



**Centrum Doradztwa i Kształcenia
Menedżerów Center of Excellence**

Coaching profesjonalny - metody i praktyka edycja XII

Praca końcowa:

**Studium przypadku oraz indywidualne
doświadczenia i wnioski związane
z procesem coachingowym**

Autor:

Filip Stachura

Praca pisana pod kierunkiem:

Warszawa, Czerