie roli, miejsca i potrzeby coachingu w organizacjach. Poniżej przedstawiamy wyniki własnych badań, które przeprowadziłyśmy w interesującym nas obszarze.

Opis badań: cel, zakres, metodologia, respondenci

Badania zostały przeprowadzone w listopadzie 2013 roku w formie anonimowych ankiet na grupie 30. osób, które korzystały lub korzystają z coachingu.

Większość respondentów z grupy badawczej to osoby pracujące w międzynarodowej organizacji, zajmujące stanowiska sprzedażowe bądź menadżerskie.

³¹ R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Kraków 2006, s. 24.

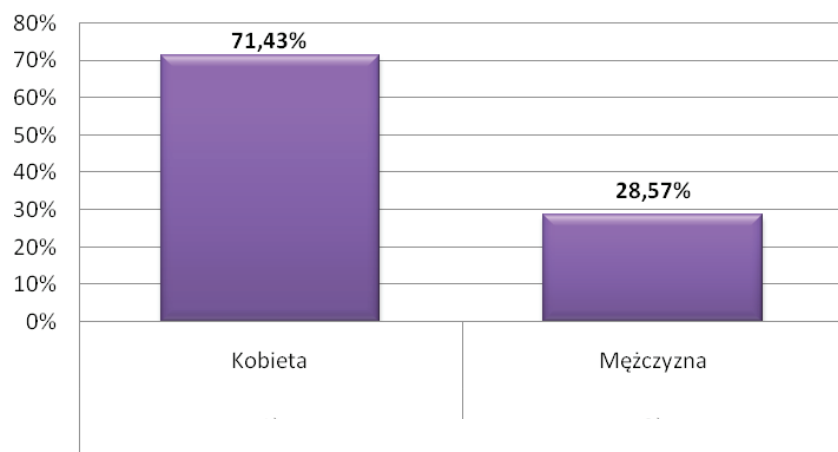
Badania pozwoliły uzyskać informacje temat:

- **użyteczności coachingu** w organizacji: roli coacha w organizacji, skuteczności jego działań;
- **portretu coacha (dobrych praktyk)**: jakie cechy powinien posiadać coach, aby Klient czuł się bezpiecznie podczas sesji, jak powinna wyglądać komunikacja coacha z Klientem, kim jest dobry coach, co powinien robić coach, aby sesje były jak najbardziej użyteczne dla Klienta, zakres i formy wsparcia, jakiego Klienci coachingu oczekują od coacha, czym Klienci kierują się przy wyborze coacha.

Charakterystyka respondentów

Poniżej przedstawiamy szczegółowe charakterystyki osób biorących udział w badaniach.

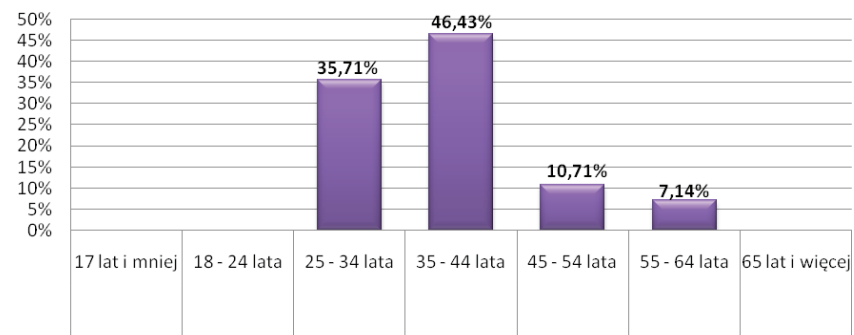
Rysunek 4. Struktura płci respondentów



Źródło: opracowanie własne.

W badaniach wzięło udział ogółem 30 osób: 22 kobiet i 8 mężczyzn, co stanowi odpowiednio: 71,4% oraz 28,6% próby (rys. 4).

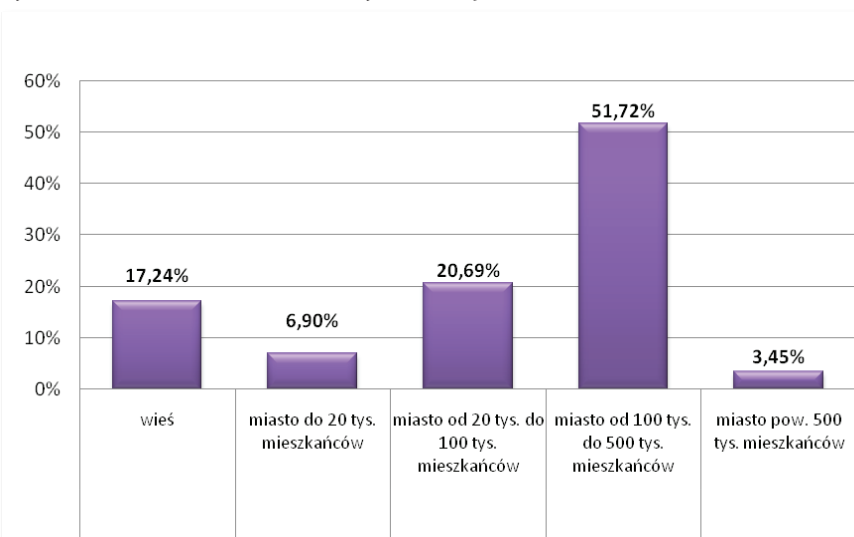
Rysunek 5. Struktura wieku respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują (rys. 5), że wiek badanych dominował w przedziale 25-44 lata, przy czym większość badanych stanowiły osoby w wieku średnim – 35-44 lata (ponad 46% ankietowanych). Drugą co do wielkości warstwą były osoby w wieku 25-34 lata, stanowiąc niemalże 36% badanych. W zdecydowanie mniejszym stopniu reprezentowani byli starsi respondenci: grupę wiekową 45-54 lata reprezentowało 10,7% badanych, a jeszcze starszą – 55-64 lata – nieco ponad 7% próby.

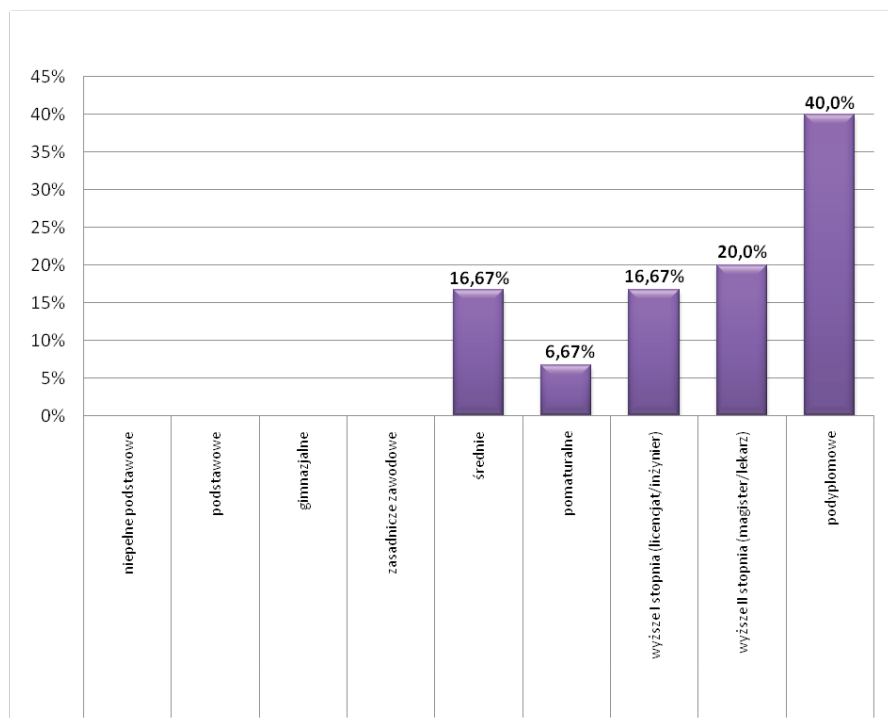
Rysunek 6. Pochodzenie badanych – miejsce zamieszkania



Źródło: opracowanie własne.

Największą grupę wśród ankietowanych, z punktu widzenia miejsca zamieszkania (rys. 6), reprezentowali mieszkańcy średnich i większych miast: od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców (ponad 51% próby) – byli to głównie mieszkańcy Olsztyna i Białegostoku. Drugą co do wielkości grupą reprezentowaną w badaniu byli mieszkańcy małych miast: od 20 tys. do 100 tys. (ok. 1% próby) i reprezentowali oni miasta północno-wschodniej Polski. Należy także zauważyć, że dość liczną grupę stanowili również mieszkańcy wsi, stanowiących przedmieścia Olsztyna (ponad 17% próby).

Rysunek 7. Struktura wykształcenia badanych osób

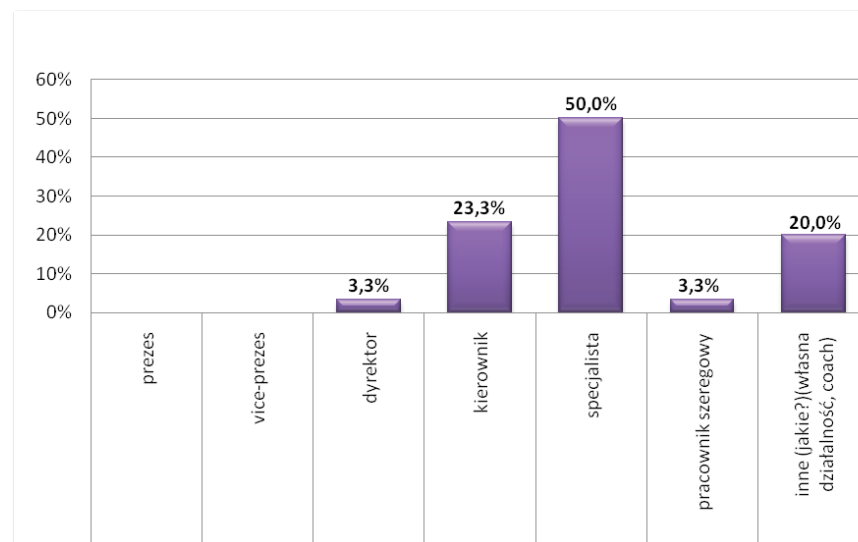


Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia wykształcenia (rys. 7), największą grupą ankietowanych, bo aż 40% były osoby podwyższające swoje formalne wykształcenie, posiadające studia podyplomowe, drugą (choć o połowę mniejszą od poprzedniej – 20%) – stanowili osoby z wykształceniem wyższym II stopnia. Trzecią co do wielkości gru-

pę stanowiły natomiast – ex aequo: osoby z wyższym wykształceniem wyższym I stopnia oraz osoby ze średnim wykształceniem obie: niemal 17%. Najmniej liczną, bo niespełna 7% grupę stanowili respondenci z wykształceniem pomaturalnym.

Rysunek 8. Struktura zatrudnienia badanych osób – zajmowane stanowisko w firmie

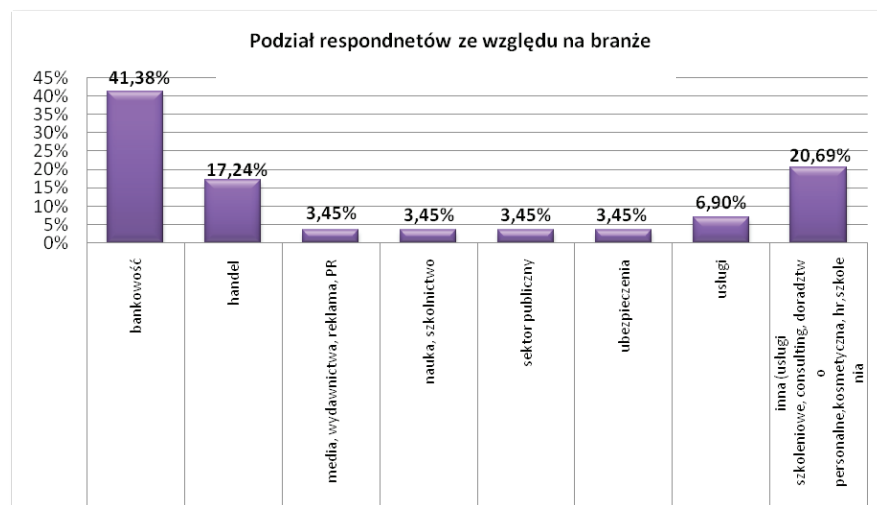


Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o stanowisko zajmowane w firmie (rys. 8), większość badanych (50% próby) to specjaliści, w głównej mierze – branży finansowej; stanowili oni połowę ankietowanych. Drugą co wielkości grupą badanych (choć o połowę mniejszą od poprzedniej) byli kierownicy (ponad 23%) – i byli to dyrektorzy oraz właściciele firm. 20% stanowili respondenci prowadzący własną działalność.

Kolejny rysunek (rys. 9) obrazuje z kolei podział ankietowanych ze względu na branżę, jaką reprezentowali.

Rysunek 9. Rodzaje branż reprezentowane w badaniach



Źródło: opracowanie własne.

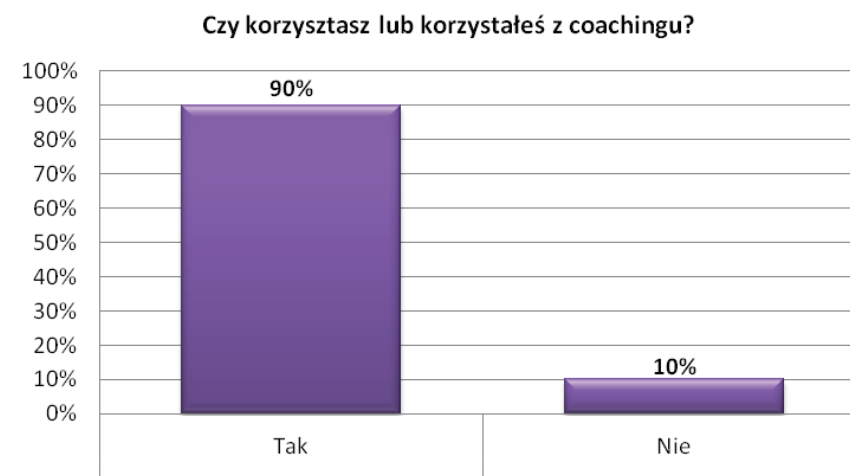
Wyniki wskazują, że największą grupę ankietowanych (ponad 41%) stanowili bankowcy, na drugim miejscu uplasowali się respondenci zajmujący się usługami szkoleniowymi, consultingowymi lub pracownicy działu HR (ok. 21% próby). Nieco mniejszą i trzecią co do wielkości grupę (ponad 17%) stanowili handlowcy. W dalszej kolejności uplasowali się reprezentanci usług (ok. 7% próby) oraz reprezentowani w równym stopniu (ponad 3%) – przedstawiciele pozostałych kategorii: mediów, wydawnictw, reklamy, PR; nauki i szkolnictwa; sektora publicznego oraz ubezpieczeń.

Jeśli stworzyć **portret typowego respondenta** uczestniczącego w niniejszych badaniach, będzie to kobieta w średnim wieku (35-44 lata), posiadająca wyższe wykształcenie mieszkanka większego lub średniego miasta, specjalistka z branży bankowej.

Coaching – doświadczenia i opinie

W dalszej części opracowania przedstawiamy opinie respondentów na temat coachingu – ich doświadczenia i potrzeby związane zarówno z procesem coachingowym, jak również z osobami coachów.

Rysunek 10. Doświadczenia respondentów z coachigiem



Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie związane z doświadczeniem respondenta w zakresie coachingu: „Czy korzystasz lub korzystałeś z coachingu?”, wyniki wskazują, że przytłaczająca większość badanych – 90% posiadała w tym zakresie wiedzę: była poddana temu procesowi, zna go z autopsji. Jedynie 10% ankietowanych (co realnie daje 3 osoby) nie miało żadnego doświadczenia w tym względzie.

Zależało nam również na tym, aby uzyskać od ankietowanych ich własne, indywidualne definicje coachingu, dlatego też zadałyśmy im pytanie otwarte: „Czym jest dla Ciebie Coaching?”. W ten sposób chcieliśmy zobaczyć, z jakimi obrazami, metaforami oraz sferami życia coaching jest przez naszych rozmówców kojarzony.

Odpowiedzi, jakie uzyskałyśmy, wskazywały na wyjątkową szczerość wyznań, ale także na ważne miejsce, jakie coaching zajmuje w doświadczeniu naszych respondentów. Zwykle określali oni coaching poprzez **MOTYW DROGI**, jako „zmieniającą drogę”, która oznacza:

- ... **rozwój**: coaching to rozwój osobisty³²; coaching jest pomocą w rozwoju kariery; coaching to dążenie do rozwoju umiejętności oraz niwelowania swoich słabych stron, działań i postępowania względem ludzi i rzeczy, na których nam zależy; coaching jest formą rozwoju, drogą do osiągnięcia celów;

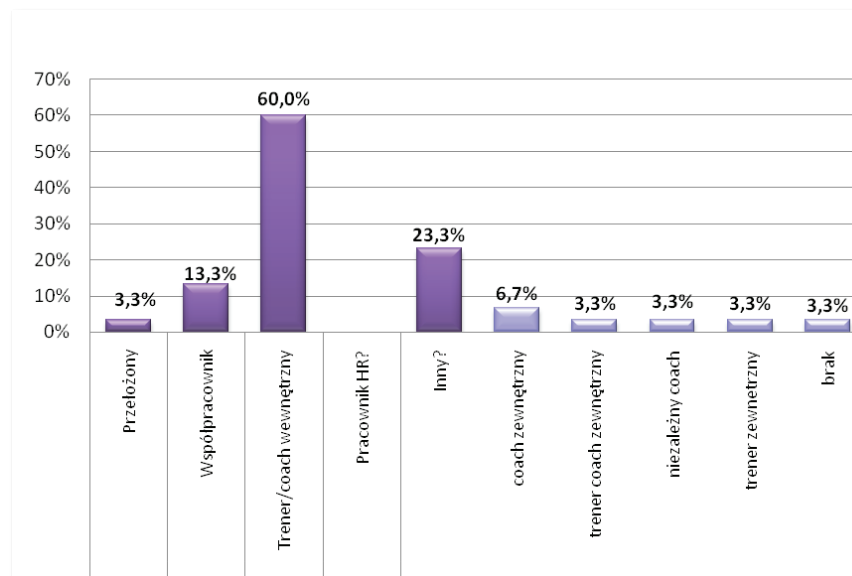
³²Kursywa oznacza subiektywne wypowiedzi, udzielane przez respondentów w pytaniach otwartych.

- **... znalezienie właściwej drogi, ścieżki:** *coaching to proces, w którym dzięki umiejętnie zadawanym pytaniom, sami odnajdujemy rozwiązanie danego problemu; coaching to wspieranie w osiągnięciu celu, to współuczestnictwo w rozwoju; coaching jest nadzieją na uporządkowanie; coaching to droga prowadząca do ważnego celu Klienta, którą podąża Klient w asyście coacha. Podczas podróży tą drogą wiele odkrywają; coaching to pomoc w pozbyciu się złych przekonań i znalezieniu odpowiednich rozwiązań; coaching to słuchanie wypowiedzi zaproszonych gości, pomoc dla nich w usystematyzowaniu zdarzeń-faktów, rozwiązań i jasne sformułowanie celu (o którym rozmówca nie zawsze ma pełną świadomość); coaching jest pewnego rodzaju podsumowaniem, zebraniem, nazywaniem sposobu działania itp. Jest uzyskaniem nowych perspektyw (oglądu) sytuacji zawodowej; coaching to inspiracja, pokazanie spojrzenia z nowej strony na problemy, zmuszenie do myślenia poza dotychczas obranymi kierunkami;*
- **... poznanie: siebie i otaczającego świata:** *coaching to nauka poprzez trening; coaching jest tym, aby zdobyć coś wartościowego, ważnego dla nas, jest ustawieniem wszystkiego w odpowiedni tor. Patrzeniem w siebie; coaching jest narzędziem do samorozwoju zawodowego i osobistego, do zrozumienia siebie, własnych potrzeb, zasobów, możliwości i podjęcia działań, które doprowadzą do osiągnięcia sukcesu w życiu (mojego indywidualnego celu). Procesem, który pomoże mi poznać siebie i dzięki czemu będę skłonna postępować tak, jak chcę, a nie jak powinnam; coaching jest odkrywaniem oczywistości, która na dany moment jest nieznana; coaching to dostrzeżenie tego, co nie było widoczne w nas i poza nami, droga do samokontroli i samokształcenia; coaching jest uzyskaniem lepszego oglądu tego co dzieje się w działaniach zawodowych; coaching jest szansą na lepsze poznanie siebie;*
- **... wsparcie i motywację do wysiłku:** *coaching to metoda, która mnie wspiera i motywuje w pracy; coaching to wsparcie i pomoc w każdej sytuacji; coaching to trening myślowy wyzwalający twórcze działanie i motywację do rozwoju własnego, a w konsekwencji również do rozwoju firmy; coaching to trening wspierający, polepszający efekty działania, motywujący, wzmacniający procesy tworzenia i rozwoju; coaching to działanie, które: pomaga, inspiruje, zachęca, motywuje i pobudza do działania; coaching jest możliwością poprawy, dużym wsparciem, szansa na rozwój;*
- **... wyzwolenie tkwiącego w człowieku potencjału:** *coaching to niesamowite narzędzie pozwalające na podniesienie jakości swojego życia, jest dla mnie spo-*

sobem do wyzwolenia potencjału, który we mnie drzemie, a z którego pobudzeniem we własnym zakresie mam problem, to praca na pytaniach, które skłaniają mnie do refleksji, zwiększają świadomość, wpływają ostatecznie na moje działanie, dokonywanie zmian, realizację celów, itd.; coaching inspiruje, motywuje, wzmacnia; Coaching jest dla mnie pracą z ludźmi, pomaganiem im odkrycia swoich mocnych stron (często ukrytych), pokazywanie możliwości, dopingowaniem; coaching, to proces pozwalający na wyjście ze świata własnych niedomagań, obaw, pomoc w realizacji planów (zwykle realnych do zrealizowania). Coaching powinien inspirować, pomagać szukać drogi, a nie jasno ją wskazywać. Powinien wydobywać drzemiące w Kliencie pokłady niewykorzystanej energii po to, aby to właśnie Klient odnalazł klucz do sukcesu.

Kolejne pytania dotyczyły szczegółów tego doświadczenia. Uzyskane wyniki miały na celu określenie, z jakim typem coachingu (oraz coacha) respondenci mieli najczęstszy kontakt: „Kto prowadził z Tobą sesje coachingowe?”.

Rysunek 11. Typy/rodzaje doświadczanego coachingu



Źródło: opracowanie własne.

Badania wskazują (rys. 11), że najczęstszy kontakt respondentów z coachem (60% odpowiedzi) odbywał się w wyniku coachingu wewnętrznego. Sytuacja ta jest zrozumiała, ponieważ badanie było prowadzone na grupie pracowników wywodzących się z organizacji, w strukturach których istniało stanowisko trenera/coacha wewnętrznego, stąd też najwięcej jest odpowiedzi wskazujących na ten typ doświadczenia. Ale warto także zwrócić uwagę na fakt, że spora grupa (bo ponad 23% respondentów) korzystała także z usług coachów lub trenerów zewnętrznych. Dla ponad 13% respondentów coachem był współpracownik, a dla ponad 3% – przełożony.

Ze względu na fakt, iż większość ankietowanych miało do czynienia z coachem w swoich macierzystych organizacjach, chcieliśmy także poznać ich głębsze opinie na ten temat, wyrażone w pytaniu otwartym: „Jaka, według Ciebie, powinna być rola coacha w firmie, w której pracujesz?”.

Odpowiedzi, jakie uzyskaliśmy pokazują, że badani – z jednej strony – wskazywali na rolę coacha w wymiarze jego postaw i cech osobowości oraz jednocześnie miejsca w hierarchii organizacji – i była to rola:

- **UWAŻNEGO BACZNEGO, ALE „BOCZNEGO” OBSERWATORA: wspierająca, motywująca, pomocowa** – coach oznacza wsparcie dla pracowników, motywowanie, pomoc w rozwoju osobistym; **kreatywnie inspirująca**: coach powinien motywować do szukania odpowiednich metod działania i wspierać w realizacji; wskazywać cel i pośrednio ścieżkę do samozadowolenia, swoją podstawą; coach powinien być inspiracją do dalszego działania; coach powinien pomagać szukać nowych rozwiązań, przełamywać rutynę. Wskazywać drogę rozwoju osobistego, po to, aby stać się jeszcze lepszym, wyróżniać się na tle konkurencji;

nawet:

- **MENTORA: nauczyciela, szkoleniowca, trenera**: coach powinien prowadzić cykliczne szkolenia;
- **KONSTRUKTYWNEGO KRYTYKA**: coach powinien także wskazywać na błędy, ale w kontekście konstruktywnej krytyki, która wiąże się wypracowaniem metod naprawy tych błędów; komentujący, klasyfikujący, porządkujący, inspirujący;

ale zawsze:

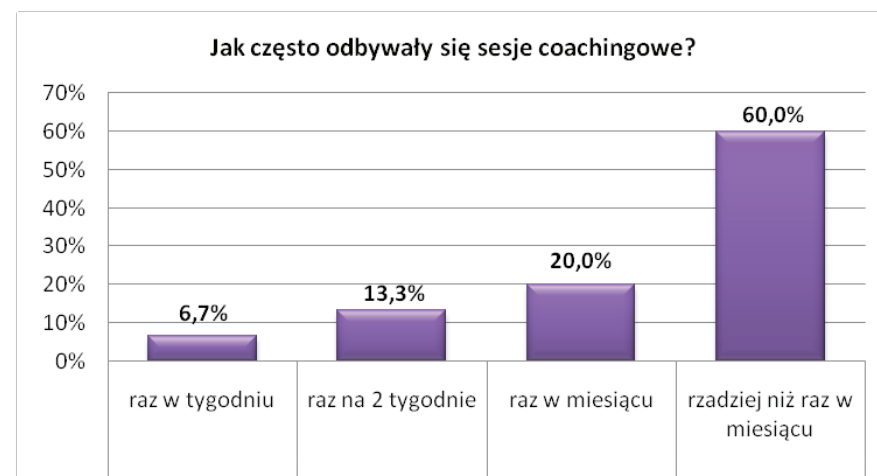
- **AUTORYTETU: wzoru do naśladowania**: coach powinien być mentorem, wzorem do naśladowania, osobą na szczycie;

i nigdy:

- **KIEROWNIKA**: *coach powinien być coachem, nie kierownikiem!!!!!!!; często trenerzy wewnątrzni są „używani” do oceny pracowników (...) robią dużo zamieszania, z czego nic nie wynika, oprócz prezentacji ich projektów. To nastawia do nich negatywnie sprzedawców, z którymi pracują i prowadzi do konfliktów.*

Następne pytanie dotyczyło częstotliwości sesji coachingowych: „Jak często odbywały się sesje coachingowe?”, w których uczestniczyli Klienci.

Rysunek 12. Częstotliwość przeprowadzanych sesji coachingowych



Źródło: opracowanie własne.

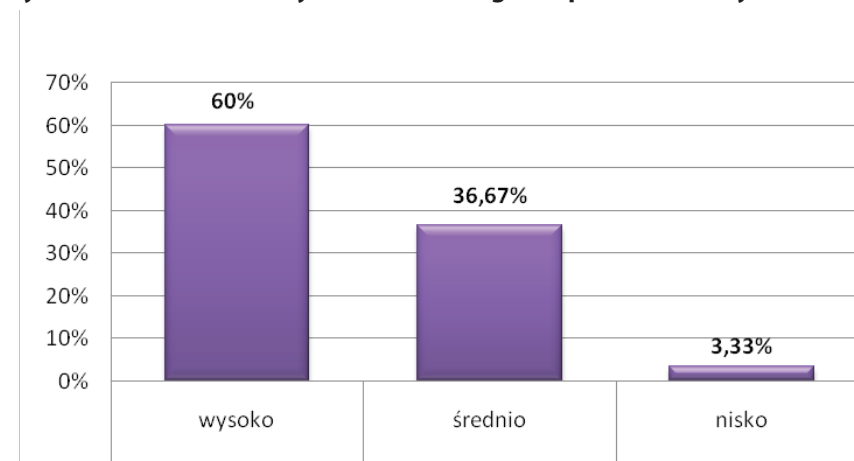
Rysunek 12 ukazuje, że w przypadku 60% ankietowanych sesje coachingowe odbywały się rzadziej niż raz w miesiącu. 20% ankietowanych uczestniczyło w sesjach raz w miesiącu, natomiast 13% raz na dwa tygodnie, a ok. 7% badanych – spotykało się z coachem raz w tygodniu. Najbardziej optymalnym byłoby, aby sesje coachingowe z Klientem w organizacji odbywały się co najmniej raz w miesiącu, tak samo zresztą jak w coachingu indywidualnym: zaleca się, aby sesje coachingowe były prowadzone w odstępach trzytygodniowych, do miesiąca, nie rzadziej.

Ponieważ zmiana w procesie tak naprawdę nie zachodzi podczas sesji, lecz w przerwie między sesjami, stąd też, opierając się na doświadczeniu respondentów z coachingiem, zadałyśmy im pytanie otwarte, które dotyczyło potrzeby wsparcia bądź jej braku ze strony coacha – właśnie w okresie między sesjami: „*Jakiego wsparcia oczekujesz od coacha między sesjami?*”.

Wyniki wskazują, że kluczową postawą w tym zakresie jest **okazanie zainteresowania Klientem** ze strony coacha. Wydaje się, iż „wystarczy”, aby przyjmowało ono postać „nienachlanego monitoringu” (*zainteresowania, czy zostały osiągnięte postawione na sesji cele, ewentualnie przekazanie dalszych wskazówek; kontakt, inspirowanie, przypomnienie co ustaliliśmy na sesjach, wywiązywanie się z podjętych zobowiązań*), np. telefonicznego (*telefonu monitorującego postępy*), czy mailowego (*rozmów telefonicznych, podsyłanie materiałów drogą elektroniczną*), nierzadko nieformalnego spotkania „mimochodem” przy kawie (*luźnej rozmowy i dzielenia się doświadczeniami; telefonu, maila, spotkania na kawie*). Badani rzadko potrzebowali typowo kontrolnej postawy ze strony coacha (*kontrolowania; zadań wdrożeniowych i rozliczania z ich wykonania pracowników*). Na podstawie opinii respondentów można więc odnieść wrażenie, że zainteresowanie Klientem przez coacha w okresie między sesjami powinno dawać poczucie **współobecności coacha** podczas wspólnie pokonywanej drogi (*świadomość, że mogę zadzwonić; zainteresowanie, wspieranie mojej pracy indywidualnej, podpowiadanie i motywowanie*), przy czym miejsce coacha w tej relacji jest zawsze nieco z tyłu i z boku jednocześnie (miejsce „przynależne” postawom motywowania oraz inspirowania, zachęcania).

Kolejnym pytaniem zadany ankietaowanym była prośba o ocenę użyteczności coachingu. Chciałyśmy się dowiedzieć, jak badani postrzegają coaching pod kątem przydatności tego procesu w ich pracy i życiu: „*Jak oceniasz użyteczność coachingu?*”.

Rysunek 13. Ocena efektywności coachingu w opiniach badanych



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane przez nas wyniki pokazują, że ogółem respondenci dobrze ocenili jakość prowadzonych z nimi sesji coachingowych (rys. 13): 60% ankietaowanych wysoko oceniło użyteczność coachingu, zaś ok. 37% badanych wykazało umiarkowane zadowolenie z tego procesu. Ponieważ pytanie miało także charakter półotwarty, ankietaowani mieli możliwość uzasadnienia swoich odpowiedzi, warto więc przytoczyć subiektywne zdanie badanych w omawianym zakresie. Opinie respondentów wysoko oceniających użyteczność coachingu wskazały na 4 typy obszarów oddziaływania coachingu:

- **zwiększenie motywacji:** *większa motywacja do pracy; coaching zwiększa motywację do osiągnięcia wyników;*
- **zwiększenie dystansu wobec blokad, barier rozwojowych:** *coaching pozwala z pewnym dystansem na prześledzenie danej sytuacji i podjęcie właściwych kroków do osiągnięcia zamierzonego celu; coaching jest bardzo pomocny w trudnych sytuacjach;*
- **samoświadomość, samorozwój:** *coaching to forma, która rozwija i odkrywa obszary, które są pomocne w wielu aspektach pracy zawodowej oraz w rozwoju umiejętności prywatnych; coaching pozwala na weryfikację mocnych i słabych stron, pozwala się rozwijać;*
- **zwiększenie skuteczności działań:** *dzięki coachingowi uzyskałem dużą wie-*

dzę, nowe doświadczenie i większą skuteczność; dzięki coachingowi mam większą skuteczność w sprzedaży.

Respondenci, którzy użyteczność coachingu ocenili jako średnią, zwracali uwagę na mankamenty ze strony coacha, które zaważyły na jakości procesu. Ich opinie dotyczyły:

- **bezpośrednio osoby coacha:** *coaching zależy od wiedzy coacha, jego zaangażowania; brak merytoryki i umiejętności ze strony coacha; nie zawsze trafiony sposób przekazu;*

oraz

- **osoby coacha pośrednio – sposobu prowadzenia procesu/sesji:** *trudno o opinię po 2 sesjach 1-godzinnych; wcześniejsza znajomość zagadnień.*

Mankamenty ze strony coacha, dotyczące zarówno bezpośrednio jego osoby, jak i sposobu prowadzenia sesji bardzo wyraźnie odznaczają się w opinii badanych. Dlatego ważny jest stały rozwój coacha, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, jak również wyjątkowa dbałość o ciągłość i jakość procesu, który prowadzi. Dodatkowym elementem wpływającym na jakość coachingu w organizacjach (i nie tylko) jest **etyka coacha** i jego postawa.

Mając na względzie efektywność wszelkich działań – cesze niezwykle cenionej we współczesnym świecie, chcieliśmy także poznać szczegółowe opinie respondentów na temat użyteczności coachingu: „Co powinien robić coach, aby sesje były dla Ciebie jak najbardziej użyteczne?”. Każdy coach pragnie, aby jego sesje były jak najbardziej efektywne z punktu widzenia potrzeb Klienta. Jednak, czy tak się dzieje? Opinie, jakich na ten temat udzieli nam respondenci wskazują, że czynnikami, które decydują o uznaniu sesji coachingowej za udaną (skuteczną, efektywną, użyteczną), są:

- **disciplina spotkania** prowadząca do wypracowania **konstruktywnego działania:** [coach powinien] *dążyć do ustalenia konkretnego celu „zajęć”; nie pozwalając dyskusji zbaczać na poboczne tematy tak, abym w ciągu kilkunastu minut mogła ustalić priorytety prowadzące mnie do osiągnięcia celu; być przygotowanym, pamiętać o tym, co było na poprzednich sesjach, aby ćwiczenia były adekwatne do potrzeby chwili i Klienta, przygotowywać się do nich; jasno trzymać się planu;*

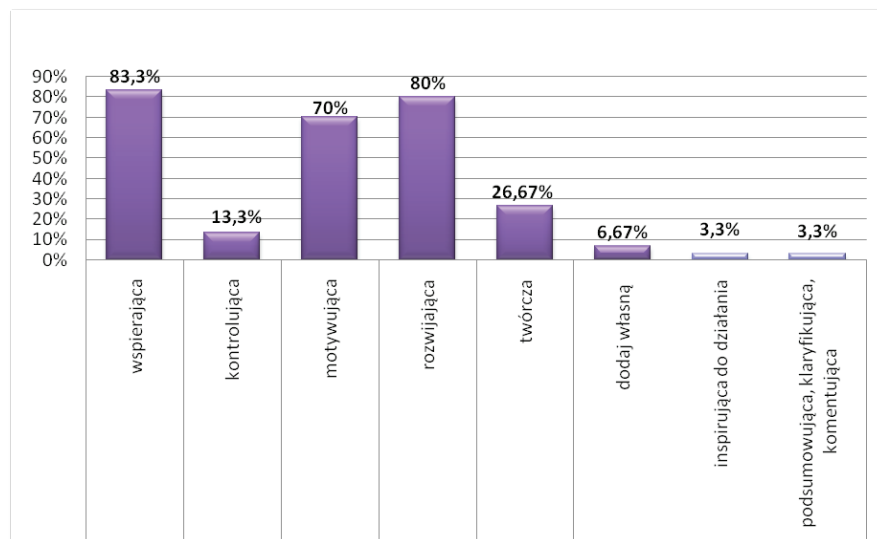
mądrze pytać; powinien być asertywny i skoncentrowany; powinien słuchać, wspierać, prowadzić drogą, którą razem wypracowali; ma być sobą i wiedzieć jak postępować zadawać pytania w tematach mnie dotyczących i również interesujących, powinien być merytorycznie przygotowany;

- **podmiotowość Klienta** okazywana poprzez **zaangażowanie coacha w relację: słuchanie, kreatywne wspieranie, motywowanie, gwarantowanie bezpieczeństwa i okazywanie szacunku:** [coach powinien] *wspierać, motywować, uzupełniać braki, usprawniać działania, uświadamiać; słuchać, wskazywać ewentualne niedociągnięcia oraz przedstawiać pomysły i sposoby jak unikać złych schematów; być zaangażowanym w rozmowę, okazywać zainteresowanie; słuchać i zadawać pytania otwarte naprowadzać na odpowiadające mi rozwiązania; słuchać, pobudzać do działania; słuchać, pytać, trafnie wyciągać wnioski i sprytnie mnie naprowadzać na rozwiązania; motywować i zachęcać do pracy nad sobą; powinien potrafić słuchać, szanować mnie, nie oceniać, nie sugerować, nie dawać rad, a „jedynie” tak moderować rozmowę, aby wszystkie rozwiązania wychodziły ode mnie. Powinien też zachować w tajemnicy to, o czym rozmawiamy; słuchać, zadawać odpowiednie pytania, szanować Klienta; wspierać pracownika, a nie realizować/narzucać zdanie przełożonego.*

W dalszej części badań, respondenci byli pytani o dobre praktyki – doświadczone oraz wyobrażone, związane z procesem coachingowym oraz z samą rolą, idealną postawą coacha.

W pierwszym pytaniu z tego bloku zagadnień, ankietowani zostali poproszeni o wskazanie idealnej, pożądanej przez nich roli coacha: „Jaka, według Ciebie, jest rola coacha?”.

Rysunek 14. Pożądana rola coacha w opiniach badanych



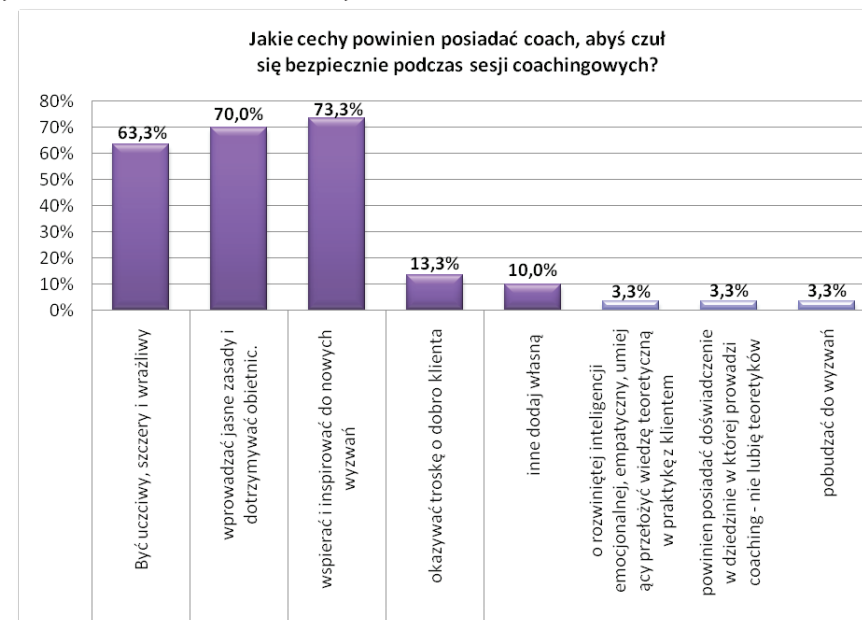
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki pokazują (rys. 14), że zdecydowana większość ankietowanych miejsce coacha w relacji z Klientem postrzega jako znajdującego się „obok”, „z boku”, a jego rolę widzi jako pomocniczą: zdecydowana większość badanych rolę coacha określiła bowiem jako „wspierającą” (ponad 83% odpowiedzi) oraz „rozwijającą” (80% wskazań), a także – nieco mniej, ale równie wyraźnie (70% wskazań) – wskazała na „motywującą” rolę coacha. Można więc sądzić, że choć doświadczenia z coachingiem badanych osób nie zawsze były w pełni udane, to jednak nie przekreśliły one istoty coachingu. Proces ten oraz sam coach postrzegany jest bowiem w swojej właściwej: wspierająco-motywującej funkcji. Naszą uwagę zwrócił też stosunkowo niewielki, ale jednak zauważalny – odsetek osób, które postrzegały coacha w roli podmiotu procesu, co z kolei – z jednej strony sytuowało go bliżej mentoringu (niemalże 27% dostrzegających „twórczą” rolę coacha w procesie), z drugiej zaś – bliżej stanowisk związanych z kontrolą (ponad 13% odpowiedzi), wskazywało na kontrolującą rolę coachingu.

W kolejnym pytaniu z bloku pytań dotyczących preferowanych przez respondentów cech „idealnego” coacha, badani zostali poproszeni o wymienienie cech

osobowych coacha, które wpłynęłyby na subiektywne poczucie bezpieczeństwa Klienta podczas sesji coachingowych: „*Jakie cechy powinien posiadać coach, abyś czuł się bezpiecznie podczas sesji coachingowych?*”.

Rysunek 15. Preferowane cechy osobowe coacha



Źródło: opracowanie własne.

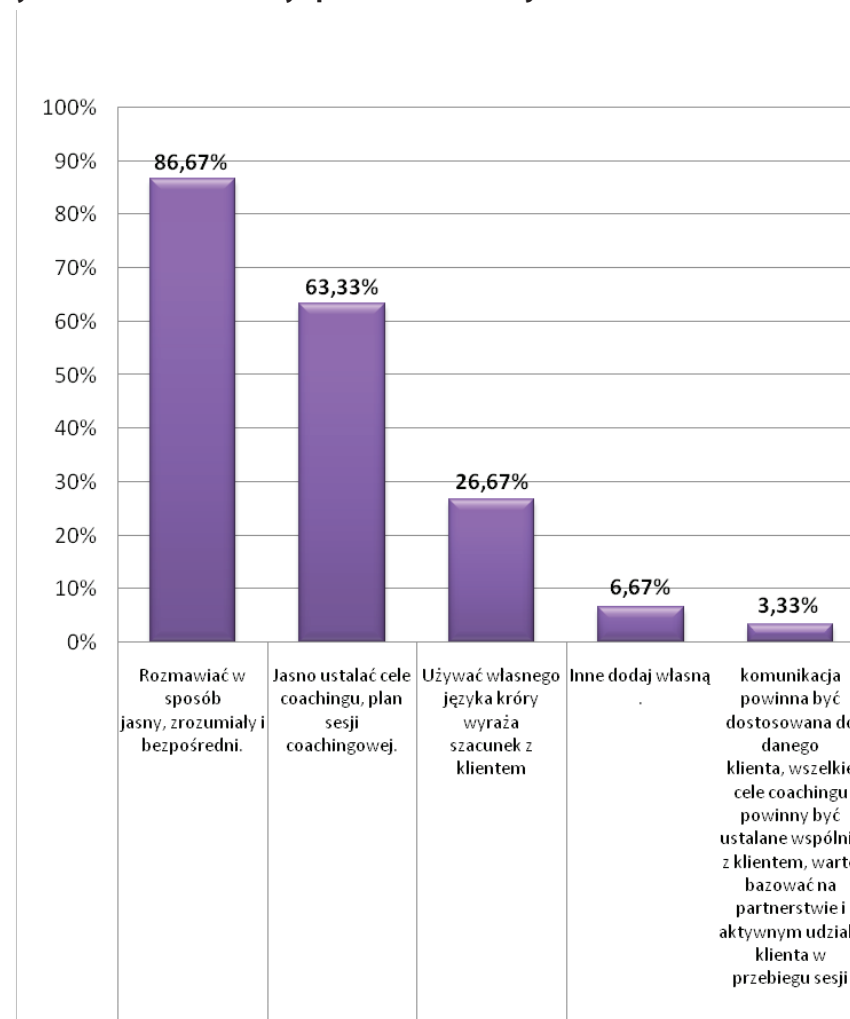
Odpowiedzi uzyskane na to pytanie wyraźnie wskazują (rys. 15) ścisłą korespondencję z poprzednim zagadnieniem (dotyczącym preferowanej przez respondentów roli coacha w procesie coachingu); odpowiedzi naszych rozmówców były wyrównane: ponad 73% wskazań uwidoczniło, iż bezpieczna interpersonalna relacja zachodzi wówczas, gdy coach „wspiera i inspirowuje Klienta do nowych wyzwań”. 70% opinii odnosiło się do zasad (kontaktu) wypełnianego przez coacha oraz jego moralności: coach powinien „wprowadzać jasne zasady i dotrzymywać obietnic”. Niewiele mniej, bo ponad 63% badanych uznało, że czuje się bezpiecznie w towarzystwie coacha o empatycznych cechach osobowości – wówczas, gdy coach „jest uczciwy, szczerzy i wrażliwy”. Jedynie nieco ponad 13% badanych potrzebowałoby większego zaangażowania coacha w proces i dobro Klienta („coach powinien okazywać troskę o dobro Klienta”), oraz 10% wskazań ukazywało potrzebę posiadania

przez coacha bardziej specjalistycznej wiedzy, tak w zakresie psychologicznym – inteligencji emocjonalnej (3,3% wskazań), jak również w dziedzinie/specjalizacji reprezentowanej przez Klienta (również 3,3% wskazań). Wniosek, jaki płynie z odpowiedzi uzyskanych w badaniach uwidacznia, iż coach powinien należycie wypełniać swe podstawowe zadania: nie musi być nikim „więcej” oraz nikim „bardziej” niż jest – wówczas jego rola będzie postrzegana przez badanych jako w pełni satysfakcjonująca oraz budująca komfortową, bezpieczną relację interpersonalną.

W kolejnym pytaniu badani zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii na temat efektywnej, preferowanej przez nich komunikacji z coachem: „*Jak, według Ciebie, powinna wyglądać komunikacja coacha z Klientem?*”.

Uzyskane wyniki wskazują (rys. 16), że aby komunikacja podczas sesji coachingowych była prawidłowa, coach powinien rozmawiać z Klientem w sposób „jasny, zrozumiały i bezpośredni” – na taką opinię wskazało ponad 86% odpowiedzi. Nieco mniej, bo ponad 63% wskazań ukazało, że skuteczna komunikacja opiera się na „jasno ustalonych celach oraz planie sesji coachingowej”. W mniejszym stopniu, aczkolwiek także uznawany był za ważny w skutecznej komunikacji – szacunek, z jakim coach zwraca się do Klienta (niemal 27% wskazań); oraz w mniejszym stopniu pozostałe postulaty: „komunikacja dostosowana do Klienta”, „aktywny udział Klienta w komunikacji”, „zapewnione partnerstwo” itp.

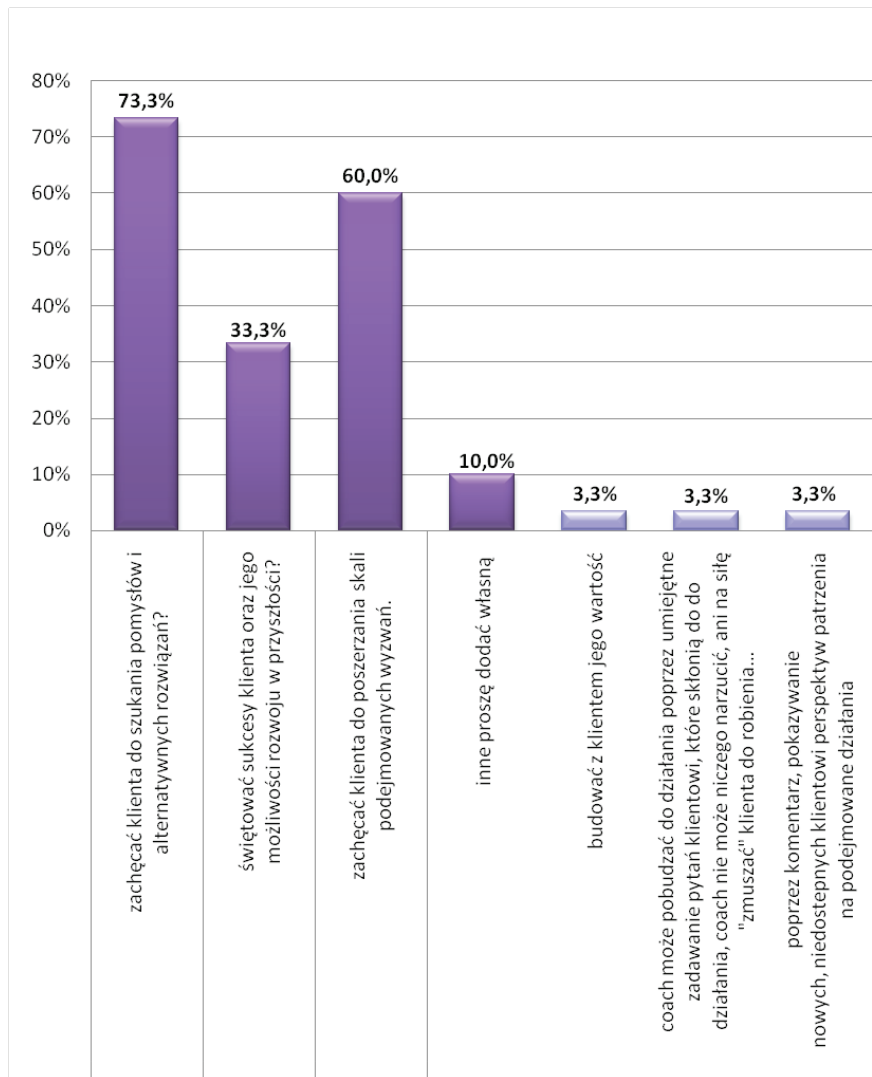
Rysunek 16. Preferowany sposób komunikacji coacha z Klientem



Źródło: opracowanie własne.

Dalsze pytanie dotyczyło preferowanych przez respondentów sposobów motywowania – skłaniania do podejmowania wysiłków w celu osiągnięcia zakładanych rezultatów, zmiany: „*Jak coach powinien pobudzać Klienta do działania?*”.

Rysunek 17. Stosowane przez coacha sposoby motywowania – preferencje respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 17 uwidacznia, że w zakresie najlepszych metod motywowania Klienta do podejmowania działań, jednym z pożądanych sposobów (ponad 73% wskazań) jest – wynikające ze wspierającej funkcji coacha – „zachęcanie Klienta do szukania pomysłów i alternatywnych rozwiązań”. Skuteczną i nienachlaną formą motywowania jest także inspirowanie Klienta do wychodzenia poza jego strefę komfortu i „zachęcanie Klienta do poszerzania skali podejmowanych wyzwań”. Okazało się także, że wspólne z coachem „celebrowanie sukcesów Klienta oraz jego możliwości rozwoju w przyszłości” nie jest szczególnie potrzebną aktywnością ze strony coacha (opinię taką respondenci wyrazili w nieco ponad 33% przypadków). Odpowiedzi na to pytania sugerują, iż badani w relacji z coachem chcą być podmiotami – w pełnym tego słowa znaczeniu: owszem, potrzebują wsparcia, ale nie chcą narzucania się oraz infantylnego prowadzenia ze rękę i wyręczania Klienta w jego decyzjach. Coach pomaga krystalizować plany, hierarchizować wyzwania, jednak ojcem swoich sukcesów jest sam Klient – w taki sposób można byłoby w jednym zdaniu podsumować przeanalizowany blok pytań.

Chciałyśmy także poznać subiektywne opinie i wyobrażenia respondentów na temat „idealnego” coacha. Poprosiłyśmy więc badanych o wyrażenia własnych myśli na ten temat w pytaniu otwartym: „Kim jest dla Ciebie dobry coach?”.

Odpowiedzi, jakie uzyskałyśmy składają się na portret **coacha, który „jest nieistniejąc”** jednocześnie, i pokazują, że badani obraz dobrego coacha konstruowali poprzez kilka sfer osobowości i postaw:

- **cechy osobowości** – najwyżej stawiając: **emпатиę, otwartość** (nieocenianie i bezpośredniość), **wrażliwość**: *dobry coach to otwarta osobowość. Empatia; dobry coach to empatia tak, aby pomóc mi znaleźć rozwiązanie problemu; dobry coach jest otwarty, bezpośredni, empatyczny;*
- **moralność/etykę** – tu wyszczególniając: **szczerłość, pokorę, uczciwość** oraz **budowanie partnerskich relacji** (nie wywyższanie się): *dobry coach to Partner, uczciwy, z pokorą; dobry coach to uczciwość, szczerłość, wrażliwość, partnerstwo, twórczość; dobry coach jest asertywny, jest autorytetem, traktuje Klienta, jako partnera, nie przytłacza Klienta, jest godny zaufania, przestrzega reguł ustalonych z Klientem, umie słuchać i zadawać odpowiednie pytania, potrafi udzielić informacji zwrotnej; dobry coach jest dyskretny; dobry coach jest spokojny, uczciwy, doświadczony; dobry coach to uczciwość i szczerłość;*

- **profesjonalne przygotowanie** w zakresie coachingu: umiejętność **zadawanie pytań, zaangażowanie, wspieranie**: *dobry coach budzi zaufanie, jest kompetentny, potrafi słuchać, analizować wypowiedzi Klienta i trafnie wyciągać wnioski, czytać między słowami, potrafi otworzyć człowieka, sięgnąć istoty problemu, pokazać albo lepiej – naprowadzić na rozwiązania problemów. Wspiera, motywuje, wierzy we mnie, popycha do działania. Jest partnerem w rozmowie, a nie specjalistą, alfa i omegą; dobry Coach nie będzie za mnie szukał rozwiązań, tylko pytaniami i rozmową naprowadzi mnie na właściwe dla mnie rozwiązania i będzie mnie do tego motywował; dobry coach powinien być szczerze zainteresowanym sprawami Klienta; dobry coach musi umieć słuchać, tak naprawdę; dobry coach powinien być wsparciem; dobry coach to wsparcie i mentor, który udziela się i jest niewidoczny; dobry coach to nastawienie na słuchanie, jasno sformułowane wypowiedzi, miły głos, propozycja ciekawych rozwiązań, parafrazowanie wypowiedzi; dobry coach to umiejętność uczenia i wprowadzania docelowych zmian, znajomość zagadnień z zakresu przeprowadzanego treningu; dobry coach to swoboda budowania pozytywnych relacji, jasne konstruowanie myśli i wypowiedzi, komunikatywność, doświadczenie; dobry coach powinien być profesjonalistą; dobry coach powinien umieć zainspirować, natchnąć entuzjazmem, pomóc przełamać bariery, wskazać obszary rozwojowe. Pracując w sprzedaży powinien mieć doświadczenie w sprzedaży własnej, a nie z tego, co wyczytał z książek; DOBRY COACH to przede wszystkim osoba bardzo dobrze znająca temat. Nie ocenia, próbuje wskazać drogę i pomaga wyjść ze strefy komfortu, umożliwiając realizację celów, zarówno zawodowych jak i życiowych. Nie może być przyjacielem, ale także nie może być osobą kontrolującą;*
- **posiadane doświadczenie**: *dobry coach jest osobą autentyczną, mającą doświadczenie w pracy w biznesie, ewentualnie na innym polu – zgodnym, podobnym z obszarem działań zawodowych Klienta;*

Kontynuacją tego zagadnienia było poznanie kryteriów, jakimi ankietowani kierują się przy wyborze coacha – chcieliśmy wiedzieć jakie czynniki decydują o decyzji spotkania, powierzenia siebie i swoich marzeń w ręce coacha: „*Jakimi kryteriami będziesz się kierował przy wyborze coacha?*”.

Odpowiedzi, jakie ujawnili ankietowani pokazały, że o wyborze coacha najczęściej decyduje:

- **posiadane przez coacha doświadczenie**: *sposób dotarcia, wzbudzenie zaufania, doświadczenie; kwalifikacje; doświadczenie, znajomość zagadnień; dotych-*

czasowe doświadczenie zawodowe, przedstawiony plan coachingu; zakres i sposób jego działań;

- **skuteczność**: *sukcesy; ocena pierwszego kontaktu, mobilizacja do działania; sukcesy, podejście do współpracowników i Klientów, sposób pracy; doświadczenie.*

Z powyższymi cechami nierzadko związane są także:

- **rekommendacje, opinie** – które także wpływają na decyzję spotkania: *fachowość, opinie Klientów o coachu; polecenie, doświadczenie; polecenie, opinie o coachu i też tym, czy wzbudzi on moje zaufanie; polecenia osób, które z danym Coachem pracowały, własne odczucia z kontaktu z Coachem.*

Oprócz obiektywnych kryteriów, badani zawierają także własnym spostrzeżeniom, wśród których zaufanie wzbudza:

- **osobowość i profesjonalizm coacha**: *osobowość, doświadczenie, przyjaźń, postawa otwartości; profesjonalizm, ciepło, uczciwość; szczerłość i dobry kontakt, wzbudzający zaufanie; osobowość, która umie dobierać narzędzie nie zasady; nastawienie na słuchanie, umiejętność jasnego formułowania wypowiedzi, miły głos, propozycja ciekawych rozwiązań, umiejętność parafrazowania wypowiedzi; merytoryka, elastyczność coacha, zaufanie, doświadczenie;*
- **system wartości coacha, etyka**: *uczciwość i szczerłość; doświadczenie, wartości, które wyznaje coach, zaufanie; pokora, szczerłość w postawie.*

Wydaje się, że kryterium, które ostatecznie decyduje o współpracy z coachem jest **pierwsza sesja** (po pierwszej sesji będę w stanie oszacować, czy nasza relacja jest ok.) i coś nienamacalnego, ale niezwykle istotnego – **tzw. chemia**.

Podsumowując badania, można stwierdzić, że cel został osiągnięty w 100%. Dowiedzieliśmy się nie tylko jak ankietowani widzą rolę coacha w organizacji, również poznaliśmy indywidualne definicje coachingu. Kolejną ogromną wartością jest poznanie opinii badanych na temat oczekiwania: zarówno od coachingu, jak i od coacha. Wyniki w tym obszarze są bezcenną wskazówką dla praktykujących coachów: większość respondentów od coacha potrzebuje wsparcia, zaangażowania i partnerstwa. Podsumowując badania widać, iż respondenci wskazali na 4 typy obszarów oddziaływania coachingu:

- **zwiększenie motywacji,**
- **zwiększenie dystansu wobec blokad, barier rozwojowych,**

- samoświadomość, samorozwój,
- zwiększenie skuteczności działań.

Urzeczone jesteśmy także szczerymi, indywidualnymi opiniami badanych na temat coacha i coachingu, podyktowanymi posiadanym doświadczeniem i wiedzą. Wszystkie odpowiedzi stanowią cenne wskazówki, zarówno dla coacha w organizacji, jak również pracującego poza nią.

9. Formy pracy trenera/coacha wewnętrznego w organizacji

W organizacji istnieje wiele form pracy trenera/coacha wewnętrznego. Poniżej opisałyśmy kilka z nich:

Mentoring – ma szczególne zastosowanie jeżeli chodzi o wprowadzenie nowych pracowników w standardy firmy. Zarówno trener wewnętrzny może występować w roli mentora, wdrażając nowego pracownika do pracy i przedstawiając standardy pracy organizacji, jak również mentorami mogą być starsi stażem i bardziej doświadczeni pracownicy. Mentoring może obejmować następujące działania/zagadnienia: przedstawienie dobrych praktyk stosowanych przez innych – bardziej doświadczonych pracowników, samodzielnych ekspertów; pomoc danemu doradcy w dostosowaniu do nowych metod pracy; zapoznanie nowego pracownika z zasadami sprzedaży, z procedurami i standardami obowiązującymi w firmie. Mentoring jest to pomoc nowej osobie w początkowym okresie pracy w firmie.

Szkolenie – szkolenie, jako forma pracy coacha w organizacji, może przyjmować różnorodne formy: szkolenia produktowe, proceduralne, czy grupowe – z kompetencji miękkich, takich jak: budowanie zespołu, mowa ciała, asertywność, zarządzanie czasem itp.

Istnieje możliwość prowadzenia szkoleń sprzedażowych na podstawie indywidualnego projektu przedstawionego przez trenera wewnętrznego, popartego przez Dyrektora oraz zaakceptowanego przez Zarząd Firmy. Bywały przypadki, że w firmie „X” trener wewnętrzny wykazał się inicjatywą, zaangażowaniem i wysoką motywacją, i po zebraniu od zespołu sprzedażowego zapotrzebowania na tematykę szkoleń, wystosował indywidualny projekt takich spotkań. Uzyskał zgodę i środki na przeprowadzenie cyklu szkoleń pracowników sprzedaży w regionie, w którym pracował.

Coaching kompetencyjny – wynika z obserwacji pracownika w miejscu pracy i następnie przekazania mu informacji zwrotnej na temat atutów, rezerw oraz obszarów do dalszego rozwoju.

Trener wewnętrzny, pracując z danym pracownikiem działu sprzedaży, nierzadko poświęca mu cały dzień. Zdarza się także, że trener wraz z handlowcem jedzie

w trasę do kontrahenta. Podczas wizyty obserwuje handlowca: jego zachowania podczas negocjacji, akwizycji, budowania relacji. Po zakończeniu wizyty udziela pracownikowi informacji zwrotnej na temat przebiegu spotkania, podkreślając jego atuty i rezerwy.

Coaching telefoniczny – trener odsłuchuje rozmowy doradcy z klientami, na podstawie których drogą telefoniczną udziela informacji zwrotnej pracownikowi na temat atutów, rezerw i obszarów do dalszego rozwoju. Coaching telefoniczny ma zastosowanie głównie wśród pracowników stacjonarnych, którzy na co dzień mają telefoniczny kontakt z klientami firmy.

Coaching rozwojowy – oznacza pracę z Klientem podczas całego procesu coachingowego, podzieloną na sesje coachingowe. Jest to proces indywidualnie dopasowany do pracownika. Trener spotyka się z pracownikiem w komfortowym dla niego miejscu (np. w placówce lub poza nią). Coachingiem rozwojowym objęci są pracownicy firmy, którzy wykazują się motywacją, wiedzą i umiejętnościami oraz chęćmi rozwoju. Coaching rozwojowy prowadzi niewielu trenerów wewnętrznych, ze względu na zbyt duże obciążenie związane z pracą w terenie, prowadzeniem szkoleń, wdrażaniem nowych pracowników.

Nie każdy trener wewnętrzny posiada wiedzę i predyspozycje do prowadzenia coachingu rozwojowego.

Executive coaching – to trójstronny układ partnerski zawierany pomiędzy coachem, kierownikiem i jego organizacją. Każda ze stron jest zaangażowana w cały proces i odpowiedzialna za jego powodzenie. Chociaż główną pracę wykonują kierownik i coach, coaching jest zawsze interwencją o charakterze systemowym, dlatego powinien być przeprowadzany w kontekście celów i strategii organizacji³³.

Pierwszym etapem jest zwykle diagnoza aktualnej sytuacji i potrzeb rozwoju. W tym celu wykorzystuje się różnorodne narzędzia, takie jak: ocena 360°, wywiady, obserwacje, kwestionariusze osobowości (np. *Insights Discovery*), kwestionariusze oceny funkcjonowania zespołu; stosuje się nawet ocenę funkcjonowania całej organizacji (np. według kryteriów *High Performance Organizations* (HPO)). Dane uzyskane z tego etapu, w zestawieniu z wizją przyszłości, pozwalają na określenie indywidualnych celów rozwoju w kontekście celów organizacji.

³³Wskazuje na to już sam fakt odróżniania *executive coachingu* od innych rodzajów interwencji, takich jak doradztwo zawodowe czy *life coaching*.

Coaching prowadzi do wzrostu świadomości, zmiany zachowań i postaw, a w efekcie – do zwiększenia wyników. Na najwyższym poziomie celów i efektów coachingu możemy mówić nawet o transformacji, czyli o bardzo głębokiej i rozległej zmianie w czymś postępowaniu oraz sposobie myślenia, zmianie zauważalnej także w innych obszarach życia niż te bezpośrednio objęte coachingiem³⁴.

DYNAMIKA PROCESU COACHINGU W ORGANIZACJI. SZEFA ODPOWIEDZIALNY ZA ROZWÓJ PRACOWNIKA; SZEFA W ROLI TRENERA I COACHA. SZEFA PRZEKAZUJĄCY ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACOWNIKOWI.

W organizacji bardzo często szef, menadżer, kierownik jednym słowem: przełożony pełni rolę trenera, mentora, coacha. Bywają organizacje, gdzie osobne stanowisko zajmuje trener, coach i menadżer. Poniższa tabela przedstawia fazy przez jakie przechodzi pracownik od momentu zatrudnienia w organizacji aż do momentu zdobycia wiedzy eksperckiej. W procesie tym, zarówno pracownik, jak i przełożony uczą się wzajemnie od siebie.

Tabela 3. Dynamika procesu coachingowego w organizacji

INSTRUOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚĆ PO STRONIE SZEFA-COACHA/MODELOWANIE/ PODEJŚCIE DYREKTYWNE	SZKOLENIE CZĘŚCIOWA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACOWNIKA, WIĘKSZA COACHA/ WSPÓLNE WIZYTY/TRENING/PODEJŚCIE SZKOLENIOWE/INSTRUKTAŻ/WDROŻENIE
<ul style="list-style-type: none"> • WYSOKA KONTROLA (niskie kompetencje) • NISKO WSPIERANE ZACHOWANIA (wysoka energia, motywacja) 	<ul style="list-style-type: none"> • WYSOKO KONTROLOWANE ZACHOWANIA (niskie kompetencje) • WYSOKO WSPIERANE ZACHOWANIA (spada energia i motywacja, bo pojawiają się pierwsze porażki, proza życia... itp.)

³⁴W. Serkowska, *Tajemnica za zamkniętymi drzwiami*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 001.

<p>WSPIERANIE WIĘKSZA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACOWNIKA, SZEFE-COACH INTERWENIUJE, W SPECJALNYCH SYTUACJACH/UDZIELA INFORMACJI ZWROTNEJ/SŁUCHA I WSPIERA/PODEJŚCIE PRZYJACIELSKIE/DZIELENIE SIĘ DOBRYMI PRAKTYKAMI/INSPIROWANIE/RADZENIE Z ZATRUCIEM I WYPALENIEM ZAWODOWYM/UWZGLĘDNA POMYSŁY PRACOWNIKA/RADZI SOBIE Z OPOREM PRZED ZMIANĄ/DZIAŁA, JAK KATALIZATOR, KTÓRE DAJE KIERUNEK POMYSŁOM I POMAGA JE WDROŻYĆ (BURZE MÓZGÓW, ZESPOŁY PROJEKTOWE).</p> <ul style="list-style-type: none"> • WYSOKO WSPIERANE ZACHOWANIA (spada motywacja, pojawia się rutyna w obowiązkach zawodowych) • NISKA KONTROLA (pracownik ma wysokie kompetencje, nudzi się) 	<p>DELEGOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚĆ PO STRONIE PRACOWNIKA/INFORMACJA ZWROTNA OD PRACOWNIKA/SZEFE-COACH NADAJE KIERUNEK ROZWOJOWI, WTEDY, KIEDY PRACOWNIK GO POPROSI/ PODEJŚCIE PARTNERSKIE/WYMIANA DOŚWIADCZEŃ/ PRACOWNIK I SZEFE UCZĄ SIĘ OD SIEBIE NAWZAJEM/ MENTORING, WYMIANA PEER TO PEER, MOGĄ SIĘ ZASTĘPOWAĆ W NIEKTÓRYCH OBSZARACH, NP. WSPÓLNE NEGOCJACJE, SZKOLENIA, PROWADZENIE PREZENTACJI, WDROŻEŃ NOWYCH PRACOWNIKÓW, AUTORSKIE PROJEKTY.</p> <ul style="list-style-type: none"> • NISKIE WSPARCIE (wysoka motywacja – tzw. „samograj”) • NISKA KONTROLA (wysokie kompetencje, ekspert)
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: adaptacja własna modelu Herseya, Blancharda.

Pierwsza faza to INSTRUOWANIE, ta faza występuje wówczas, kiedy pracownik posiada niskie kompetencje, natomiast wysoką motywację. W tej fazie odpowiedzialność za instruowanie pracownika ponosi menadżer, modeluje jego zachowania, udziela pracownikowi instrukcji, stosuje podejście dyrektywne, po to, aby pracownik poznał zasady, standardy, obowiązki i swoją rolę w organizacji.

Kolejna faza to SZKOLENIE. W tej fazie w dalszym ciągu kompetencje pracownika są niskie, choć już częściowo zaczyna ponosić odpowiedzialność za swoje działania. W dalszym ciągu zachowania pracownika są kontrolowane przez przełożonego. W tej fazie pojawiają się wspólne wizyty handlowe menadżera i pracownika, menadżer udziela instruktażu, jednak pojawiają się pierwsze niepowodzenia, pierwsze porażki, a co za tym idzie – powoli spada entuzjazm i motywacja. W tej fazie rola przełożonego-trenera-coacha polega na wdrożeniu pracownika, udzieleniu mu instruktażu i szkolenia.

Faza WSPERANIE – na tym etapie pracownik działa samodzielnie, ma wysokie kompetencje. Pojawiają się działania mechaniczne, rutynowe, bywa, że pracownik się nudzi. Motywacja spada. Rolą coacha, menadżera bądź trenera w tej fazie jest inspirowanie pracownika, praca z wypaleniem zawodowym i tzw. zatru-

ciem, interwencja w specjalnych sytuacjach, dzielenie się dobrymi praktykami, motywowanie pracownika do działań ponadstandardowych, do wprowadzania nowych projektów, do kreatywności. Pomaga wdrażać pomysły pracownika, powołuje nowe zespoły projektowe.

Faza DELEGOWANIE – w tej fazie pracownik i coach, menadżer lub trener mogą zastępować się w niektórych obszarach, np. w prowadzeniu prezentacji, wdrażania do pracy nowych pracowników. Pracownik jest ekspertem, mentorem. W tej fazie rola menadżera, coacha, trenera polega na wspieraniu pracownika w jego kreatywności, pomysłach i projektach.

10. Narzędzia w coachingu

Narzędzia w coachingu stanowią niesamowite, niekiedy wręcz bezcenne uzupełnienie sesji. Niektóre służą do określenia celu, inne do wizualizacji rozwiązań, kolejne do zmiany przekonań. Poniżej prezentujemy kilka z wielu używanych w coachingu narzędzi, które stosujemy również podczas naszych sesji.

Każde z narzędzi zostało opatrzone krótkim opisem zastosowania, by przyszli coachowie mogli od razu skorzystać w odpowiednim momencie sesji z danej propozycji.

Mapa Celów i Marzeń/Tablica Wizji *(narzędzie do wizualizacji celu)*

Mapa Celów i Marzeń/Tablica Wizji jest narzędziem coachingowym, które pomaga skryzalizować marzenia Klienta (przypomnieć sobie o nich), skupić się na nich i dążyć do realizacji.

Do przygotowania Mapy Celów i Marzeń potrzebujemy:

1. Duży karton A3.
2. Klej, nożyczki.
3. Gazety, czasopisma, obrazki, zdjęcia, hasła.

Instrukcja:

- na środku kartonu prosimy Klienta o wklejenie jego zdjęcie (jeśli nie ma, wtedy rysuje swoją postać);
- od zdjęcia we wszystkich kierunkach Klient rysuje strzałki, na których wypisuje obszary, na których mu zależy (np. zdrowie, kariera, rodzina, hobby, rozwój, standard życia itp.);
- w każdym z obszarów nakleja wybrane przez siebie i poruszające wyobraźnię zdjęcia lub hasła.

Następnie prosimy Klienta aby powiesił kolaż w widocznym miejscu (np. na lodówce) i z każdym dniem dążył do wizualizowanych celów.

Narzędzie związane z wizualizacją: *Metoda Lustra*

Narzędzie to polega na rozbudzeniu wyobraźni Klienta na temat swojej osoby i życia, poprzez zadawanie mu serii pytań (odpowiedzi Klienta są zapisywane przez coacha). Ćwiczenie ma na celu wzmocnienie Klienta, ukazanie jego cech charakteru. Po uświadomieniu ich sobie, nasz Klient będzie mocniejszy w dążeniu do obranego przez siebie celu.

Coach zwraca się do Klienta: „Wyobraź sobie, że zaproszę Cię do inspirującej zabawy. Wyobraź sobie, że idziesz piękną alejką, wzdłuż której rosną stare drzewa: dęby, buki, klony... W pewnym momencie spotykasz na swojej drodze Starą Kobieta. Kobieta zaprasza Cię do swojej chaty, która znajduje się na końcu alei. Wchodzisz do izby, a na środku izby stoi wielkie lustro. Jest ono w drewnianej ramie i jest na tyle duże, że widzisz całą swoją postać”

Coach: „Wyobraź sobie, że stajesz przed tym wielkim lustrem i widzisz swoje odbicie – ale pod postacią zwierzęcia. Jakie to będzie zwierzę?”

Coach: „Gdybyś teraz miał wymienić trzy powody, dla których wybrałeś właśnie to zwierzę, to jakie by one były?”

Coach: „Wyobraź sobie, że dalej stoisz przed tym wielkim lustrem i widzisz siebie jako znaną osobę tej samej płci co Ty. Jaka to będzie postać?”

Coach: „Gdybyś teraz miał wymienić trzy powody, dla których wybrałeś właśnie tę postać, to jakie by one były?”

Coach: „Dalej stoisz przed tym lustrem i widzisz siebie jako znaną postać innej płci niż Ty. Jaka będzie to postać?”

Coach: „Gdybyś teraz miał wymienić trzy powody, dla których wybrałeś właśnie tę postać, to jakie by one były?”

Coach: „Wyobraź sobie, że dalej stoisz przed tym wielkim lustrem i widzisz siebie jako dowolne miasto na świecie. Jakie to będzie miasto?”

Coach: „Gdybyś teraz miał wymienić trzy powody, dla których wybrałeś właśnie to miasto, to jakie by one były?”

Coach: „Dalej stoisz przed tym lustrem i widzisz siebie jako dowolny kolor, jaki to będzie kolor?”

Coach: „Gdybyś teraz miał wymienić trzy powody, dla których wybrałeś właśnie ten kolor, to jakie by one były?”

Coach: „Wyobraź sobie teraz, że w tym lustrze widzisz siebie jako melodię. Jaki to będzie utwór?”

Coach: „Gdybyś teraz miał wymienić trzy powody, dla których wybrałeś właśnie ten utwór, to jakie by one były?”

„Wyobraź sobie, że ta Starsza Kobieta zasłoniła już lustro i już nie widzisz siebie pod tymi postaciami. Wymieniłeś takie skojarzenia, powody, dla których wcieliłeś się w dane postaci czy rzeczy:.... [coach czyta Klientowi jakie powody wymienił przy każdej postaci. Pyta Klienta]: „Jakie refleksje przychodzą Ci na myśl po tym doświadczeniu?”

W trakcie tego ćwiczenia coach cały czas zapisuje odpowiedzi Klienta. Następnie na koniec sesji czyta mu wszystkie elementy, jakie wskazał i zadaje pytanie co to wszystko mówi o nim samym.

Autocoaching – pytania do przyszłego coacha

Narzędzie to stosowane jest do początkujących coachów i ma na celu uświadomienie przyszłemu coachowi zasobów jakimi już dysponuje, a jakie jeszcze powinien rozwijać w najbliższym czasie.

I. Twoje mocne strony w coachingu

1. Jakie cenisz w sobie i uważasz, że są na wysokim poziomie – Twoje umiejętności coachingowe?
2. Jaka forma pracy w coachingu najbardziej Ci sprzyja?
3. W jakich tematach coachingowych najlepiej się czujesz i dlaczego?

II. Twoje słabsze strony – rezerwy w coachingu

1. W jakich umiejętnościach coachingowych czujesz się słabszy i dlaczego?
2. W jakiej formie pracy czujesz się słabszy i dlaczego?
3. W jakich tematach coachingu czujesz się nie najlepiej i dlaczego?

III. Czego unikasz w coachingu

1. Co Cię drażni w coachingu?
2. Czego unikasz w coachingu?
3. Czego się obawiasz w coachingu?

Co – w związku z powyższym – jest Twoim celem?

Czego to Ciebie uczy?

Autocoaching

– kilka najważniejszych pytań zmieniających postawę

Jest to narzędzie stosowane w celu zmotywowania Klienta do działania. Chodzi o wydobycie jego najgłębszych motywów i pragnień oraz docelowo – określenia przyszłego działania.

1. Czego chcesz/pragniesz?
2. Jaki masz wybór?
3. Jakie przyjmujesz założenia?
4. Za co jesteś odpowiedzialny?
5. Jak inaczej możesz o tym myśleć?
6. Co ten drugi człowiek myśli, czuje, czego potrzebuje i chce?
7. Czego nie dostrzegasz lub unikasz?
8. Czego się możesz nauczyć:
 - od tej osoby czy z tej sytuacji.....?
 - z tego błędu czy niepowodzenia..... ?
 - z tego sukcesu
9. Jakie pytania powinieneś zadać sobie, innym?
10. Jakie kroki będzie najrozsądniej podjąć?
11. Jak możesz to zmienić w sytuację „wygrana-wygrana”?
12. Co jest możliwe?

Narzędzie określania celu – rysunek

Narzędzie to pozwala Klientowi precyzyjnie określić cel. Warto jest stosować je w sytuacjach kiedy Klient ma skłonności do rozgadywania się. Klient opowiada o tym, co chce osiągnąć. Zadaniem coacha jest narysowanie tego, co słyszy, co jest w przekazie Klienta. Uwaga: bezwzględnie uprzedź klienta o tym, że go słuchasz, ale w trakcie będziesz „wizualizował” jego wypowiedzi i słowa.

Kiedy Klient skończy mówić, dorysowujemy to, co może mu pomóc w osiągnięciu celu. Trzeba wytłumaczyć Klientowi co coach narysował i dlaczego.

OBSERWUJ:

- jakie są reakcje Klienta,
- jakie są jego skojarzenia.

PYTAJ KLIENTA:

Co byś dorysował? Co byś zmienił? Czego tu brakuje?

Narzędzie dotyczące motywacji – *Wewnętrzna Siła*

Narzędzie to służy do uświadomienia Klientowi jego mocnych stron. Za pomocą tej metody Klient wydobędzie wewnętrzną motywację do działania.

Poproś Klienta, aby odpowiedział na poniższe pytania. Po wszystkim poproś go o przeczytanie tego, co napisał.

- Jestem dumny z:
bo
- Doceniam:
bo
- Jestem wdzięczny za:
bo
- Jestem silny w:
bo
- Cieszę się z:
bo

- Dziękuję za:
bo
- Radość czerpię z:
bo
- Efekty zauważam w:
bo

Teraz poproś Klienta, aby podzielił się z Tobą swoją refleksją na temat tego, co napisał.

Narzędzie pobudzające motywację

Prezentowane narzędzie coachingowe służy do wydobycia z Klienta motywacji poprzez odniesienie się do sytuacji, która w przeszłości miała miejsce i zakończyła się sukcesem. Pomaga ono w osiągnięciu celu i pokonaniu barier stojących na drodze do tego sukcesu.

Poproś Klienta, aby przypomniał sobie pracę nad jakimś zadaniem, w którym brał udział i czuł z niego ogromną satysfakcję. Następnie zadaj mu poniższe pytania. Poproś Klienta, aby odpowiedzi wypisywał na kartce:

- Jaka była Twoja wizja sukcesu i w jakiej części została wykorzystana podczas pracy?
- Jakie Twoje cechy były najbardziej przydatne (wymień kilka)?
- Jakie talenty uruchomiłeś?
- Jakimi wartościami się kierowałeś?
- Jakie były Twoje przekonania?
- Jakie Twoje zachowania wspierały, motywowały innych członków zespołu?
- Jak reagowałeś na trudności?

Kończąc to ćwiczenie, poproś Klienta o krótką refleksję na ten temat.

Narzędzie: *Misja wszystkich misji*³⁵

Poniższe narzędzie, podobnie jak poprzednie, służy do zmotywowania Klienta do działania. Ma na celu odkrycie jego zasobów i mocnych stron. Poproś Klienta o przeczytanie poniższych stwierdzeń i uzupełnienie luk:

1. Kiedy byłem małym dzieckiem, chciałem być, ponieważ chciałem robić
2. Zanim opinie lub sugestie osób dla mnie ważnych stały się dla mnie drogowskazem, chciałem ROBIĆ:, MIEĆ:, BYĆ:
3. Rzeczy, które wychodzą mi bez wysiłku, to:
4. Ludzie najbardziej lubią we mnie: i podziwiają we mnie:
5. To, co często mnie ekscytuje, ożywia i angażuje to:
6. Gdybym mógł o coś prosić czarodzieja lub złotą rybkę, prawdziwym spełnieniem byłoby:
7. To, co czyni moje życie wartościowym, to, dlatego, że
8. Chciałbym, żeby inni odczuwali w mojej obecności
9. Gdybym znalazł się na bezludnej wyspie i nie miał nic, to miałbym jednak
10. Chcę być

Po zakończonym ćwiczeniu, poproś Klienta o przeczytanie tego, co napisał i skomentowanie treści.

Narzędzie *Odkryj siebie*

Zaproponuj to narzędzie Klientowi, który jest na początku procesu. Ma ono na celu określenie, w którym kierunku Klient chce rozpocząć swoją podróż prowadzącą do zmiany.

³⁵M. Bennewicz, *Coaching, czyli restauracja osobowości*, Warszawa 2008, s. 275-277.

Coach zwraca się do Klienta, by w ciszy i spokoju odpowiedział na poniższe pytania:

1. Jaki/jaka jestem dziś?
.....
.....
2. Kim dziś jestem?
.....
.....
3. Po co tu jestem?
.....
.....
4. Pięć charakteryzujących mnie cech, to:
 1.
 2.
 3.
 4.
 5.
5. Co jest moim celem na najbliższy miesiąc?
.....
.....
6. Co jest moim celem na najbliższy rok?
.....
.....
7. Co jest moim celem na najbliższe 5 lat?
.....
.....
8. Kim będę za rok?
.....
.....
9. Ja za pięć lat....
.....
.....

Analiza SWOT

Aby skutecznie zarządzać innymi, warto przyjrzeć się dokładnie własnej osobie. W tym celu można wykorzystać autoanalizę SWOT. Polega ona na uzmysłowieniu Klientowi jego mocnych stron, jak również i słabych oraz ma skłonić Klienta do zważenia zarówno szans, jak i zagrożeń stojących na drodze do osiągnięcia sukcesu – pożądanego stanu.

Zadaj Klientowi następujące pytanie: „Zastanów się na 4. istotnymi elementami, które wpływają na to, jakim jesteś menedżerem, pracownikiem, itp.”.

1. Mocne strony (*Strengths*)

- Co robię dobrze?

- Jakie mam umiejętności i kompetencje?

- Czym się wyróżniam?

- Co jest moją siłą?

2. Słabe strony (*Weaknesses*)

- Czego nie lubię?

- Jakich zadań nie potrafię realizować?

- Co inni robią lepiej?

- Co jest moją słabością?

3. Szanse (*Opportunities*)

- Gdzie dostrzegam szanse dla siebie?

- Jakie zmiany mogę wprowadzić?

- Co może być moją szansą w przyszłości?

4. Zagrożenia (*Threats*)

- Jakie przeszkody spotykam już teraz?

- Co może stanowić dla mnie zagrożenie?

Ćwiczenie to ma na celu ukazać Klientowi jasny ogląd celu. Pokazać, jakie są szanse związane z realizacją celu, ale również jakie mogą wystąpić zagrożenia. Efektem tego ćwiczenia jest uzyskanie obiektywnego oglądu oraz jasności z każdej strony. Narzędzie to pozwala ponadto już na początku drogi przewidzieć przeszkody, jakie Klient może na niej napotkać.

Uwaga: Bywają sytuacje, że Klient po analizie SWOT zrezygnuje ze swojego, celu widząc więcej zagrożeń niż szans.

NARZĘDZIA DO OKREŚLENIA CELU³⁶

Narzędzia coachingowe związane z celami pomagają Klientowi od początku właściwie zdefiniować cel tak, aby był pozytywny, zawierał stwierdzenie co Klient chce, a czego nie chce. Pozwalają określić, czy cel jest ekologiczny, aby nie zakłócał innych obszarów. Aby miał właściwy poziom trudności, był ambitny i motywował. Aby był określony w czasie i mierzalny. Kryteria do określania celu dotyczą zarówno celów na proces coachingowy, jak również na sesję.

W coachingu, biorąc pod uwagę kryterium czasu, możemy wyróżnić dwa rodzaje celów:

- 1) cel na proces
- 2) cel na sesję

³⁶ Na podstawie koncepcji Rafała Nykiela – niepublikowane materiały ze studiów coachingu – Podyplomowe studia coachingu III edycja, SGH, Warszawa 2012.

Cel na proces – jest to opis stanu, jaki Klient zamierza osiągnąć podczas całego procesu coachingu.

Kryteria, jakie powinien spełniać taki rodzaj celu, są bardzo zbliżone do celu na sesję, ale może on być bardziej ogólny. Perspektywa czasowa jest bardziej określona na koniec procesu. W zależności od metodologii pracy, może to być okres około półroczny (5-9 spotkań w odstępach 2-3 tygodnie).

Cel na proces jest jednym z najistotniejszych elementów coachingu, ponieważ pozwala na określenie kierunku pracy z Klientem.

Cel na sesję – jest to wynik lub opis stanu, jaki Klient chce osiągnąć pod koniec sesji. Taki cel spełnia wszystkie kryteria celu coachingowego i powinien zostać osiągnięty przez Klienta pod koniec sesji. Jest to jedno (ale nie jedyne) z kryteriów, po których można poznać efektywność sesji.

CELNIE OKREŚL CEL:

Jako coach zadbaj o to, by zarówno małe, jak i duże zadania formułować w postaci dobrze określonego, silnie motywującego celu.

Zapisz na kartce swój cel i sprawdź, czy spełnia następujące kryteria (jeśli nie, zmodyfikuj go tak, aby dalej pozostał Twoim celem, ale jednocześnie spełniał te kryteria):

1. Czy jest **POZYTYWNY** (odpowiada na pytanie **czego chcę** zamiast czego nie chcę)?
2. Czy jest **SZCZEGÓŁOWY** i **OKREŚLONY W CZASIE** (wiem, co **musi się zmienić lub zdarzyć**, by został osiągnięty i **kiedy dokładnie** ma to nastąpić)?
3. Czy ma **WŁAŚCIWY POZIOM TRUDNOŚCI** (by był **motywującym wyzwaniem**: jeśli jest zbyt duży – podziel go, bo będzie przerażał nawet słonia; jeśli jest zbyt łatwy – rozbuduj go)?
4. Czy jest **ZALEŻNY TYLKO ODE MNIE** i moich działań (czy wiem, **co mogę zrobić**, aby osiągnąć ten cel i czy **wiem od czego zacząć**)?
5. Czy jest **WYMIERNY** (czy wiem **ile** chcę osiągnąć)?
6. Czy jest **EKOLOGICZNY** (czy wiem w jaki sposób podążanie do tego celu **wpływie na codzienne życie** moje i moich najbliższych; czy na dłuższą metę naprawdę chcę mojego celu; czy wiem po co mi ten cel)?

Dobrze sformułowany cel powinien być:

- **POZYTYWNY**, czyli odpowiadać na pytanie: „*Czego pragniesz?*” i unikać używania zaprzeczeń typu: „*Nie chcę dłużej...*”, „*Chcę przestać...*” itp.
- **PRECYZYJNY**, czyli konkretnie odpowiadający na pytania: „*Kiedy i co dokładnie?*”.
- **W OBSZARZE WPŁYWU**, czyli zależny od osoby, która go formułuje (w odróżnieniu od celu będącego „w obszarze troski”: jest to też ważny cel, ale niezależny w pełni od nas. Dobry cel to taki, którego osiągnięcie wprost zależy od nas).
- **REALNY**, czyli w określonym czasie i w określonych warunkach możliwy do osiągnięcia.
- **EKOLOGICZNY**, czyli nie będący w kolizji i sprzeczności z ogólnymi normami społecznymi i innymi naszymi celami.

Metoda SMART jako narzędzie określenia celu

Innym narzędziem pomagającym w precyzowaniu celu jest model SMART. Pozwala on na definiowanie celu według poniższych kryteriów.

Właściwie określony cel powinien być:

S – **Specyficzny**, sprecyzowany, szczegółowy

M – **Mierzalny** (ilość – jakość)

A – **Ambitny**

R – **Realny**, osiągalny

T – **Terminowy**, określony w czasie

Zadanie:

„Sprecyzuj cel zdefiniowany na podstawie modelu SMART”.

Siatka celów

Narzędzie „Siatka celów” umożliwia w bardziej szczegółowy sposób weryfikację celów. Różni się ona od poprzednich narzędzi tym, że w jasny sposób Klient buduje obraz drogi do realizacji swoich celów. Warto to narzędzie stosować jako uzupełnienie metody SWOT. Zastosowanie „Siatki celów” polega na tym, że coach wraz z Klientem upewnia się co do realności celu i motywacji do jego osiągnięcia.

Coach prosi Klienta o szczerze uzupełnienie poniższych pytań:

- Co chcesz utrzymać?

.....

- Co chcesz wyeliminować?

.....

- Co chcesz osiągnąć?

.....

- Czego chcesz uniknąć?

.....

Następnie coach podsumowuje pracę Klienta poprzez pokazanie, jakie z jego wypowiedzi wyłaniają się:

- Cele WYNIKOWE: dotyczą tego, **co osiągasz**.
- Cele PROCESOWE: dotyczą tego, **jak działasz**.

7 zasad pracy z celami³⁷

1. Mów **czego chcesz**, a nie czego chcesz uniknąć: „Czego chcesz?”, „Co Ci to da?”
2. Stawiaj cele **stymulujące i realne**: „Czy ten cel jest dla Ciebie realny?”, „Czy ten cel jest dla Ciebie stymulujący?”
3. Zadbaj, żeby cel był **w Twojej sferze wpływu**: „Czy ten cel jest pod Twoją kontrolą?”, „Co będziesz robił, aby to osiągnąć?”; „Będę ... [tu podaj pierwszy krok].”
4. Zmierz swój **postęp w czasie**: „Kiedy osiągniesz cel?”, „Jak zmierzysz cel?”, „Jak się dowiesz, że osiągnąłeś cel?”
5. Sprawdź **swoje zasoby**: „Jakie masz zasoby?”, „Jak możesz dostać więcej pomocy?” [zrób listę zasobów: ludzie, przedmioty, modele zachowań, wartości, umiejętności, kontakty, doświadczenie itp.].
6. Oblicz **koszt**: „Ile czasu, energii, materiałów na to poświęcisz?”, „Czy cel jest ekologiczny: czy współgra z obszarami ważnymi dla Ciebie?”
7. Sporządź **plan działania** [zaczynij od dużych celów: co Ci przeszkadza w ich osiągnięciu? Wyznacz mniejsze cele spójne z celem globalnym].

³⁷ Na podstawie materiałów szkoleniowych pt.: *Szkolenie dla trenerów i coachów*, 2009/2010, Invictus, s. 9.

HUGGS (*Huge, Unbelievably Good Goals*), czyli **Wielkie Niewyobrażalnie Dobre Cele**

Zachęcamy Was do stawiania sobie Wielkich Niewyobrażalnie Dobrych celów, które najpierw są w sferze naszych marzeń. Są one twórcze i na początku wydają się nierealne, jednak kiedy zaczyna się klarować efekt, rezultat – satysfakcja jest nie do opisanania.

Charakterystyczne dla takich celów jest to, że te cele są:

- długoterminowe,
- jasne i łatwe do określenia,
- związane z Twoją tożsamością i podstawowymi wartościami,
- są twórcze,
- kształtują Twoje życie,
- silnie je odczuwasz, angażują Twoje emocje (są błyskiem w Twoim oku),
- gdy je ustalasz, wydają się nierealne,
- nie zmuszają Cię do poświęcenia chwili obecnej dla przyszłości,
- mogą być obojętne, uzupełniające lub wręcz wykluczające się z głównym celem.

GROW³⁸

Narzędzie to służy do utrzymania struktury sesji, ale również struktury procesu. Jest to najczęściej stosowane narzędzie w coachingu. Oznacza ono:

Goal – cel: ustalenie celu coachingu

Reality – rzeczywistość: sprawdzenie i pogłębienie zrozumienia obecnej sytuacji

Options – opcje: formułowanie pomysłów, znajdowanie nowych strategii, nowych rozwiązań, odpowiedzi

Wrap up/Will – zobowiązania końcowe/**wola**: sprawdzenie zaangażowania w realizację celu, tworzenie konkretnych, realistycznych planów realizacji.

³⁸ Istnieje wiele zastrzeżeń, jeśli chodzi o autorstwo GROW. Jako ojców tego narzędzia wymienia się następujące osoby: Graham Alexander, Alan Fine, Sir John Whitmore.

GOAL/Cel – polega na określeniu tematu danej sesji coachingowej, bądź długoterminowych celów Klienta przy uwzględnieniu aspektu rozwojowego.

Przykładowe pytania:

- Co chcesz osiągnąć podczas tej sesji?
- Czego się spodziewasz?
- Nad czym chciałbyś popracować podczas tej sesji?
- Jak te zagadnienia łączą się z Twoimi długoterminowymi celami?
- Czy mamy wystarczająco czasu, żeby osiągnąć dziś to, co chcesz?
- Czy jesteś pewien, że określiłeś cel na to spotkanie?

REALITY/Rzeczywistość – ten punkt zawiera opis otoczenia Klienta, pozwalający precyzyjnie określić punkt startowy: jego obecną sytuację. Często dokładny obraz rzeczywistości pozwala Klientowi dostrzec posiadane zasoby, co – już nawet na tym etapie – skutkuje pojawieniem się pierwszych pomysłów i rozwiązań.

Przykładowe pytania:

- Co się w tej chwili dzieje?
- Na ile jesteś pewien, że to dobry opis sytuacji?
- Co Cię niepokoi?
- Kogo jeszcze poza Tobą dotyczy ta kwestia?
- W jakim stopniu kontrolujesz wynik swoich działań?
- Kto wie, że chcesz coś w tej sprawie zrobić?
- Jakie działania podjąłeś?
- Co powstrzymało Cię, żeby zrobić więcej?
- Jakie przeszkody trzeba jeszcze pokonać?
- Jakimi zasobami dysponujesz?
- Jakich środków będziesz potrzebować? Skąd je uzyskasz?
- Jeśli można byłoby spełnić jedno Twoje życzenie – jakie ono by było?
- Czy potrzebujesz określenia na nowo celu krótko- lub długotrwałego?
- Kiedy...? Jak często...? Jakie są skutki...?
- Jakie czynniki występują?
- Jak sprawdzasz czy masz rację?
- Jak jest Twoje nastawienie?

OPTIONS/Opcje – w tym miejscu należy sporządzić listę sposobów doskonalenia funkcjonowania Klienta oraz wstępnie ją zweryfikować. Warto zachęcić Klienta do zastanowienia się nad wszystkimi dostępnymi możliwościami i rozwiązaniami, aby z dużej ich liczby wybrać te najbardziej wartościowe.

Przykładowe pytania:

- Jakimi metodami możesz się posłużyć?
- Jakie możliwości są dla Ciebie dostępne?
- Co jeszcze możesz zrobić?
- Co byś zrobił, gdybyś miał więcej czasu, pieniędzy, władzy (gdybyś był szefem)?
- Co byś zrobił, gdybyś mógł zacząć od początku z nowym zespołem?
- Co chcesz zrobić, aby zmienić sytuację?
- Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości rozwiązań?
- Czy chcesz, żeby coś Ci zasugerować?
- Które rozwiązanie najbardziej Ci odpowiada?
- Które zapewni najlepsze rezultaty, da Ci największą satysfakcję?
- Jakie widzisz możliwości/sposoby działania?
- Co jeszcze możesz zrobić, aby osiągnąć cel?
- Który element chciałbyś zmienić?
- W jaki sposób możesz to zrobić?
- Jakie są zalety, a jakie wady zaproponowanych rozwiązań?
- Które rozwiązanie najbardziej Ci odpowiada?
- Który ze sposobów wdrożysz w swojej pracy?

WRAP UP, WILL/Zobowiązania końcowe – ten punkt dotyczy działania Klienta po zakończonej sesji coachingowej. Podczas sesji tworzony jest plan. Na koniec Klient podejmuje zobowiązania związane z realizacją określonego planu.

Przykładowe pytania:

- Które rozwiązanie (rozwiązania) wybierasz?
- Kiedy dokładnie zaczniesz i zakończysz każdy etap?

- Ustal krok po kroku plan działania.
- Po czym poznasz, kiedy można wprowadzić nowe rozwiązanie?
- Po czym poznasz, że Ci się udało?
- Czy istnieją w Tobie opory przed podjęciem tych działań? Jakie? Co zrobisz, żeby je pokonać?
- Co zrobisz jeśli Ci się nie uda (Plan B)?
- Jakiego wsparcia potrzebujesz?
- Kto powinien wiedzieć o Twoich planach?
- Kogo poprosisz o pomoc?
- Co zrobisz, żeby uzyskać to wsparcie?
- Jak bardzo jesteś zaangażowany w wykonanie ustalonych działań? W skali 1-10.
- Czemu nie jest to 10? Czego Ci brakuje? Co możesz zrobić, żeby zbliżyć się do 10?
- Czy chcesz jeszcze o czymś porozmawiać?

Coaching celu – cel na proces, cel generalny

Wskazane narzędzie pomaga w wydobyciu motywacji. Stosując je zyskujemy większe zaangażowanie Klienta.

Pomocne pytania:

- Czego pragniesz?
- Czego sobie życzysz?
- Co by zwiększyło Twoje zadowolenie?
- Jakie są Twoje pragnienia, marzenia?
- Gdybyś mógł zmienić jedną rzecz w Twoim życiu, co byś zmienił?
- Kim chciałbyś być?
- Z kim chciałbyś pracować?
- Dla kogo chciałbyś pracować?
- Jaka jest Twoja wizja życia?
- Jak byś określił swoją filozofię życiową?
- Co jest dla Ciebie najważniejsze?
- Co sprawi, że będziesz czuł się szczęśliwy za 20-30 lat?

- Czego chciałbyś się najbardziej nauczyć? Opowiedz mi swoją wizję.
- Jak byś określił najbardziej charakterystyczne dla Ciebie wartości?
- Jeśli Twoja wizja jest określona na 10 lat, to gdzie teraz jesteś?
- W jakim momencie chciałbyś być w 2015 roku?
- Wyobraź sobie, że jesteś w świecie za dwa lata. Jak tam jest, jak się czujesz?
- Co w ciągu Twojego dorosłego życia miało dla Ciebie znaczenie? Co kochasz?

Coaching rzeczywistości

Pomocne pytania:

- Jakie posiadasz zasoby, aby móc je wykorzystać w drodze do realizacji swojej wizji?
- Jakie zasoby są Ci potrzebne?
- Czego jeszcze potrzebujesz?
- Jak uzyskasz dostęp do tego, czego pragniesz?
- Czego potrzebujesz, żeby zrealizować swój cel?
- Jakie dziś masz zasoby, kompetencje?
- W jaki sposób możesz użyć swoich zasobów?
- Kto może Cię wesprzeć w realizacji tej wizji?
- Co Cię ogranicza? Nazwij te bariery. Co masz w środowisku, co lub kto może Cię wesprzeć w dokonaniu zmiany?

Coaching planu

Pomocne pytania:

- Co możesz zrobić?
- Co jest możliwe?
- Co zrobisz?
- Co zrobisz w pierwszej kolejności?
- Co odłożysz na razie na bok?
- Czego odmówisz?
- Skąd weźmiesz czas? Pieniądze? Ludzi?

- Po czym poznasz, że uzyskałeś oczekiwane rezultaty?
- Wymień opcje, które są dostępne, wszystkie, które przychodzą Ci do głowy?
- Co miałyby największą siłę, co mógłbyś zrobić?
- Gdybyś miał nieograniczone kompetencje, zasoby, co byś zrobił?
- Z tych wszystkich wymienionych rzeczy – które najbardziej do Ciebie przemawiają? Jaki jest następny krok, który zrobisz?
- Na ile jesteś przekonany do tego wszystkiego, co powiedziałeś?
- Co zrobisz dzisiaj?
- Co zrobisz do tego czasu kiedy się spotykamy?

Coachingowe narzędzie określania celu – Model SCORE³⁹

Model SCORE został opracowany przez Roberta Diltsa i Todda Epsteina. Model ten ma pomagać w dokonywaniu zmian. Poszczególne elementy modelu reprezentują minimalną ilość informacji, którą należy dysponować, aby przeprowadzić dowolny proces zmian. Zaletą modelu jest to, że coach może rozpocząć pracę w dowolnym punkcie i na dowolnym etapie ją zakończyć. Model SCORE zaczyna proces z Klientem od stanu obecnego przy uwzględnieniu zasobów jakie Klient posiada, aż do stanu przez niego pożądanego. Model SCORE nazywany jest także narzędziem „od celu do efektu”: twierdzi, że pierwsze sygnały (symptomy) umożliwiają przewidzenie zakładanych rezultatów; model SCORE pozwala zaplanować działanie według ścieżki: SYMPTOMY → PRZYCZYNY → CELE → ZASOBY

Poniższa tabela zawiera cały model SCORE wraz z pytaniami do każdego z etapów diagnozy.

Tabela 4. Specyfika Modelu SCORE

MODEL SCORE stan obecny → zasoby → stan pożądaný	
<p>SYMPTOMS/SYMPTOMY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>W czym tkwi trudność?</i> • <i>Co jest problemem?</i> • <i>Co chciałbyś zmienić?</i> • <i>Co nie działa?</i> • <i>O co chodzi?</i> 	<p>CAUSES/PRZYCZYNY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Co jest przyczyną problemu?</i> • <i>Skąd się wzięła trudność?</i> • <i>Czym jest to spowodowane?</i>
<p>OUTCOMES/CELE</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Co chcesz osiągnąć?</i> • <i>Jaki jest Twój cel?</i> • <i>Jak ma być?</i> • <i>Jaka jest Twoja wizja?</i> • <i>Jak chciałabyś, aby było?</i> 	<p>RESOURCES/ZASOBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kto może Ci pomóc w osiągnięciu celu?</i> • <i>Czego byś potrzebował, aby osiągnąć to, co chcesz?</i> • <i>Do jakich zasobów musiałbyś mieć dostęp?</i> • <i>Co Ci będzie potrzebne, aby zrealizować swoją wizję?</i> • <i>Jakie przekonania musiałbyś zmienić?</i> • <i>Jakie Twoje cechy mogą być tutaj pomocne?</i> • <i>Które z Twoich doświadczeń mogą okazać się przydatne?</i>
EFFECTS/SKUTKI	

³⁹ O. Rzycka, *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 251-253.

Narzędzie coachingowe – Model STAR

Narzędzie to polega na opisaniu sytuacji, które miały miejsce w życiu Klienta. Następnie Klient opisuje zadania jakie realizował w opisanej wcześniej sytuacji, czyli, jakie działania przyczyniły się do wykonania zadania. W dalszej kolejności Klient opisuje faktyczne działania jakie wykonywał, aby zrealizować zadanie. Ostatnim etapem jest rezultat, jaki uzyskała dana osoba, dzięki wykonywanym przez siebie działaniom, co jest wynikiem całego zdarzenia? W odróżnieniu od poprzednich, narzędzie STAR charakteryzuje się odniesieniem do przeszłości, do działań jakie miały miejsce w życiu Klienta. Metoda ta jest podobna do następujących: „Opisz mi zdarzenie, które miało miejsce w Twojej pracy zawodowej i zakończyło się sukcesem”. Umożliwia ono wydobyć potencjału w przypadku, gdy Klient zapomniał jak wielkie bogactwo w nim drzemie. W poniższej tabeli znajdują się 4 etapy tego narzędzia. Narzędzie to nieco zmodyfikowaliśmy, dodając dwa końcowe etapy: konsekwencje i wnioski.

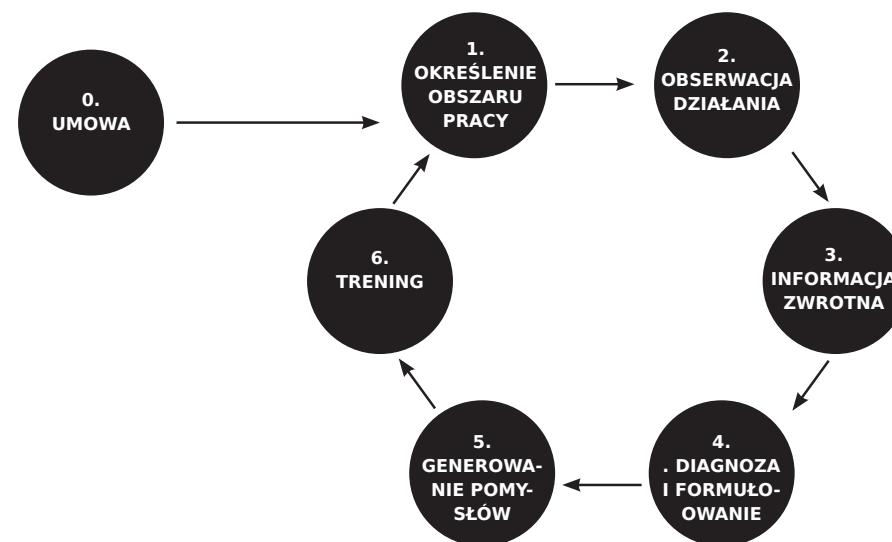
Tabela 5. Specyfika Modelu STAR

MODEL STAR	
<p>1. SITUATION (opis sytuacji)</p>	<p>2. TASK (opis zadania, jakie postawiła sobie dana osoba do realizacji w opisanej wcześniej sytuacji)</p>
<p>3. ACTION (opis faktycznego działania, jakie osoba wykonywała, aby zrealizować postawione zadanie)</p>	<p>4. RESULT (rezultat, jaki został osiągnięty, dzięki działaniu, wynik całego zdarzenia)</p>
<p>5. KONSEKWENCJE</p>	<p>6. WNIOSKI</p>

Narzędzie – Coaching narzędziowy

Narzędzie opisane poniżej stosowane było w firmie, w której obie pracowałyśmy (Agnieszka jako coach, Marta jako Klient). Bardzo często występowało ono w coachingu prowadzonym z osobami pracującymi w sprzedaży w terenie. Narzędzie to składa się z 6 etapów:

1. Coach wraz z Klientem przed wizytą handlową umawiają się w jakiej roli na spotkaniu sprzedażowym na występować coach.
2. Następnie określają obszar pracy (np. na co ma zwracać uwagę coach podczas rozmowy handlowej, co ma obserwować).
3. Kolejnym etapem po zakończeniu rozmowy handlowej i wyjściu od Klienta biznesowego, coach pyta Klienta o jego reakcje, odczucia (z czego jest zadowolony, co mu się udało podczas rozmowy handlowej itp.).
4. Następnie coach udziela informacji zwrotnej Klientowi na temat działania jakie obserwował.
5. Kolejnym etapem jest diagnoza i formułowanie celu.
6. Ostatnim etapem jest generowanie pomysłów i trening.



0. UMOWA

Decyzja o objęciu podwładnego coachingiem:

- przekazanie wartości coachingu;
- zaprezentowanie metod, narzędzi, celu coachingu;
- przedstawienie roli coacha (zakres odpowiedzialności coacha);
- określenie etapów rozmowy handlowej (karta coachingu);
- zadbanie o podstawowe filary coachingu (bezpieczeństwo, zasada zaufania, określenie kanału komunikacji, przepływu informacji).

1. OKREŚLENIE OBSZARU PRACY

Przykłady pytań:

- Czym chcesz się zająć na coachingu?
- Nad czym chcesz pracować?
- Które obszary pracy sprawiają Ci trudność?
- Które obszary pracy chciałbyś rozwijać?
- Co chciałbyś osiągnąć, jaki jest Twój cel?
- Jakiej zmiany oczekujesz?
- Co w Twoim obecnym zachowaniu w takich sytuacjach przybliży Cię do celu, a co Cię oddala?

2. OBSERWACJA DZIAŁANIA

Ustal kategorie do obserwacji (najlepiej, aby zaproponował je Klient). Załóżmy, że obserwujesz Klienta pod kątem celu, jaki chce osiągnąć.

Przykładowe pytania:

- Co zrobisz żeby osiągnąć swój cel?
- Co mam obserwować?
- Na co mam zwrócić uwagę? Jak mam to robić, abyś czuł się komfortowo?

Przydatne rady:

Obserwuj to, na co się umówiłeś z Klientem.

Skup się na faktach, notuj je w pamięci lub na kartce.

3. INFORMACJA ZWROTNA:

1. Samoocena

Stwórz Klientowi przestrzeń do swobodnej odpowiedzi, daj czas do zastanowienia, nie ponaglaj. Pytaj, parafrazuj, daj czas do zastanowienia. Zanim przejdziesz dalej, upewnij się czy Klient powiedział wszystko, co rzeczywiście chciał.

Przydatne pytania:

- Przypomnij mi jaki był Twój cel na początku sesji?
- Co sądzisz o tej sytuacji?
- Jak Ci poszło?
- Jakie Twoje działania przybliżyły Cię do celu?
- Jakie Twoje działania oddalały Cię od celu?
- W jakich momentach czułeś się mocny?

2. Informacja zwrotna od coacha

Wskazywanie na atuty (przykłady):

- Według mnie, przybliżyło Cię do celu
- To, co w Tobie cenię, to
- Podobało mi się, że
- Miałeś odwagę sięgnąć po
- Pożądany efekt wywołało
- Dzięki temu, że powiedziałeś
- Działo na Twoją korzyść to, że

Wskazywanie rezerw (przykłady):

- Oddalało Cię od celu
- Nie sięgałeś po
- To spowodowało, że
- Zadziało na Twoją niekorzyść
- Straciłeś uwagę, gdy

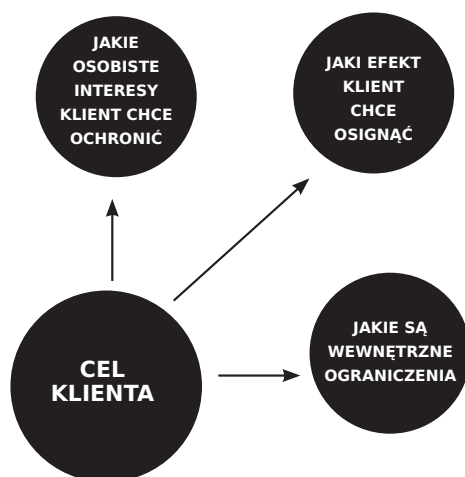
3. Wybór

Podsumuj razem z Klientem analizę obserwacji, zaprosz Klienta do wyboru obszaru (umiejętności, zachowania), którym chce się zająć i przejdź do kolejnego etapu.

Przykładowe pytania:

- Nad jakim elementem chciałbyś popracować, z tych, które wymieniliśmy?
- Który z obszarów do rozwoju jest dla Ciebie najważniejszy?
- Wymieniliśmy 3 rezerwy. Nad którą chciałbyś popracować dzisiaj?

4. DIAGNOZA I FORMUŁOWANIE CELÓW



CEL KLIENTA, to:

- EFEKT, KTÓRY KLIENT CHCE OSIĄGNAĆ (np. „Chcę poprawić swój wynik sprzedaży o 10%”);
- JEGO OSOBISTE INTERESY (np. „Nie chcę mieć poczucia, że manipuluję współpracownikami”);
- ZEWNĘTRZNE OGRANICZENIA, KTÓRE TOWARZYSZĄ MU W DANEJ SYTUACJI (np. „Muszę jednocześnie utrzymać wynik dla innych produktów”).

5. GENEROWANIE POMYSŁÓW

- Co by zrobił Twój autorytet, ekspert w tej dziedzinie?
- Co Ty byś chciał usłyszeć jeśli byś był na miejscu swojego Klienta w tej sytuacji?
- Co o tym mówi teoria, wiedza (np. psychologia sprzedaży, relacji)?
- Co ja mogę, jako coach, podpowiedzieć Ci z moich dobrych praktyk, wiedzy?

6. TRENING

1. Wybrany pomysł

Z puli pomysłów wybieramy najlepszy, czyli ten, który odpowiada Klientowi.

2. Doprecyzowanie i przygotowanie pomysłu

Wybrany pomysł dopracowujemy tak, aby był gotowy do zastosowania w praktyce.

3. Trening

Klient ćwiczy nowe zachowanie do momentu, kiedy nie stwierdzi, że jest gotowy, by zachować się tak w rzeczywistej sytuacji zawodowej lub osobistej. Po każdej próbie coach może dawać wskazówki i informację zwrotną.

STRUKTURA ROZMOWY COACHINGOWEJ

Goal	Ustalcie cel spotkania
Reality	Przeanalizujcie rzeczywistość
Options	Rozważcie opcje rozwiązań
Will	Wybierasz działanie, decyzja

W niektórych rozmowach skoncentrujesz się na omawianiu szczegółów sytuacji, w innej na szukaniu rozwiązań i planowaniu konkretnych działań. Zachowanie struktury rozmowy coachingowej pozwoli Ci być pewnym, że poruszyłeś wszystkie niezbędne tematy i uzgodniłeś działania na przyszłość.

STRUKTURA ROZMOWY COACHINGOWEJ – PYTANIA POMOCNICZE

1. OTWARCIE: ustalasz cel spotkania

Przygotowujesz grunt do dyskusji. Otwierasz temat. Określasz to, o czym chcesz mówić i pytasz jakie sprawy chce omówić Klient. Ustalacie cel rozmowy i dyskusyjecie dlaczego jest ważny.

Przykładowe pytania:

- O czym chcesz dzisiaj porozmawiać?
- Dlaczego ten temat jest dla Ciebie istotny?
- Jaki napotkałeś problem w realizacji zadania?
- Jaki cel chcesz osiągnąć?
- Jakie są oczekiwane rezultaty w zakresie jakości, ilości, kosztów, czasu?
- Po czym rozpoznasz, że osiągnąłeś cel?

2. WYJAŚNIANIE SYTUACJI: analizujecie rzeczywistość

To jest etap poszukiwania faktów. Zanim będziecie szukali rozwiązań, trzeba poznać tło sytuacji, problemy, istotne dla tematu sprawy.

Przykładowe pytania:

- Jakie zmiany są konieczne, aby osiągnąć cel?
- Jakie korzyści przewidujesz dla siebie, zespołu, firmy, klientów, dostawców?
- Jakie bariery możesz napotkać? W jaki sposób możesz odkryć nieprzewidziane przeszkody?
- Jakie zasoby są dostępne?
- Na czyje wsparcie możesz liczyć?
- Czy potrzebujesz szkolenia?
- Jakie umiejętności musisz rozwinąć, nabyć?
- Czy inne działania podejmowane aktualnie w firmie mogą sprzyjać realizacji Twojego celu?

3. POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ: szukacie najlepszej drogi

Na tym etapie pomagasz Klientowi znaleźć najlepszą drogę do osiągnięcia celu, zadajesz pytania i dzielisz się swoimi przemyśleniami. Wspólnie analizujecie alternatywne rozwiązania i działania.

Przykładowe pytania:

- Jakie działania planujesz? Kiedy? Kto będzie zaangażowany?
- Jakie kroki podejmiesz, aby pokonać przeszkody?
- Jakie są alternatywne rozwiązania?
- Jaki masz plan awaryjny?

4. POROZUMIENIE: wybór działania, podjęcie decyzji

Nim zakończysz rozmowę sprawdź, czy obydwie strony zgadzają się na proponowane rozwiązanie. Ustalcie kto, co i kiedy robi. Pamiętaj o zmotywowaniu Klienta, ale upewnij się, że to on czuje się odpowiedzialny za podjęcie ustalonych działań.

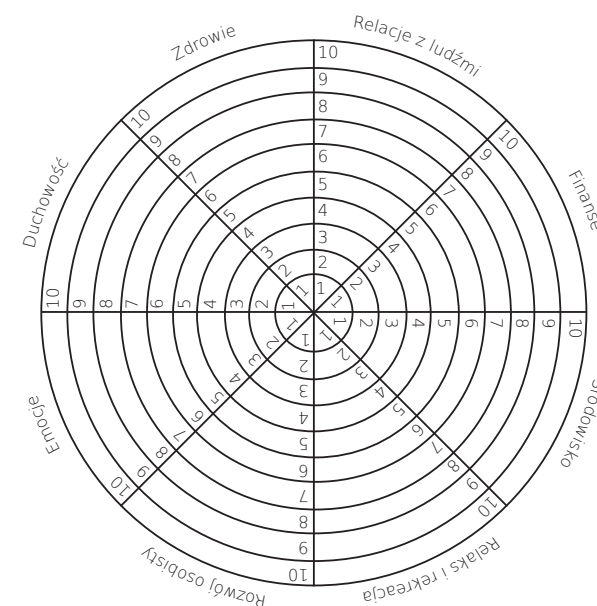
Przykładowe pytania:

- Jakie rozwiązanie wybierasz i dlaczego?
- Jak to będzie miało konsekwencje dla Ciebie: pozytywne i negatywne?
- Jaki ustalasz harmonogram czasowy?
- Jaki masz plan komunikacji? Jak zaangażujesz innych w swoje działania?
- Czy chcesz się kontaktować ze mną w trakcie realizacji celu? W jaki sposób?
- Czy chcesz jeszcze o czymś porozmawiać?

Koło życia, koło priorytetów

Narzędzie to stosujemy na początku pracy z Klientem. Często prosimy, aby Klient uzupełnił w domu poziom satysfakcji w każdym z obszarów znajdujących się na Kole. Treść Koła omawiamy podczas sesji. Jeszcze raz warto Koło stosować w odniesieniu do obszarów kompetencji zawodowych, czy kierowniczych Klienta. Na koniec pytamy Klienta jaki obszar jest dla niego najważniejszy i praca nad nim najbardziej wpłynie na inne obszary jego działalności.

Stosowanie i modyfikacja Koła jest dowolna, w zależności od wyobraźni Klienta i coacha.



Narzędzie: „Podróż mojego życia”

Narzędzie to polega na tym, że Klient ma wymyślić podróż swojego życia – miejsce, do którego chciałby dotrzeć.

Coach zadaje Klientowi pytania.

- 1. Miejsce:** Dokąd chcesz jechać?
- 2. Opis miejsca:** Jak tam jest? Jakie jest środowisko? Jacy ludzie żyją? (Na ile masz wiedzę o tym miejscu? Skąd ją czerpiesz?)
- 3. Twoja osobista motywacja:** Po co chcesz tam jechać? Co zyskasz?
- 4. Przeszkody:** Co może Ci przeszkodzić? Jakie ryzyka możesz napotkać? Jak sobie z tym będziesz radzić?
- 5. Zasoby:** Co Ci jest potrzebne do tego wyjazdu? Co posiadasz, a o co musisz zadbać? Co Ci pomoże osiągnąć cel podróży?
- 6. Plan:** Kiedy chcesz tam być? Jakie działania podejmiesz dziś? Jutro? Za miesiąc?

Narzędzie to odpowiada etapom całego procesu coachingowego prowadzonego z Klientem. Jest także niezwykle plastyczną metaforą rzeczywistej podróży. Po określeniu celu, miejsce, do którego Klient chce jechać, jest celem na proces. Opis miejsca to rezultat, efekt jaki Klient chce uzyskać. Motywacja to samolot, który przewiezie Klienta do miejsca podróży, przeszkody to turbulencje, zasoby to rzeczy w walizce, a plan to plan lotu samolotu.

Góra Lodowa Macieja Bennewicza oparta na modelu piramidy Diltsa⁴⁰

Narzędzie „Góra Lodowa” służy poznaniu przez Klienta głębokich powodów, wartości, które kierują nim lub innymi ludźmi znajdującymi się w jego środowisku. Jakie są powody tego, co ludzie robią w życiu? Jak głęboko ulokowane, jak ważne są to powody? Jak bardzo różni się w tym, co robimy i dlaczego to robimy? Kim jesteśmy i co nami kieruje? Jak bardzo powierzchownym obrazem siebie samych i innych ludzi kierowaliśmy się do tej pory? Na te i podobne pytania pozwala odpowiedzieć to ćwiczenie. „Góra Lodowa” oparta na Modelu Piramidy Diltsa (obszary funkcjonowania człowieka) składa się z ośmiu poziomów. Dwa pierwsze znajdują się „na powierzchni wody”, są łatwo obserwowalne. Pozostałe są poniżej – ich nie widzimy, ale są one właściwą podstawą naszych działań.

⁴⁰M. Bennewicz, *Coaching, czyli restauracja osobowości, ...*, op. cit.

Coach zwraca się do Klienta z prośbą o szczegółowe opisanie swojej sytuacji:

- Skoncentruj się na swojej roli, którą obecnie sprawujesz w
- Określ swoją rolę na wszystkich poziomach „Góry Lodowej”; zadaj sobie pytania kontrolne. Zapisuj pierwsze skojarzenia.
- Opisz tę rolę i sytuację, jakich doświadczasz, używając schematu. To, co kryje się „pod powierzchnią wody” ujawni się jako istotny element wpływu i siła Twojej motywacji. Pamiętaj, że wszystkie poziomy wpływają na motywację w danej sytuacji, m.in. na uświadomienie sobie i realizowanie celu.
- „Góra Lodowa” pozwala odkryć i rozpoznać własną mapę związaną z konkretną rolą lub mapę drugiego człowieka. Możemy też kolejno przechodzić do innych ról społecznych, które są dla Ciebie ważne.

1. Środowisko – Kiedy? Gdzie? Z kim?/W jakim otoczeniu?

2. Zachowania – Jak się zachowuję? Jak to robię?

3. Umiejętności – Co umiem?

4. Przekonania – Jak myślę o sobie, świecie i ludziach? Co jest możliwe?

5. Wartości – Co jest ważne? Po co to robię?

6. Tożsamość – Kim jestem?

7. Misja – Jaki jest globalny cel? Dokąd zmierzam?

8. Wizja/Duchowość – Kto jeszcze? Co istnieje więcej? Jaka jest globalna intencja?

Podsumowując ten rozdział, chcemy dodać, że narzędzi coachingowych jest wiele, a my nie wyczerpałyśmy ich spektrum – pokazałyśmy tylko te najczęściej spotykane, z którymi również pracujemy. Każdy z Was wśród tego repertuaru metod znajdzie dla siebie takie, dzięki, któremu będzie „tańczył z Klientem”. Co więcej, może wymyślicie swoje? Zachęcamy Was do próbowania różnych form pracy z Klientem. Kiedy rozejrzemy się dookoła, znajdziemy wiele narzędzi – one tylko na nas czekają. J. Czasami wystarczy kartka i ołówek, kartkę może zastąpić piach, po którym będziecie stąpać z Klientem, a długopis – kawałek patyka do rysowania po piachu.

Zachęcamy was do rozwoju, doskonalenia Waszego warsztatu coacha, odkry-

wania coraz to nowych narzędzi i form prowadzenia sesji, dzielenia się Waszymi doświadczeniami, dobrymi praktykami, ale również trudnymi sytuacjami. Dzięki coachingowi przestanecie mieć poczucie, że stoicie w miejscu, gdyż ludzie, z którymi będziecie mieli przyjemność pracować, Wasi Klienci – to niesamowite źródło mądrości i wiedzy. Ludzie są bardzo mądrzy, a Waszą rolą jest asystowanie w drodze do ich celu, z ich zasobami i według ich mapy. Narzędzia Wam w tej podróży będą towarzyszyły, jednak nigdy Was nie zastąpią.

■ 11. Korzyści płynące z coachingu⁴⁰

Coaching to samo dobro – tak właściwe w jednym zdaniu można byłoby skwitować coaching. Ale jeśli się bliżej przyjrzeć, korzyści z coachingu jest wiele – w zależności od odbiorcy. Dla nas korzyścią z coachingu jest możliwość stałego rozwoju, możliwość pracy z cennymi, wartościowymi i mądrymi ludźmi, większe zaangażowanie związane z wyższą motywacją do pracy, wolność, skupienie się na rzeczach ważnych. Dzięki temu możemy osiągać ponadprzeciętne rezultaty. Stawianie celów ekologicznych, uwzględniających rzeczy dla nas ważne, partnerskie relacje i dyskusje oparte na faktach, a nie na emocjach, większa kreatywność, nasza „Akademia Coacha ACC”, która pojawiła się w naszych marzeniach, a stała się rzeczywistością, i wiele, wiele innych, o których mówimy podczas „Akademii”. Poniżej, opierając się na słowach Johna Whitmore’a, przedstawiamy Wam korzyści płynące z coachingu, szczególnie w organizacji.

1. Lepsza wydajność i produktywność.

Coaching wydobywa z poszczególnych osób oraz z zespołów to, co w nich najlepsze, czego ludzie nawet nie starają się zrobić. Jeśli nie wiedzą o swoich wewnętrznych potencjałach i mocnych stronach, usprawniających wydajność i produktywność, więc jak takie zmiany mogą się udać?

2. Rozwój pracowników.

Rozwój pracowników, samorozwój ludzi nie oznacza jedynie wysyłania ich na krótkie szkolenia raz lub dwa razy do roku. Dziś rozwój to nieustanny samorozwój pracowników. Twój sposób zarządzania albo będzie ich rozwijał, albo ograniczał. To zależy od Ciebie.

3. Sprawniejszy proces uczenia się.

Coaching polega na szybkiej nauce, tu i teraz, bez zbędnego tracenia czasu. Oznacza intuicyjność i przyjemność zdobywania wiedzy, a to powoduje, że zapamiętywanie jest lepsze, a implementacja rozwiązań – skuteczniejsza.

4. Lepsze relacje.

Coaching to nauka poprzez zadawanie pytań. Już samo zadanie komuś pytania nadaje „podwójnej” wartości: i tej osobie, i jej odpowiedzi. W sytuacji, gdy zarzą-

dzanie, wspólna praca opiera się jedynie na wydawaniu poleceń, nie następuje żadna wymiana. W takiej sytuacji można by równie dobrze mówić do sterty cegieł. Czy jednak warto?

5. Poprawa jakości życia.

Ze względu na szacunek dla człowieka, jaki coaching zakłada, polepszą się relacje międzyludzkie. Dodatkowo, sukces, jaki towarzyszy coachingowi spowoduje, że atmosfera pracy ulegnie zmianie na lepsze.

6. Więcej czasu dla kierownika.

Pracownicy, którzy są coachowani, cieszą się z odpowiedzialności, nie muszą być poganiani ani obserwowani. Dzięki temu umożliwiają kierownikom wypełnianie najważniejszych obowiązków, na których wykonanie nie mieli w przeszłości czasu.

7. Bardziej kreatywne pomysły.

Coaching oraz środowisko coachingowe zachęcają wszystkich członków zespołu do zgłaszania kreatywnych propozycji, bez obaw bycia wyśmianym lub przedwcześnie zwolnionym. Jeden kreatywny pomysł często wyzwala kolejne.

8. Lepsze wykorzystanie ludzi, umiejętności i zasobów.

Menadżer często nie ma pojęcia o tym, jakie ukryte zasoby tkwiące w swoich współpracownikach ma do dyspozycji. Do czasu, aż podejmie się coachingu. Szybko odkryje wiele wcześniej nieobjawionych talentów w swoim zespole.

9. Szybsza i bardziej efektywna reakcja na sytuacje kryzysowe.

W sytuacji, gdy ludzie są doceniani, a to gwarantuje coaching, chętniej podejmują zadania, gdy się ich o to prosi. Często zdarza się nawet, że uprzedzają decyzje kierownictwa – i sami wykazują się własną inicjatywą. Wciąż w zbyt wielu organizacjach, które nie doceniają ludzi, pracownicy robią jedynie to, co się im każe, a przy tym jak najmniej się da.

10. Większa elastyczność i podatność na zmiany.

Etos coachingu polega na zmianie, reagowaniu i byciu odpowiedzialnym. W przyszłości zapotrzebowanie na elastyczność wzrośnie, a nie zmaleje. „Zadbają” o to – i to w trakcie naszego krótkiego życia(!): większa konkurencja na rynku, innowacje technologiczne, globalna komunikacja natychmiastowa, niepewność gospodarcza oraz brak stabilizacji społecznej! Jedynie elastyczni i odporni przetrwają.

11. Bardziej zmotywowani pracownicy.

Zarówno kij, jak i marchewka straciły dziś na znaczeniu. Ludzie działają, ponieważ tego chcą, a nie muszą. Coaching pomaga ludziom odkryć samomotywację.

12. Zmiana kultury organizacyjnej.

Zasady coachingu wspierają styl zarządzania kultury wysokiej efektywności, do której aspiruje wielu liderów biznesu. Każdy program coachingowy pomoże sprawić, by zmiana kultury stała się bardziej możliwa.

13. Życiowa umiejętność.

Coaching dotyczy zarówno nastawienia, jak i zachowania, i znajduje szerokie zastosowanie tak w pracy, jak i poza nią. Popyt na niego wzrasta, przez co stanowi niezmiernie wartościową umiejętność, nawet dla tych osób, które mają zamiar niebawem zmienić pracę.

12. Rola, wiedza, umiejętności trenerów wewnętrznych w opiniach Klientów⁴¹

Trener, chcąc ocenić wyniki coachingu, może posłużyć się wieloma metodami:

1. Wręczyć osobie coachowanej ankietę z prośbą o ocenę użyteczności pracy.
2. Przeprowadzić z Klientem rozmowę w celu przebadania dostrzeżonych przez niego różnic w zachowaniach po procesie.
3. Porozmawiać z kolegami coachowanego, prosząc o informację na jego temat, oczywiście pod warunkiem, że Klient się na to zgodzi.
4. Obserwować Klienta w miejscu pracy.
5. W późniejszym terminie ponownie stosując metodę 360 stopni, czyli zbierania informacji o Kliencie na podstawie opinii osób uczestniczących w procesie oceniania, od przełożonego, podwładnych, współpracowników, itd. w celu zgromadzenia informacji zwrotnych, by ocenić poprawę wyników.

Poniżej przedstawiamy wyniki kolejnych badań oceniające trenerów wewnętrznych. Dzielimy się z Wami tymi wynikami dlatego, gdyż dzięki nim, wysokiej ocenie pracy trenerów-coachów wewnętrznych, mamy świadomość ważności i użyteczności tego stanowiska w organizacjach. Badania były prowadzone w momencie zmian, niepewności co do dalszego zatrudnienia, fuzji dwóch firm.

Opis badań: zakres, metodologia, cel

Badania zostały przeprowadzone jesienią 2012 roku w międzynarodowej korporacji przechodzącej okres zmian. Sam proces przeprowadzania badania niczym nie został zakłócony, a atmosfera była komfortowa. W ramach badań przeprowadzono 30 ankiet wśród pracowników różnych działów, pracujących regularnie z trenerem wewnętrznym.

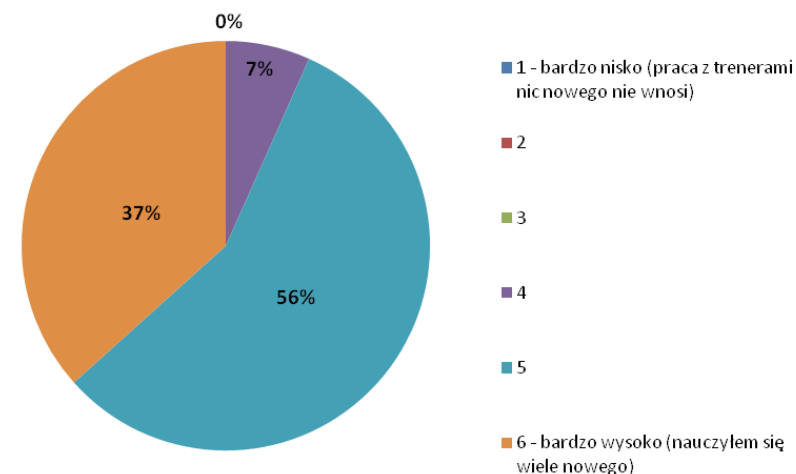
Badanie było anonimowe, a kwestionariusz ankiety zawierał 13 pytań: 10 pytań wielokrotnego wyboru oraz 3 pytania otwarte.

Badania pozwoliły uzyskać odpowiedź na zagadnienie: jak praca trenerów wewnętrznych jest odbierana i oceniana przez Klienta, jak Klient spostrzega przydatność pracy z trenerami, jak ocenia kompetencje trenerów, z którymi pracował oraz wykorzystanie czasu podczas pracy z trenerami. Uzyskano również wiedzę na temat zapotrzebowania i częstotliwości sesji coachingowych.

Rezultaty

Rysunek 18 przedstawia opinie ankietowanych na temat przydatności pracy z trenerami wewnętrznymi.

Rysunek 18. Ocena pracy trenerów wewnętrznych w opinii badanych

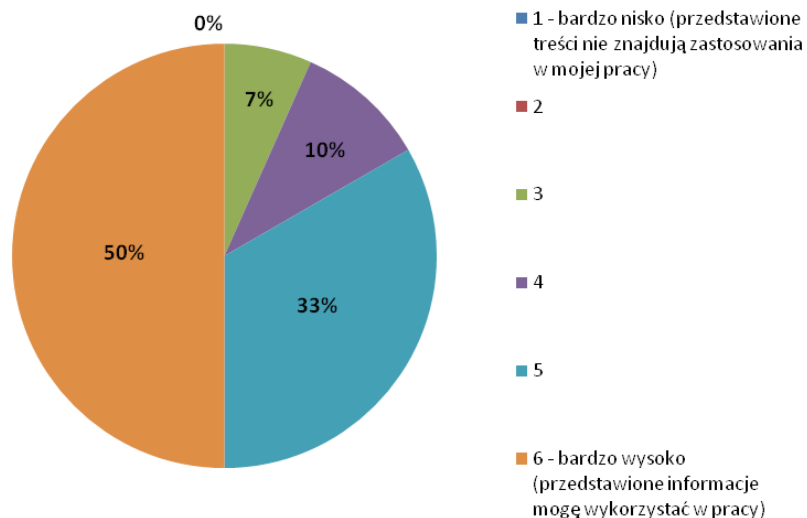


Badania wykazały, że praca trenerów wewnętrznych wśród ankietowanych regularnie odbywających coachingi, została wysoko oceniona: 37% ankietowanych oceniło pracę trenerów wewnętrznych na 6, czyli bardzo wysoko, 56% ankietowanych oceniło pracę trenerów na 5, natomiast 7% ankietowanych oceniło pracę trenerów na 4. Nikt z ankietowanych nie ocenił pracy trenerów na 1, 2, 3 – dając tym samym najniższe noty. Należy więc sądzić, że praca z trenerami wewnętrznymi jest pożądana, tym bardziej, że, według badanych, przynosi ona efekty.

⁴¹ M. Kwiecińska, *Rola trenerów wewnętrznych w firmie* – niepublikowana praca dyplomowa – realizowana podczas III edycji *Podyplomowych Studiów Coachingu*, SGH Warszawa 2013.

Na rysunku 19 przedstawiona została opinia ankietowanych na temat przydatności pracy z trenerami wewnętrznymi.

Rysunek 19. Ocena przydatności pracy z trenerami wewnętrznymi



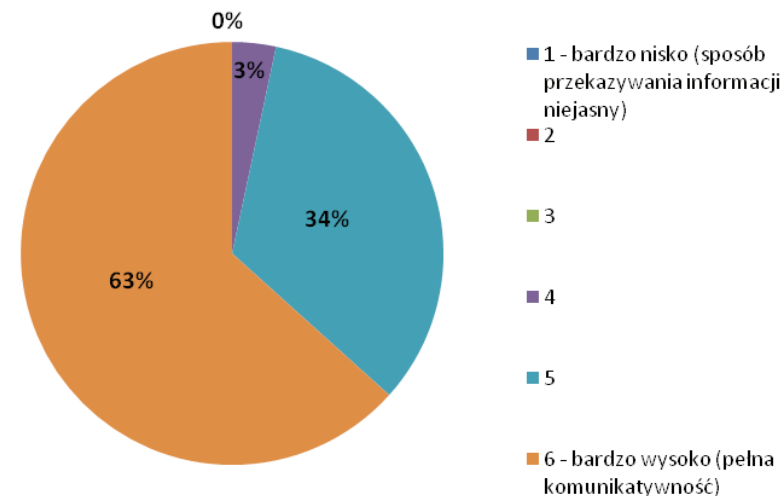
Źródło: opracowanie własne.

Badania wskazują (rys. 19), że 50% ankietowanych oceniło przydatność tego rodzaju pracy bardzo wysoko i uznało, że przedstawiane przez trenerów informacje mogą wykorzystać w swoich codziennych zajęciach. Kolejne oceny pozytywne stanowią także wysoki odsetek: 33% ankietowanych oceniło przydatność pracy coachów na 5 (wysoko), kolejnych 16% badanych uznało przydatność pracy w stopniu dobrym lub zadowalającym. Nikt z ankietowanych nie ocenił efektywności pracy z trenerami bardzo nisko i nisko.

Komunikatywność jest niezbędną kompetencją, jaką powinien posiadać trener wewnętrzny. Rysunek 20 pokazuje jak badani oceniali tę cechę trenerów, z którymi pracowali.

Rysunek 20 obrazuje komunikatywność trenerów wewnętrznych, która została oceniona przez ankietowanych bardzo wysoko: aż 63% respondentów przyznało tej kompetencji najwyższe noty, 33% – równie wysokie; jedynie 1% ankietowanych ocenił komunikatywność na 4 (co i tak stale plasuje tę cechę powyżej średnich).

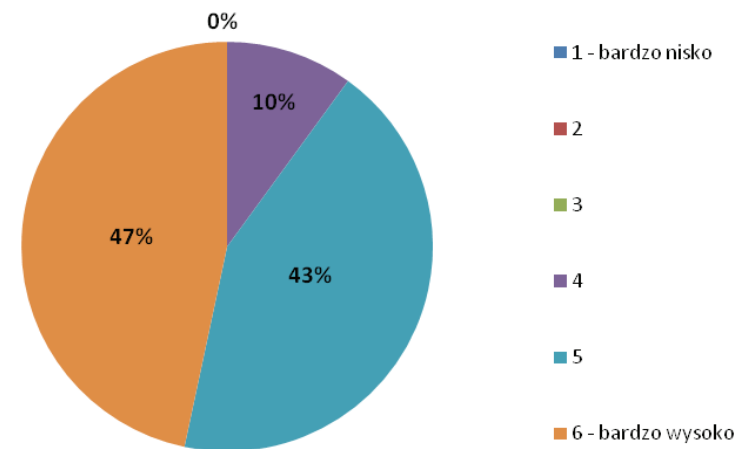
Rysunek 20. Ocena komunikatywności trenerów wewnętrznych



Źródło: opracowanie własne.

Kolejną ocenianą kompetencją była wiedza. Rysunek 21 to obraz przedstawiający opinie badanych na temat wiedzy trenerów wewnętrznych, z którymi współpracowali.

Rysunek 21. Ocena wiedzy trenerów wewnętrznych w opiniach respondentów

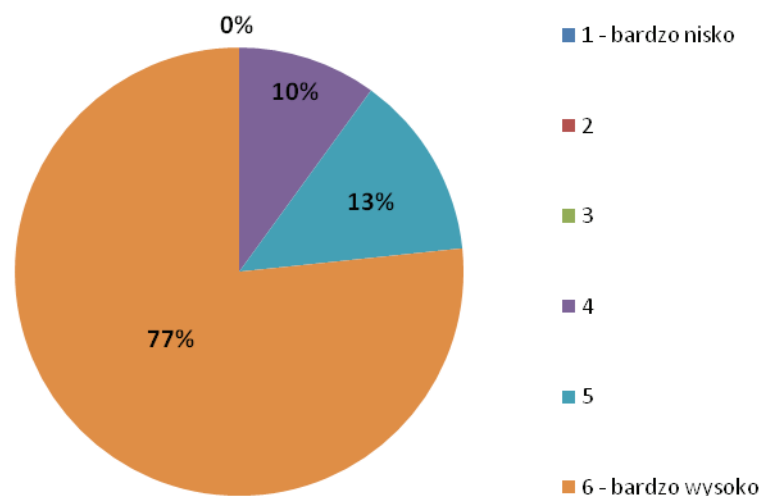


Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na rysunku 21, przeważająca większość respondentów, bo aż 90% wiedzę coachów, z którymi pracowali, oceniła wysoko lub bardzo wysoko (47% ankietowanych oceniło ją na 6 – a zatem bardzo wysoko, 43% – na 5: wysoko); najbliższej średnich ocen znalazło się 10% ankietowanych, którzy wiedzę trenerów wewnętrznych ocenili na 4.

Rysunek 22 przedstawia z kolei opinię ankietowanych na temat relacji z trenerami wewnętrznymi.

Rysunek 22. Ocena relacji z trenerami wewnętrznymi w opiniach badanych



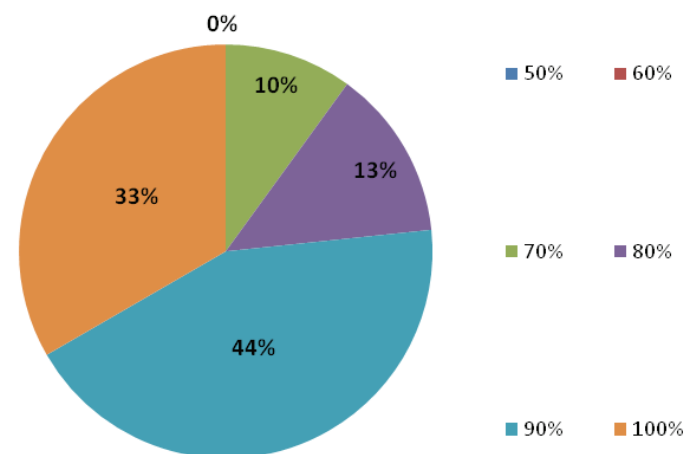
Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że 77% ankietowanych relacje z coachem, z którym zetknęli się w swojej pracy ocenia bardzo wysoko. 13% ankietowanych relacje oceniło nieznacznie poniżej najwyższych not (na 5), zaś najbliższej średnich uplasowały się odpowiedzi 10% ankietowanych, którzy relacje z trenerami wewnętrznymi ocenili na 4.

Kolejnym kryterium, które brane było pod uwagę było efektywne wykorzystanie przez trenera wewnętrznego czasu poświęconego na pracę z Klientem. Jest to niezwykle ważne zagadnienie, ponieważ wiąże się z kosztami ponoszonymi bądź przez Klienta indywidualnego bądź pracodawców, a także wpływa na efektyw-

ność procesu coachingowego. Aby coaching przebiegał efektywnie, niezbędne jest bowiem wykorzystanie przez trenera przeznaczonego na ten cel czasu, tak, aby Klient miał poczucie i wiedział, że czas spędzony z trenerem nie jest czasem zmarnowanym.

Rysunek 23. Ocena wykorzystania czasu podczas pracy z trenerem wewnętrznym w opiniach badanych – procent czasu efektywnie wykorzystanego

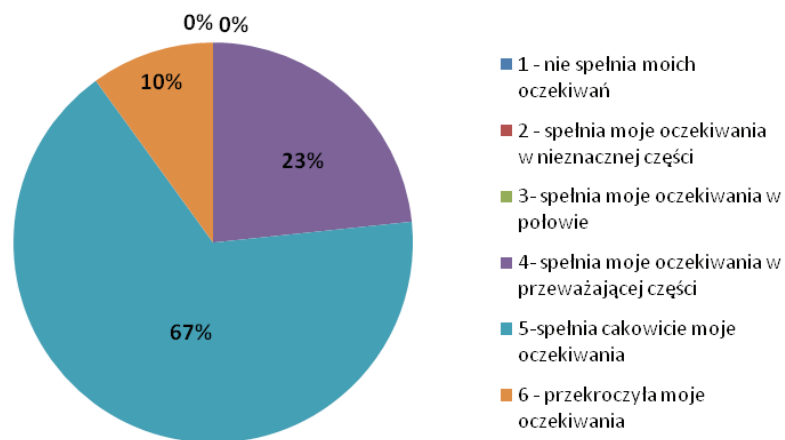


Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 23 ukazuje, że wśród ankietowanych 33% stwierdziło, że czas wykorzystany podczas pracy z trenerem został wykorzystany w 100%, 44% subiektywnie oceniło, iż 90% pracy z trenerami zostało efektywnie wykorzystane. Pozostałe 23% ankietowanych podało niższe wartości (odpowiednio: 80% czasu efektywnego – 13% ankietowanych oraz 70% czasu – 10% respondentów), jednak nadal mieszczą się one powyżej średnich.

Badanie pytało także respondentów o ogólną ocenę pracy trenerów wewnętrznych w zakresie zadowolenia i stopnia spełniania ich oczekiwań. Szczegółowe wyniki ilustruje rysunek 24.

Rysunek 24. Ogólna ocena pracy z trenerami wewnętrznymi



Źródło: opracowanie własne.

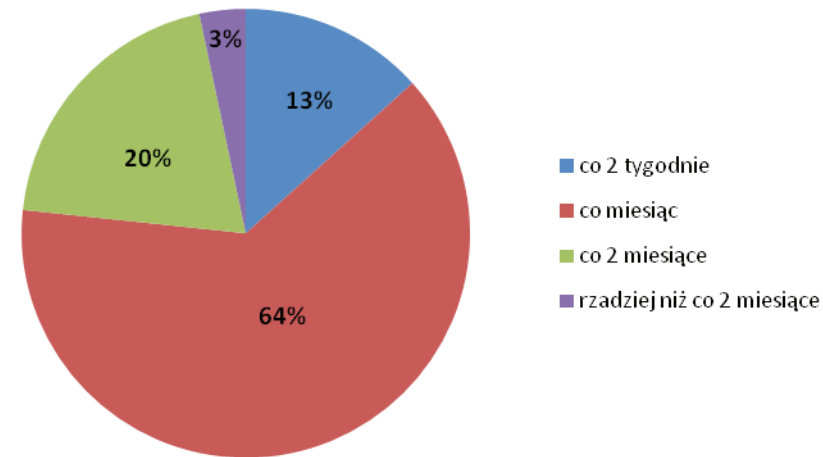
Rysunek 24 przedstawia sytuację, kiedy 10% ankietowanych stwierdziło, że praca z trenerami przekroczyła ich oczekiwania (była więc pozytywnym i efektywnym zaskoczeniem), a dla zdecydowanej większości spełniła ich oczekiwania: 67% ankietowanych oceniło, że praca z trenerami całkowicie spełniła ich oczekiwania, w opiniach 23% praca z trenerami spełnia pokładane w nich oczekiwania w przeważającej części.

Rozpatrując kwestię efektywności, badanie analizowało także opinie ankietowanych na temat czasu – częstotliwości pracy z trenerami wewnętrznymi, a także ilości godzin poświęcanych na indywidualną pracę z Klientem.

Rysunek 25 wskazuje, że najbardziej optymalną częstotliwością spotkań z trenerem wewnętrznym są sesje raz w miesiącu – taką opinię wyraziło 64% ankietowanych. Rzadziej – raz na 2 miesiące gotowych do spotkań z coachem byłoby 20% ankietowanych, zaś 13% ankietowanych uznało, że praca z trenerami wewnętrznymi powinna odbywać się zdecydowanie częściej: raz na 2 tygodnie. Jedynie 4% ankietowanych uznało, że praca z trenerami powinna na odbywać rzadziej niż co 2 miesiące.

Rysunek 25. Optymalna częstotliwość pracy z trenerami wewnętrznymi

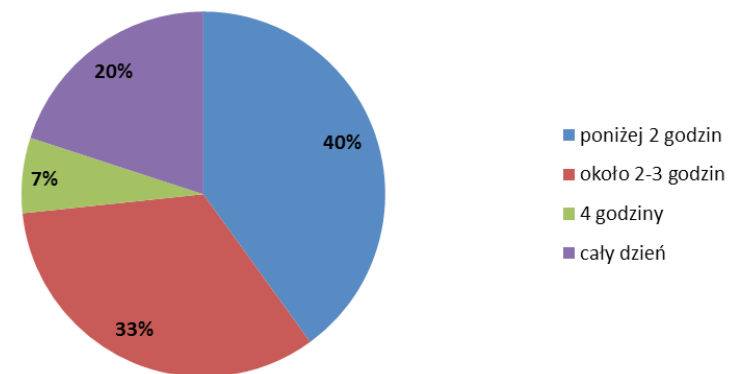
w opiniach badanych



Źródło: opracowanie własne.

W zakresie ilości czasu poświęcanego pojedynczemu pracownikowi na rozwój umiejętności podczas pracy z trenerem wewnętrznym, szczegółowe wyniki obrazuje rysunek 26.

Rysunek 26. Ile czasu powinien poświęcać trener wewnętrzny pojedynczemu pracownikowi



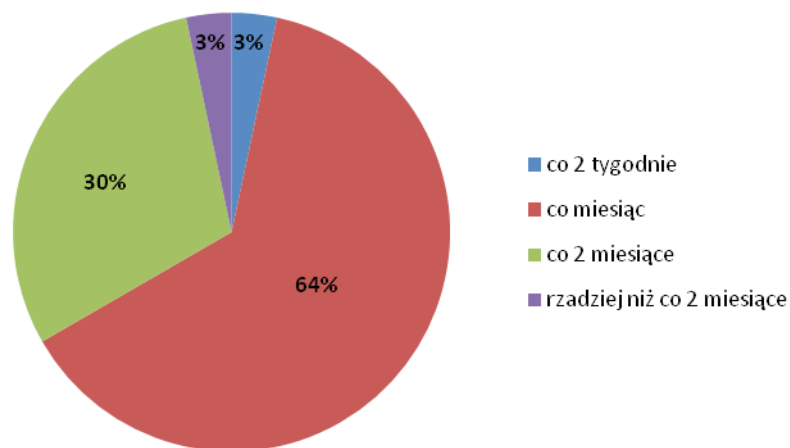
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 26 ukazuje, że wśród ankietowanych zdania są podzielone: 40% uznało,

że trener pojedynczemu pracownikowi powinien poświęcać do 2. godzin, z kolei 33% uznało, że praca trenera z pojedynczym pracownikiem powinna trwać 2-3 godziny. Spory odsetek stanowili także ci, dla których praca z trenerem powinna być zdecydowanie dłuższa: dla 7% spotkanie z trenerem powinno trwać 4 godziny, natomiast aż 20% uznało, że na ten cel pojedynczemu pracownikowi powinien być przeznaczony cały dzień pracy trenera.

Rozpatrując powyższe zagadnienia bardziej szczegółowo, zwróciliśmy się z prośbą do respondentów, aby ocenili potrzebę prowadzenia szkoleń sprzedażowych rozwijających wiedzę pracowników na temat umiejętności miękkich (np. z zarządzania czasem, technik sprzedażowych, czy negocjacji). Rysunek 27 przedstawia stanowisko ankietowanych na ten temat.

Rysunek 27. Ocena częstotliwości przeprowadzania w firmie warsztatów rozwijających kompetencje sprzedażowe



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 27 przedstawia dość jednoznaczną opinię ankietowanych ukazującą, iż częstotliwość prowadzenia szkoleń rozwijających kompetencje sprzedażowe, takie jak: negocjacje, techniki sprzedaży i inne powinna odbywać się raz w miesiącu.

Znaczna większość ankietowanych – 64% uznała bowiem, że taka częstotliwość szkoleń odpowiadałaby ich potrzebom. Rzadziej, bo co 2 miesiące szkoliłoby się 30% pracowników, zaś 3% uznało, że spotkania tego typu powinny odbywać się w jeszcze większych odstępach czasu (rzadziej niż co 2 miesiące), ale jednocześnie podobny – 3% odsetek badanych chciałby spotkań częstszych: w dostępnym dwutygodniowym.

Powyższe wykresy zawierały obraz oceny pracy, wiedzy i zaangażowania trenerów wewnętrznych, efektywności wykorzystania czasu, ocenę relacji coachingowych, częstotliwości pracy z coachem. Badani wysoko ocenili zarówno pracę z coachem, jak i efektywność.

Tabela 6, znajdująca się poniżej, zawiera opinie ankietowanych na temat zmian, jakie wprowadziliby oni w pracy z trenerem wewnętrznym.

Tabela 6. Rodzaje zmian wprowadzone w pracy z trenerem – propozycje respondentów

L.p.	Forma proponowanych zmian
1.	Zwiększenie częstotliwości zajęć
2.	Większe skupienie uwagi na formie prowadzonych rozmów
3.	Więcej zajęć praktycznych
4.	Praca indywidualna z trenerem
5.	Systematyczne spotkania, przynajmniej raz w miesiącu
6.	Coachingi indywidualne z trenerem
7.	Więcej szkoleń produktowych
8.	Większa systematyczność pracy z trenerem

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7 zawiera z kolei opinie respondentów na temat informacji przekazywanych podczas pracy z trenerami wewnętrznymi i wdrażania ich wskazówek do codziennej pracy.

Tabela 7. Informacje przekazywane przez trenera

– przydatne i wdrażane podczas codziennej pracy

L.p.	Wskazówki trenera wdrażane w codziennej pracy
1.	Techniki sprzedaży, negocjacje
2.	Informacja zwrotna podczas wizyt u kontrahenta
3.	Jak sprzedawać po ludzku, bez wymyślania
4.	Praca z trudnym klientem
5.	Nowe metody sprzedaży
6.	Praktyczne, indywidualne stosowanie scenariuszy sprzedaży
7.	Jakość pracy, techniki, sugestie, pochwały ze strony trenera
8.	Zalety i wady w rozmowach sprzedażowych
9.	Wszelkie informacje, które mówią o rezerwach
10.	Radzenie sobie z obiekcjami klienta

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, ankietowani mimo niepewności dalszego swojego zatrudnienia, wystawili trenerom wewnętrznym bardzo wysokie oceny. Wysoko ocenili wiedzę, umiejętności, sposób komunikacji, wykorzystanie czasu pracy na sesjach. Z powyższego badania wypływają wnioski takie, że trenerzy-coachowie zatrudniani w organizacjach pełnią ważną rolę w funkcjonowaniu całego środowiska pracy. Ankietowani chcą się rozwijać, uzyskiwać informację zwrotną od trenera-coacha podczas negocjacji, chcą doskonalić i rozwijać warsztat pracy z trudnym klientem, poznawać nowe metody i techniki sprzedaży, pracować nad poprawą swoich rezerw, słabych stron, chcą wiedzieć jak radzić sobie z obiekcjami klienta. Rola trenera-coacha wewnętrznego jest nie tylko szkoleniowa, ale również rozwojowa, wspierająca, motywująca. Niestety, w okresie kryzysu, organizacje zamiast wzmacniać zatrudnienie trenerów-coachów, ograniczają i redukują ich stanowiska pracy. A coaching wpływa na osiągnięcie przez pracowników ponadprzeciętnych rezultatów.

13. Wymagania Coacha przy Akredytacji ACC (Associated Certified Coach)⁴¹

Wymagania:

- 60 godzin Szkolenia Właściwego dla Coachingu,
- 100 godzin Coachingu dla Klienta,
- 10 godzin mentorcoachingu.

Absolwenci pełnego programu szkolenia coachów zapewnionego przez firmę szkoleniową, w ramach której jest akredytowany program szkoleniowy przez ICF, spełniają minimalne standardy. Wymagany jest dokument ukończenia takiego szkolenia – *Certyfikat ukończenia* oraz list z firmy szkolącej zawierający nazwę programu, daty rozpoczęcia i zakończenia oraz dokumentację z okresu szkolenia potwierdzającą, że spełniliście Państwo wszystkie wymagania programu, że je Państwo ukończyliście, oraz że przeszliście Państwo przez całościowy program egzaminacyjny, podczas którego obserwowano i oceniano Państwa w roli coachów, oraz że ukończyliście Państwo to szkolenie po dacie, w której przyznano programowi szkoleniowemu akredytację ICF.

Kandydaci, którzy odebrali Szkolenie Właściwe dla Coachów w innych programach lub ukończyli programy nieakredytowane lub też ukończyli programy szkoleniowe akredytowane, ale przed upływem formalnej daty ich akredytacji, są zobowiązani do spełnienia wszystkich Standardów Minimalnych.

Kandydat przyjmuje do wiadomości i podpisuje się pod Definicją i Filozofią Coachingu ICF.

Kandydat zobowiązuje się do postępowania w zgodzie ze Zobowiązaniem Etycznym ICF oraz Standardami Etycznego Postępowania.

Kandydat zgadza się uczestniczyć w sponsorowanych przez ICF telekonferencjach edukacyjnych proponowanych dla szczebla Zrzeszonego Coacha Certyfikowanego.

Kandydat zgadza się działać zgodnie z decyzjami/rekomendacjami Komitetu Oceny Aplikacji.

Kandydat przedstawia dokumentację zaświadczającą, że zaliczył minimum 60 go-

⁴² Tryb dostępu: <http://icf.org.pl/pl85,associated-certified-coach-acc.html>; data wejścia: 15.11.2013.

dzin Nauki Coachingu w Szkoleniu Właściwym dla Coachingu (np. praca w sali, bezpośrednia obserwacja, telekonferencje, szkolenia internetowe etc., z wyłączeniem przerw na lunch i innych). Szkolenie Właściwe dla Coachingu musi zawierać 48 godzin bezpośredniej interakcji z trenerem (trenerami). Bezpośrednia interakcja jest definiowana jako kontakt osobisty z trenerem; nie zalicza się do niej kursów internetowych, korespondencyjnych, kursów zakupionych przez Internet ani samokształcenia, chyba, że jest to uzasadnione udokumentowaną niepełnosprawnością.

Uwaga:

W procesie akredytacji będzie brane pod uwagę jedynie Szkolenie Właściwe dla coachingu, czyli:

- 1) szkolenie dla coachów zapewnione przez Program Szkolenia Coachów, który otrzymał potwierdzenie ze strony ICF, iż dostarcza Godziny Szkolenia właściwego dla Coachingu, lub
- 2) szkolenie, które jest reklamowane jako szkolenie umiejętności coacha oraz zastosowania wiedzy technicznej w procesie coachingu, zgodnie z Kluczowymi Kompetencjami Coachingu ICF. Na Państwu spoczywa odpowiedzialność za wykazanie, że Szkolenie Właściwe dla Coachingu, które wskazujecie Państwo w swojej aplikacji, spełnia te wymagania.

Kandydat również dostarcza dokumentację zaświadczącą, że odbył 100 godzin Coachingu dla Klienta. Godzina Coachingu dla klienta to 60 minut rzeczywistego czasu spędzonego na coachingu Klienta. Co najmniej 75 z tych godzin muszą być godzinami odpłatnymi. Liczba godzin świadczonych gratis lub w charakterze ochotnika nie może przekraczać 25. Godziny coachingowe w ramach współpracy z minimum 8 Klientami.

Od 1 lipca 2008 roku kandydat przedstawia dokumentację zaświadczącą, że odbył 10 godzin mentoringu z wykwalifikowanym coachem w przeciągu 3 miesięcy. Do celów akredytacji, coaching z mentorem oznacza coaching aplikującego na temat jego umiejętności coachingowych, w odróżnieniu od coachingu budującego praktykę.

Wprowadzone wymaganie ma na celu pomóc aplikującym w ramach aplikacji

portfolio w przygotowaniu się do egzaminu. ICF wysoce rekomenduje osobom aplikującym w ramach aplikacji portfolio pracę z coachem-mentorem jako doskonałe ćwiczenie przed egzaminem ustnym.

Wymaganie dotyczące godzin mentorskich musi być spełnione przed złożeniem aplikacji.

Jeśli mieszkasz poza USA i Kanadą, wymaga się, aby aplikujący odbył godziny mentorskie z coachem-mentorem posiadającym akredytację ICF lub coachem aktywnie związanym z działalnością ICF lub inną organizacją posiadającą podobne definicje coachingu jak ICF. Aplikujący powinien odbyć minimum 10 godzin mentoringu z przeciągu minimum 3 miesięcy.

Kandydat zdaje pomyślnie egzamin ustny. Do egzaminu tego będą dopuszczeni jedynie kandydaci, którzy przeszli już ocenę i akceptację swych umiejętności technicznych. Egzamin składa się z oceny umiejętności coachingu dokonywanej przez Certyfikowanego Mistrza Coachingu (MFC), który następnie daje kandydatowi informację zwrotną na temat jego umiejętności coachinowychu oraz o obszarach, które powinien doskonalić. Egzamin podda testowi oraz ocenie wiedzę kandydata i jego umiejętność dostosowania się do Kluczowych Kompetencji MFC. Jeśli kandydat jest absolwentem Akredytowanego Programu Szkolenia Coachów (APSC), wymóg egzaminu nie obowiązuje.

Kandydat dostarcza co najmniej trzy dokumenty poświadczające, że kandydat jest obecnie aktywnie zaangażowany w pracę w charakterze coacha.

Certyfikat ACC jest ważny przez 3 lata i następnie wygasa. Aby odnowić ważność certyfikatu po czasie jego wygaśnięcia, trzeba złożyć podanie o odnowienie. W tym celu trzeba mieć 40 godzin *coach-specific training*, w tym 24-godziny obejmujące *core competencies*, a także 10 godzin *mentor-coachingu*.

Akceptując status *Associated Certified Coach (ACC)*, kandydat zgadza się na uczestnictwo w telekonferencjach edukacyjnych sponsorowanych przez ICF, przeznaczonych dla grupy osób o statusie *Associated Certified Coach (ACC)*.

14. Kluczowe kompetencje Coacha według *International Coaching Federation (ICF)*

KLUCZOWE KOMPETENCJE COACHA ICF:

A. USTALANIE ZASAD WSPÓŁPRACY

1. Zgodność z wytycznymi Kodeksu Etycznego i standardami zawodu coacha.
2. Uzgodnienie kontraktu coachingu.

B. WSPÓŁTWORZENIE RELACJI

3. Budowanie zaufania i poczucia bezpieczeństwa Klienta.
4. Obecność coachingowa.

C. EFEKTYWNE KOMUNIKOWANIE

5. Aktywne słuchanie.
6. Pytania sięgające sedna.
7. Bezpośrednia komunikacja.

D. WSPIERANIE PROCESU UCZENIA I OSIĄGANIA REZULTATÓW

8. Budowanie świadomości.
9. Projektowanie działań.
10. Planowanie i wytyczanie celów.
11. Zarządzanie postępami i zaangażowaniem.

Ad. A. USTALANIE ZASAD WSPÓŁPRACY

1. Zgodność z wytycznymi Kodeksu Etycznego i standardami zawodu coacha – zrozumienie zasad etycznych i standardów coachingu oraz umiejętność zastosowania ich we wszystkich sytuacjach coachingowych:
 - a) kandydat rozumie i potwierdza swoją postawą i zachowaniem Standardy Zachowań Etycznych ICF (zobacz listę, Część III Kodeksu Etycznego);

- b) kandydat rozumie i stosuje wszystkie Etyczne Zasady ICF (zobacz listę);
- c) kandydat jasno wyjaśnia różnicę pomiędzy coachingiem, konsultingiem, psychoterapią oraz innymi pomocowymi zawodami;
- d) kandydat rozpoznaje sytuację, w której klient wymaga pomocy innego specjalisty i kieruje tam Klienta w razie takiej konieczności.

2. Uzgodnienie kontraktu coachingu – umiejętność zrozumienia potrzeb danej interakcji coachingowej oraz umiejętność doprowadzenia do zawarcia z Klientem umowy w zakresie przebiegu procesu coachingu oraz zasad współpracy Klienta i coacha:

- a) kandydat rozumie i w sposób efektywny omawia z Klientem reguły i konkretne parametry relacji coachingowej (m.in. kwestie organizacyjne, opłaty, terminy, włączenie dodatkowych osób, jeżeli zajdzie taka potrzeba);
- b) kandydat uzyskuje porozumienie na temat tego, co jest odpowiednie w relacji, a co nie, co jest, a co nie jest przedmiotem oferty oraz w sprawie podziału odpowiedzialności między coachem i Klientem;
- c) kandydat rozstrzyga czy istnieje efektywne powiązanie pomiędzy jej/jego metodą coachingu a potrzebami potencjalnego Klienta.

Ad. B. WSPÓŁTWORZENIE RELACJI

3. Budowanie zaufania i poczucia bezpieczeństwa Klienta – umiejętność stworzenia bezpiecznego, wspomagającego środowiska, dzięki któremu rozwija się wzajemny szacunek i zaufanie pomiędzy Klientem i coachem:
 - a) kandydat okazuje autentyczną troskę o dobro i przyszłość Klienta;
 - b) kandydat nieprzerwanie prezentuje osobistą uczciwość, szczerłość i wrażliwość;
 - c) kandydat wprowadza jasne zasady i dotrzymuje obietnic;
 - d) kandydat okazuje szacunek wobec przekonań Klienta, jego stylu uczenia się i sposobu bycia;
 - e) kandydat na bieżąco wspiera oraz inspiruje Klienta do nowych zachowań i działań, włączając te obejmujące podejmowanie ryzyka oraz obawę przed porażką;
 - f) kandydat pyta o pozwolenie Klienta w przypadku poruszania nowych delikatnych dla niego tematów.

4. Obecność coachingowa – zdolność bycia w pełni świadomym oraz tworzenia spontanicznej relacji z Klientem, stosowanie stylu, który jest zarówno otwarty, elastyczny, jak również daje poczucie pewności:

- a) coach jest obecny i elastyczny podczas procesu coachingowego „tańczy z Klientem”;
- b) coach korzysta z własnej intuicji i ufa wewnętrznej mądrości – podąża za nimi;
- c) coach pozwala sobie nie znać odpowiedzi i podejmuje ryzyko;
- d) coach dostrzega wiele sposobów pracy z Klientem i potrafi na bieżąco wybierać najefektywniejsze;
- e) coach efektywnie wykorzystuje humor, aby stworzyć odpowiedni nastrój, energię;
- f) coach odważnie zmienia punkty widzenia oraz eksperymentuje z nowymi możliwościami w swoim działaniu;
- g) coach okazuje pewność podczas pracy z silnymi emocjami oraz potrafi kierować samym sobą, tak by nie dać się przytłoczyć i uwikłać w emocje Klienta.

Ad. C. EFEKTYWNE KOMUNIKOWANIE

5. Aktywne słuchanie – umiejętność całkowitego skupienia się na tym, co mówi, a czego nie mówi Klient, w celu zrozumienia znaczenia słów Klienta w kontekście jego pragnień oraz w celu wspomagania Klienta w autoekspresji:

- a) coach kieruje się Klientem i celami Klienta, nie narzuca mu celów, które uważa za słuszne;
- b) coach wsłuchuje się w obawy, cele, wartości i przekonania Klienta w zakresie tego, co jest, a co nie jest możliwe;
- c) coach rozpoznaje różnice w słowach, tonie głosu i języku ciała;
- d) coach podsumowuje, parafrazuje, powtarza i odzwierciedla wypowiedzi Klienta w celu zapewnienia jasności i pełnego zrozumienia;
- e) coach zachęca, akceptuje, pogłębia i wzmacnia wyrażane przez Klienta uczucia, spostrzeżenia/wyobrażenia, obawy, przekonania, propozycje itp.;
- f) coach rozumie i wyławia istotę tego, co Klient komunikuje oraz pomaga Klientowi dotrzeć do sedna, zamiast wdawać się w długie szczegółowe opisy;

g) coach pozwala Klientowi na „otrząśnięcie się” i wyrzucenie z siebie sytuacji – bez oceniania i przywiązania się, aby móc przejść do następnych kroków.

6. Pytania sięgające sedna – umiejętność zadawania pytań, które odkrywają informacje potrzebne do uzyskania maksymalnego efektu dla Klienta i dla relacji coachingowej:

- a) coach zadaje pytania, które odzwierciedlają aktywne słuchanie oraz rozumienie punktu widzenia Klienta;
- b) coach zadaje pytania, które pobudzają odkrywanie, głębsze/dogłębne zrozumienie, zobowiązanie lub działanie (np. takie, które stanowią wyzwania dla założeń Klienta);
- c) coach zadaje pytania otwarte, które prowadzą do większej przejrzystości, odkrywania nowych możliwości, nowych wniosków oraz nauki;
- d) coach zadaje pytania, które przybliżają Klienta do jego pragnień, zamiast pytań, które dotyczą oceny lub spojrzenia wstecz.

7. Bezpośrednia komunikacja – umiejętność efektywnej komunikacji podczas sesji coachingowej oraz stosowania języka, który ma najsilniejszy pozytywny wpływ na Klienta:

- a) coach rozmawia z Klientem w sposób jasny, zrozumiały i bezpośredni oraz przekazuje informację zwrotną;
- b) coach przeformułowuje i wzmacnia komunikaty, aby pomóc Klientowi spojrzeć z innej perspektywy na to, czego chce lub czego nie jest pewien;
- c) coach jasno ustala cele coachingu, plan sesji coachingowej, cele stosowanych technik lub ćwiczeń;
- d) coach używa właściwego języka, który wyraża szacunek dla Klienta (np. bez zabarwień związanych z seksem, rasą, a także bez żargonu i języka technicznego);
- e) coach używa metafor i analogii, aby zilustrować punkt widzenia lub naszkicować słowny obraz.

Ad. D. WSPIERANIE PROCESU UCZENIA I OSIĄGANIA REZULTATÓW

8. Budowanie świadomości – umiejętność integracji i właściwej oceny wielu róż-

nych źródeł informacji oraz przedstawiania interpretacji, które pomagają Klientowi poszerzać świadomość, a tym samym osiągnąć uzgodnione rezultaty:

- a) coach wykracza po za to, co powiedział Klient, wyławiając jego obawy i nie utyka w opowieściach Klienta;
- b) coach prowokuje/wywołuje ciekawość do głębszego zrozumienia, większej świadomości i jasności;
- c) coach identyfikuje ukryte obawy Klienta oraz typowe i utrwalone sposoby postrzegania siebie i świata, a także różnice pomiędzy faktami i interpretacjami, rozbieżności pomiędzy myślami, uczuciami i działaniami;
- d) coach pomaga Klientowi w odkrywaniu nowych, sprzyjających mu sposobów myślenia, przekonań, sposobów postrzegania, emocji, nastrojów, itp. które wzmacniają jego zdolność do podejmowania działań oraz osiągania tego, co dla niego najważniejsze;
- e) coach pokazuje Klientowi szersze perspektywy oraz inspiruje do zobowiązania po patrzenia z innych punktów widzenia i znajdowania nowych sposobów działania;
- f) coach pomaga Klientowi dostrzegać różne, powiązane ze sobą czynniki, które wpływają na niego i jego zachowania (np. myśli, emocje, ciało, otoczenie);
- g) coach wyraża swoje spostrzeżenia w sposób, który jest dla Klienta użyteczny i wartościowy;
- h) coach identyfikuje główne silne strony versus główne obszary uczenia się i rozwoju, a także najważniejsze obszary do zaadresowania podczas coachingu;
- i) coach prosi Klienta o rozróżnienie pomiędzy sprawami błahymi a ważnymi, pomiędzy zachowaniami sytuacyjnymi a powtarzającymi w sytuacji, gdy zauważa rozdźwięk pomiędzy tym, co zostało powiedziane, a co się zadziało.

9. Projektowanie Działań – umiejętność tworzenia z Klientem możliwości ciągłego uczenia się podczas coachingu oraz sytuacji w życiu/pracy, a także do podejmowania nowych działań, które w najbardziej efektywny sposób prowadzą do uzgodnionych rezultatów coachingu:

- a) coach pobudza do kreatywności oraz asystuje Klientowi w procesie określania działań, które umożliwią Klientowi zaprezentowanie, ćwiczenie oraz pogłębianie nowej nauki;

- b) coach pomaga Klientowi skupić się i systematycznie poznawać konkretne obawy i możliwości, które są kluczowe do osiągnięcia uzgodnionych celów coachingu;
- c) coach zachęca Klienta do poszukiwania alternatywnych pomysłów i rozwiązań, wartościowania alternatyw oraz uwzględniania ich w podejmowanych decyzjach;
- d) coach promuje aktywne eksperymentowanie oraz odkrywanie siebie, gdzie Klient od razu stosuje w życiu prywatnym i pracy to, co było omawiane i czego się nauczył podczas sesji;
- e) coach świętuje sukcesy Klienta oraz jego możliwości rozwoju w przyszłości;
- f) coach podważa założenia i przekonania Klienta, aby sprowokować nowe pomysły i odkrywać nowe sposoby działania;
- g) coach wyławia oraz wspiera punkty widzenia, które są spójne z celami Klienta oraz zachęca, bez przywiązywania się do nich, do ich rozpatrzenia;
- h) coach pomaga Klientowi wdrażać pomysły „od zaraz” podczas sesji coachingowych, zapewniając natychmiastowe wsparcie;
- i) coach zachęca do poszerzania skali i podejmowania wyzwań, ale również do komfortowego tempa uczenia się.

10. Planowanie i wytyczanie celów – umiejętność tworzenia i utrzymywania razem z Klientem efektywnego planu coachingu:

- a) coach konsoliduje zebrane informacje i tworzy z Klientem plan coachingu oraz cele rozwojowe, które obejmują obawy i główne obszary nauki i rozwoju;
- b) coach tworzy plan, którego rezultaty są osiągalne, mierzalne, konkretne i mają określone docelowe daty;
- c) coach dostosowuje plan do przebiegu procesu coachingowego oraz zmieniającej się sytuacji;
- d) coach pomaga Klientowi identyfikować oraz docierać do różnych materiałów wspomagających uczenie się (m.in. książki, inni specjaliści);
- e) coach identyfikuje oraz ukierunkowuje pierwsze sukcesy, które są ważne dla Klienta.

11. Zarządzanie postępami i zaangażowaniem – umiejętność utrzymania uwagi Klienta na tym, co ważne przy jednoczesnym pozostawieniu mu odpowiedzialności za podejmowanie działań:

- a) coach jasno wymaga od Klienta działań, które pomogą mu posunąć się w kierunku ustalonych celów;
- b) coach demonstruje podążanie poprzez zadawanie pytań związanych z działaniami do których wykonania Klient zobowiązał się podczas poprzednich sesji;
- c) coach docenia Klienta za to, co zrobił, czego nie zrobił, czego Klient się nauczył, co sobie uświadomił od czasu poprzednich sesji;
- d) coach w sposób efektywny przygotowuje, organizuje i przegląda wraz z Klientem informacje uzyskane podczas sesji;
- e) coach dba o trzymanie kursu przez Klienta pomiędzy sesjami poprzez utrzymywanie uwagi na planie coachingu i rezultatach, uzgodnionych działaniach oraz tematach na przyszłe sesje;
- f) coach koncentruje się na planie coachingu i równocześnie jest otwarty na dostosowanie zachowań i działań do przebiegu procesu coachingowego i zmiany kierunków podczas sesji;
- g) coach potrafi poruszać się w przód i w tył pomiędzy szerszym kontekstem tego, dokąd Klient zmierza, stworzeniem kontekstu do tego, co jest omawiane na sesji oraz tym, czego klient pragnie;
- h) coach wspiera samodyscyplinę Klienta oraz utrzymuje Klienta odpowiedzialnym za to, co Klient mówi, za to, co zobowiązuje się zrobić, za rezultaty działań, które planuje podjąć oraz za konkretne plany w powiązaniu z wyznaczonymi ramami czasowymi;
- i) coach rozwija zdolność Klienta do podejmowania decyzji, adresowania głównych obaw oraz rozwijania samego siebie (otrzymywanie informacji zwrotnej, określanie priorytetów, ustalanie tempa uczenia się, refleksji oraz uczenia się z doświadczeń);
- j) coach w sposób pozytywny konfrontuje Klienta z faktem niewywiązywania się z podjętych zobowiązań⁴³.

⁴³ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://icf.org.pl/pl81,kluczowe-kompetencje-coacha-icf.html>; data wejścia: 15.11.2013.

15. Kodeks Etyczny ICF

KODEKS ETYCZNY ICF

International CoachFederation (ICF) jako pierwsza organizacja na świecie stworzyła i zaproponowała definicję i filozofię coachingu, a także doprowadziła do stworzenia standardów etycznych, których członkowie zobowiązani są przestrzegać. ICF stosuje Kodeks Etyczny dla członków oraz akredytowanych coachów, jak również realizuje proces obsługi zażaleń dla wszystkich, którzy mają zastrzeżenia dotyczące członków lub akredytowanych coachów ICF. Zarówno coachowie, jak i wszyscy zainteresowani powinni znać i być świadomi obowiązywania zasad etycznych i możliwości odwoływania się w przypadku stwierdzenia braku ich dotrzymywania, jak również wszystkich standardów, jakich profesjonalni coachowie ICF zobowiązani są przestrzegać.

CZĘŚĆ PIERWSZA: DEFINICJA COACHINGU

Sekcja 1: Definicje

Coaching: Coaching jest partnerską współpracą z Klientami w prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, który inspirowanie ich do maksymalizacji swojego osobistego i zawodowego potencjału.

Profesjonalna relacja coachingowa: Profesjonalna relacja coachingowa ma miejsce, gdy coaching odbywa się na podstawie umowy lub kontraktu, który definiuje odpowiedzialności obu stron.

Profesjonalny coach ICF: Profesjonalny coach ICF zgadza się stosować Kluczowe Kompetencje ICF oraz ślubuje postępować zgodnie z Kodeksem Etycznym ICF. W celu wyjaśnienia ról występujących w relacji coachingowej, często konieczne jest rozróżnienie pomiędzy Klientem i sponsorem. W większości przypadków Klient i sponsor to ta sama osoba i wtedy określana jest nazwą Klient. Jednak dla celów identyfikacji, International Coach Federation definiuje te role następująco:

Klient: Klientem jest osoba, która jest coachowana.

Sponsor: Sponsorem nazywana jest osoba lub organizacja, która płaci lub zapewnia dostarczenie usług coachingowych.

W każdym przypadku kontrakt lub umowa na usługi coachingowe powinny jednoznacznie określać prawa, role i odpowiedzialności zarówno Klienta, jak i sponsora, w przypadku jeśli nie są tą samą osobą.

CZĘŚĆ DRUGA: STANDARDY ETYCZNEGO POSTĘPOWANIA ICF

PREAMBUŁA: Profesjonalny coach ICF dąży do postępowania w sposób, który pozytywnie reprezentuje profesję coachingową, szanuje odmienne podejścia do coachingu oraz respektuje mające zastosowanie kodeksy i regulacje prawne.

Sekcja 1: Zasady profesjonalnego postępowania

Jako coach:

1. Nie będę świadomie wygłaszać publicznie żadnych nieprawdziwych lub wprowadzających w błąd stwierdzeń dotyczących oferowanych przeze mnie usług, ani wygłaszać nieprawdziwych oświadczeń w żadnej pisemnej formie związanych z profesją coachingu, moją akredytacją lub ICF.
2. Będę precyzyjnie przedstawiać moje kwalifikacje coacha, wiedzę specjalistyczną, doświadczenie, certyfikaty i akredytacje ICF.
3. Będę doceniać i szanować wysiłki i wkład innych osób oraz nie będę przedstawiać ich jako własne. Mam świadomość, iż złamanie tego standardu może być podstawą do zastosowania wobec mnie środków prawnych.
4. Zawsze będę się starać rozpoznawać kwestie personalne, które mogą pozostawać w konflikcie, kolidować lub negatywnie wpływać na mój coaching lub profesjonalną relację coachingową. Kiedy fakty i okoliczności będą tego wymagać, niezwłocznie poszukam profesjonalnej pomocy i określę działania, które należy podjąć, włącznie z rozważeniem, czy odpowiednie będzie zawieszenie lub zakończenie moich relacji coachingu.
5. Będę postępować zgodnie z kodeksem etycznym ICF we wszystkich działaniach związanych ze szkoleniami coachingowymi, mentoringiem coachingowym i superwizją coachingową.
6. Będę kompetentnie i uczciwie przeprowadzać i sprawozdawać badania, postępując z przyjętymi naukowymi standardami i stosownymi wytycznymi. Moje badania będą prowadzone po uzyskaniu niezbędnej zgody lub przyzwolenia zaangażowanych osób, z zastosowaniem metod, które będą chronić uczestni-

ków przed ewentualnymi szkodami. Wszystkie działania związane z badaniami będą wykonywane zgodnie z przepisami kraju, w którym będą prowadzone.

7. Będę w odpowiedni sposób utrzymywać, przechowywać i usuwać zapisy prac wykonane w związku z praktyką coachingu w sposób, który uwzględnia poufność, bezpieczeństwo, prywatność i przestrzeganie wszystkich przepisów, które mają zastosowanie.
8. Będę korzystać z informacji kontaktowych (adresy e-mail, numery telefonów itd.) członków ICF jedynie w taki sposób i w takim zakresie, w jakim upoważnia mnie do tego ICF.

Sekcja 2: Konflikt interesów

Jako coach:

1. Będę się starać unikać konfliktu interesów lub potencjalnego konfliktu interesów i otwarcie ujawnię każdy taki konflikt. Zaproponuję wycofanie się, kiedy taki konflikt wystąpi.
2. Ujawnię Klientowi oraz jego sponsorowi informację o całym przewidywanym, pochodzącym od innych osób wynagrodzeniu, które mogę zapłacić albo otrzymać za skierowanie Klienta.
3. Będę świadczyć usługi w zamian za inne usługi, towary lub inne wynagrodzenie o charakterze niepieniężnym tylko wtedy, gdy nie będzie to powodować pogorszenia relacji coachingu.
4. Nie będę świadomie przyjmował żadnych osobistych, zawodowych ani finansowych korzyści wynikających z relacji Klient – coach innych niż formy wynagrodzenia określone w umowie lub kontrakcie.

Sekcja 3: Profesjonalne postępowanie wobec Klientów

Jako coach:

1. Nie będę świadomie wprowadzać w błąd ani wygłaszać nieprawdziwych stwierdzeń o tym, co Klient lub sponsor uzyska podczas procesu coachingu lub ode mnie jako coacha.
2. Nie będę udzielać obecnym ani potencjalnym Klientom informacji lub rad, o których wiem lub podejrzewam, że są mylne lub nieprawdziwe.

3. Będę mieć z Klientami i sponsorami jasne umowy lub kontrakty. Będę przestrzegać wszystkich uzgodnień i umów zawartych w kontekście profesjonalnych relacji coachingu.
4. Przed pierwszą sesją lub w jej trakcie uważnie wyjaśnię i będę starać się zapewnić, by mój Klient i sponsor zrozumieli charakter coachingu, granice poufności, uzgodnienia finansowe i inne warunki kontraktu lub umowy dotyczącej coachingu.
5. Będę odpowiedzialny/a za wyznaczanie jasnych, odpowiednich i wrażliwych na kulturę granic decydujących o potencjalnym kontakcie fizycznym z Klientem lub sponsorem.
6. Nie będę mieć kontaktów seksualnych z jakimkolwiek bieżącym Klientem lub sponsorem.
7. Będę szanować prawo Klienta do zakończenia procesu coachingu w jego dowolnym momencie z zastrzeżeniem zapisów umowy lub kontraktu. Będę czujny/a na wskazówki świadczące o tym, że relacja coachingu przestaje przynosić mojemu Klientowi korzyści.
8. Zachęcę Klienta lub sponsora do wprowadzenia zmian, jeżeli uznam, że Klient lub sponsor byłoby lepiej obsługiwani przez innego coacha lub inne środki.
9. Będę zalecać Klientowi korzystanie z usług innych specjalistów, kiedy uznam to za odpowiednie lub konieczne.

Sekcja 4: Poufność/Prywatność

Jako coach:

1. Będę ściśle przestrzegać poufności informacji pochodzących od mojego Klienta i sponsora. Będę posiadać jasną umowę lub kontrakt przed przekazaniem informacji osobom trzecim, chyba że będzie wymagało tego prawo.
2. Będę posiadał/a jasno określone umową warunki, na jakich informacje o coachingu będą wymieniane pomiędzy coachem, klientem i sponsorem.
3. Działając jako trener dla uczących się coachów, wyjaśnię im zasady polityki poufności.
4. Zarządzając coachami lub innymi osobami, którzy w moim imieniu świadczą usługi Klientom i sponsorom za wynagrodzeniem lub bezpłatnie, zapewnię

przestrzeganie *Części 2, Sekcji 4: Poufność/Prywatność* oraz pozostałych zapisów Kodeksu Etycznego ICF, które będą miały zastosowanie.

CZĘŚĆ TRZECIA: ZOBOWIĄZANIA ETYCZNE ICF

Jako Profesjonalny Coach, przyjmuję do wiadomości i zgadzam się uznawać moje etyczne i prawne zobowiązania w stosunku do moich Klientów i sponsorów, kolegów i ogólnie do społeczeństwa. Ślubuję przestrzegać Kodeksu Etycznego ICF i stosować te standardy w stosunku do wszystkich, dla których jestem coachem. Jeśli złamię niniejsze Zobowiązanie Etyczne lub którąkolwiek część Kodeksu Etycznego ICF, zgadzam się, iż ICF może, według własnego uznania, uznać mnie odpowiedzialnym za to zachowanie. Ponadto zgadzam się, iż moja odpowiedzialność w stosunku do ICF za jakiegokolwiek wykroczenia może obejmować sankcje, takie jak utratę mojego członkostwa w ICF lub mojej akredytacji ICF⁴⁴.

⁴⁴ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://icf.org/pl/pl98,kodeks-etyczny-icf.html>; data wejścia: 15.11.2013.

16. Raport z sesji coachingowej – przykład

Poniżej załączamy przykładowy raport, podsumowujący pracę coacha z Klientem. Zdecydowaliśmy się na ten krok, ponieważ uznaliśmy, że jest to niezwykle cennym narzędzie, które służy do monitorowania rozwoju coacha. Raport zawiera on informację zwrotną na temat procesu coachingu, zarówno od samego coacha, jak i Klienta. Warto z niego korzystać, zwłaszcza na początku drogi.

Marta Kwiecińska

1. Odczucia dotyczące atmosfery podczas coachingów:

- przyjazna atmosfera,
- zaufanie,
- bezpieczeństwo,
- skupienie,
- spokój podczas prowadzenia sesji,
- maksymalne ograniczenie szmerów komunikacyjnych,
- „chemia” pomiędzy coachem a coachee,
- temperatura pomieszczenia (wpływ na samopoczucie).

2. Problemy podczas coachingów:

- a) dotyczące miejsca coachingów,
 - początkowo problemem było miejsce spotkań i czas,
 - małe, zamknięte pomieszczenie (brak swobody ruchów),
 - przebywanie w pobliżu osób trzecich zwiększało dyskomfort.
- b) dotyczące procesu coachingowego:
 - przesunięcia w terminach sesji coachingowych,
 - problemy z aktywnym słuchaniem,
 - sprawy dotyczące pracy zawodowej nie pozwalały na 100% skupienie się coacha oraz coachowanego na temacie rozmowy,
 - brak fachowej wiedzy (w zakresie stosowania narzędzi),
 - problemy zdrowotne,
 - brak odpowiedniego przygotowania (wyciszenie, zmęczenie),
 - problem w skupieniu się na problemach Klienta.

3. Zdarzenia przełamujące impas:

- zmiana miejsca spotkań coachingowych,
- zmiana czasu spotkań tak, aby pasowała obu stronom,
- wyciszenie coachów przed sesją, dzięki czemu sesja przebiegała sprawniej,
- jednej osobie pomógł fakt przebywania w pobliżu córki, o którą nie musiała się martwić, u drugiej osoby brak osób bliskich powodował większe skupienie,
- bardziej świadome używanie narzędzi coachingowych.

4. Popelniane błędy:

- początkowo brak egzekwowania pracy domowej,
- brak przygotowania się do sesji,
- czytanie z kartki podczas sesji,
- sugerowanie,
- wtrącanie dygresji nie na temat (prywatne rozmowy),
- ograniczenia w czasie,
- odbieranie telefonów w czasie sesji,
- sugerowanie rozwiązań i pojmowanie tematu nie uwzględniając mapy drugiej osoby.

5. Dobre praktyki:

- systematyczność,
- przygotowanie merytoryczne przed sesją,
- wyciszenie,
- dobranie odpowiedniego miejsca spotkań,
- pokora,
- czas odpowiedni dla obu stron, bez ograniczeń,
- dobry stan fizyczny i psychiczny coacha,
- niestandardowe formy prowadzenia sesji,
- otwartość obu stron do stosowania podczas sesji różnych narzędzi,
- dobry kontakt coacha i Klienta,
- parafrazowanie podczas coachingu, pomagało w aktywnym słuchaniu,
- kontakty sms-owe, telefoniczne, wspierające po i między sesjami,
- weryfikacja celu sesji i całego procesu,
- egzekwowanie pracy domowej,

- wprowadzenie superwizora,
- podsumowywanie sesji,
- eksploracja tematów,
- ciągłe doskonalenie się coacha,
- feedback po sesjach.

6. Pytania, które się sprawdziły:

- otwarte, nawiązujące do sesji,
- doprecyzowujące zagadnienie,
- ekologiczne,
- mocne,
- przemyślane,
- pogłębiające,
- pytanie: „Co jeszcze?”,
- zmieniające („Czego chcę?” „Za co jestem odpowiedzialny?”),
- pytania, które wykazują zainteresowanie („To interesujące. Jak wpadłeś na ten pomysł?”),
- zmuszające do myślenia („Co by było gdyby?”).

7. Pytania, które utrudniały komunikację:

- pytania zamknięte,
- pytania: „Dlaczego?”,
- pytania: „Po co?”,
- sugerujące,
- nie związane z tematem, celem sesji i procesu,
- nieprzemyślane,
- krępujące (zbyt osobiste).

8. Spostrzeżenia:

- widoczny efekt rozwoju po sesjach,
- poczucie siły i radości po sesji,
- widoczna zmiana jako efekt sesji,
- motywacja do stosowania zmian wypracowanych podczas sesji,
- uczenie się na błędach i ich eliminacja w trakcie procesu coachingowego,
- bardzo istotna jest informacja zwrotna,

- im więcej przebytych sesji, tym większa łatwość jej prowadzenia (nabywane doświadczenie),
- otwartość na niestandardowe formy prowadzenia sesji,
- docenienie mocy i siły pytań,
- coaching naprawdę działa,
- spostrzeżenie, że niektóre narzędzia pochłaniały dużo więcej energii („Kino”) niż inne,
- pełne zaangażowanie coacha i Klienta podczas sesji powoduje spadek energii,
- odnalezienie w sobie obszarów do zmiany, które uwidocznili coaching (brak pokory, sztuka aktywnego słuchania, umiejętność odpowiedniego nawiązywania kontaktu wzrokowego jak również niedoskonałości zewnętrzne),
- odkrywanie mapy drugiego człowieka, która jest niekoniecznie zbieżna z moją, inna, zawsze warta uwagi i cenna,
- coaching pozwala na otrzymanie informacji zwrotnej z „galerii” (osoby bezstronnej),
- zbyt bliskie relacje między coachem a Klientem mogą być pomocne, ale mogą również przeszkadzać,
- ciężko jest prowadzić dwie sesje podczas jednego spotkania, uczymy się i nasze sesje pochłaniają dużo energii,
- dobrze być odpowiednio przygotowanym, wypoczętym i wyciszonym przed sesją,
- warto robić notatki (metoda Macieja Bennewicza), dzięki którym można bardziej skupić myśli,
- coaching jest procesem emocjonalnym.

■ Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Berendt B. – *niepublikowany materiał edukacyjny studiów podyplomowych SGH*, Warszawa 2012.
2. Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, Warszawa 2011.
3. Filipczuk P., *Współczesna mitologia coachingu*, Gliwice 2012.
4. Flanagan J., „Personel i Zarządzanie”, maj 2013, za: Global Consumer Awareness Study, International Coach Federation, PwC, 2010, Global Coaching Client Study, Association Resource Centre Inc., PricewaterhouseCoopers LLP, 2009.
5. Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Kraków 2006.
6. Kołodkiewicz M., *Raport – Szkoła dla coacha*, Warszawa 2009.
7. *Kompedium coachingu. Podręcznik uczestnika*, Instytut Rozwoju Biznesu.
8. Kowalska K.H., *Skuteczny coaching. Jak zostać najlepszym trenerem osobistym i zmieniać życie innych na lepsze*, Gliwice 2011.
9. Kwiecińska M., *Rola trenerów wewnętrznych w firmie* – niepublikowana praca dyplomatowa III Edycji studiów Coachingu, SGH, Warszawa 2013.
10. Leary-Joyce J., *Inspirujący menedżer*, Warszawa 2010.
11. McLeod A., *Mistrz coachingu*, Gliwice 2008.
12. O'Donovan G., *Noble Manhattan Coaching, materiały dla uczestników szkolenia*, "Introduce to coaching", Kraków 2009.
13. Rogers J., *Coaching*, Gdańsk 2010.
14. Serkowska W., *Za zamkniętymi drzwiami*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 001.
15. Sidor-Rządowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne pracy coacha*, Warszawa 2012.
16. Starr J., *Coaching*, Warszawa 2005.
17. Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2008.
18. Szmidt H., *Coaching Line*, Rzeszów 2012.
19. Whitmore J., *Coaching, trening efektywności*, Warszawa 2009.
20. Wilczycka M., Nowak M., Kučka J., Sawicka J., Sztajerwald K., *Moc Coachingu*, Gliwice 2008.
21. Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.
22. Żukowska J., *Coaching – niepublikowany materiał edukacyjny z wykładów*, SGH, Warszawa 2012.

Zasoby Internetowe:

1. <http://icf.org.pl/pl98,kodeks-etyczny-icf.html>,
2. http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym_jest_Coaching.html,
3. <http://icf.org.pl/pl81,kluczowe-kompetencje-coacha-icf.html>.

■ Załączniki

ZALĄCZNIKI

Załącznik nr 1.

Umowa na relację coachingową

Zawarta w dnia pomiędzy , zwaną/zwanym dalej Klientem a zwaną/zwanym dalej Coachem.

1. Odpowiedzialność

- Zarówno Coach, jak i Klient biorą udział w programie coachingu z własnej woli. Każda ze stron może zakończyć relację, jeśli z jakiś przyczyn nie jest ona efektywna. Powinni jednak przedyskutować razem tę decyzję, jako element wspólnego uczenia się.
- Rolą Coacha jest odpowiadanie na potrzeby rozwojowe Klienta, a nie narzucanie własnych rozwiązań, przekonań i wartości.
- Coach nie wchodzi w obszary, które Klient utrzymuje jako osobiste, chyba, że Klient zechce się nimi podzielić.
- Jeśli zachodzi niebezpieczeństwo konfliktu interesów, Coach jak i Klient zobowiązują się do otwartego omówienia tej kwestii i zadecydowania, czy negatywne nie wpływa ona na proces coachingu.
- Coach i Klient są otwarci i prawdomówni względem siebie w relacji coachingowej oraz otwarcie rozmawiają o tym, w jaki sposób może być ona bardziej efektywna.

2. Zobowiązania Coacha dotyczące relacji coachingowej

- Coach zobowiązuje się do profesjonalizmu, uczciwości i rzetelności.
- Coach angażuje się w osiągnięcie przez Klienta wyznaczonych celów. Coach zobowiązuje się także podążać według planu, który z Klientem ustalili.
- Coach zawsze będzie przestrzegać zasad poufności i prywatności.
- Cel Klienta będzie dla Coacha absolutnym priorytetem i to na dążeniach do jego realizacji będą skupiać się wraz z Klientem podczas sesji coachingowych.

3. Zobowiązania klienta dotyczącej relacji coachingowej

- W cały proces Klient angażuje się uczciwie, rzetelnie i profesjonalnie.
- Na sesjach Klient korzysta ze wszystkich swoich możliwości i zasobów tak, aby

w pełni wykorzystać sesje coachingowe.

- Klient przychodzi na sesje przygotowany, po to, aby w pełni czerpał radość z relacji coachingowej.

4. Czas trwania

Proces coachingu obejmuje:

- indywidualnych 1-godzinnych sesji coachingowych – telefonicznych lub spotkaniowych.
- Terminy sesji coachingowych:

Pierwsza Druga
 Trzecia Czwarta
 Piąta Szósta
 Siódma Ósma

5. Płatności

- Koszt indywidualnej sesji coachingu wynosi brutto.
- Płatność za poszczególne sesje mają miejsce bezpośrednio po sesji – gotówką lub przelewem na numer rachunku bankowego:
- Koszty połączeń telefonicznych i ewentualnych, wynajętych na potrzeby sesji, pomieszczeń pokrywa Klient.

6. Terminowość i punktualność

- Zarówno Coach i Klient szanują swój czas i inne obowiązki. Dotrzymują terminów sesji i ustalonych godzin.
- Obie strony są odpowiedzialne za to, aby z odpowiednim wyprzedzeniem poinformować o potrzebie przesunięcia sesji coachingowej.

7. Zmiany w programie

Klient ma możliwość, po uzgodnieniu z Coachem, przedłużyć proces coachingu. Zwiększenie liczby lub długości trwania sesji coachingu nie wymaga ponownego podpisywania kontraktu na relację coachingową.

COACH

Imię i nazwisko

KLIENT

Imię i nazwisko

Client Log do akredytacji:

Client Name	Contract Information	Individual	Start/End date	Paid Hours	Pro-bono Hours
			TOTAL		

Na zakończenie

Od Marty: Na studiach z coachingu największe wrażenie zrobił na mnie Bartosz Berendt: swoją skromnością, pokorą i wielkim talentem. Tym, z jakim kunsztem prezentował nam narzędzie do wizualizacji „Kino”, jak wykorzystywał karty do odczytywania mapy Klienta, jak ćwiczył z nami, przy pomocy kubka i kulki (!) definiowanie celów...

Pamiętam również kiedy pierwszy raz zobaczyłam Macieja Bennewicza: „O kurczę, taki Wielki Mistrz!” A Maciej Bennewicz, to człowiek wielkiego serca: otwarty, naturalny, przystępny. Podziękowałam mu za to.

Od Agnieszki: Na swojej drodze spotkałam wielu fantastycznych ludzi, którzy umacniali we mnie wiarę w coaching. Gdy zaczynałam sama byłam sceptyczna. Powoli poznawałam smak, doskonaliłam się i widziałam rezultaty. To one mnie ostatecznie przekonały. Przełomem było dla mnie spotkanie z Gerardem O’Donovanem. Zainspirował mnie niesamowicie, jeśli chodzi o sposób pracy, formy pracy z Klientem oraz postawę. To po spotkaniu z nim w 2009 roku postanowiłam, że stworzę szkołę coachingu.

Co z tego wynika? Zobaczmy, jak wiele przekonań w nas drzemie i nas ogranicza? Aby pójść dalej, wystarczy niewiele: pokonać nasze własne demony i uwierzyć w siebie. I uwierzyć w ludzi!

Wiedzą, którą zdobyliście po przeczytaniu *Podręcznika Coacha*, dzielcie się ze wszystkimi: z panią w warzywniaku, z taksówkarzem, ze swoim przełożonym, z przyjacielem, z podwładnym. Szerzcie świadomość coachingową na terenach, w których mieszkacie, rozmawiajcie o coachingu, twórcie organizacje oparte na partnerstwie, szacunku i wierze w Klienta.

Życzymy Wam, abyście byli Wolni, rozwijali się jako coachowie, doskonalili swój warsztat coacha, zarażali coachingiem innych. Po to, aby ten szlachetny, cudowny zawód ewoluował, rozwijał się, abyście nie stali w miejscu i wypychali ze strefy komfortu swoich Klientów, abyście stawiali sobie Niewyobrażalnie Wielkie Cele i do nich dążyli. Abyście nie utracili tego, co w Was najcenniejsze – AUTENTYCZNOŚCI.

Życzymy Wam wiary w Klienta, w jego mądrość, w to, że da radę. Życzymy Wam, abyście działali etycznie i z pokorą. Abyście sami wychodzili ze swojej strefy komfortu, abyście nie zrażali się niepowodzeniami, a wyciągali z nich wnioski. Abyście patrzyli w przyszłość, optymistycznie i z nadzieją. Tak naprawdę, wszystko co nas spotyka, zależy od nas samych, od naszego zaangażowania, determinacji i motywacji.

Jak wspominałyśmy i wspominamy zawsze: TO JAK WIELE WEŹMIECIE DLA SIEBIE, ZALEŻY TYLKO OD WAS. Również od Was zależy, jaką drogą pójdziecie i jakie cele osiągniecie.

Świat jest piękny i pełen zasobów, wystarczy „wyrzucić śmieci” i spojrzeć raz jeszcze na to, co nas otacza, z innej perspektywy.

Dzielcie się z nami swoimi sukcesami, po to, abyśmy mogli je razem celebrować, rozwijajcie swoje wielobarwne skrzydła.

Czekamy na Waszą informację zwrotną, zarówno na temat „Akademii Coacha ACC”, jak i na temat *Podręcznika Coacha*.

Na Wasze opinie czekamy pod adresem akademiacoacha@gmail.com.

Nasza „Akademia” rozwija się, nie chcemy stać w miejscu. Doskonalcie więc swoje warsztaty coacha, pogłębiajcie wiedzę. I do zobaczenia! Wielka przygoda przed Nami...

Agnieszka i Marta

Redakcja językowa i techniczna:
Urszula Glińska

© Agnieszka Jurczak-Dzielak, Marta Kwiecińska
akademiacoacha@gmail.com

Wydanie I
Olsztyn 2014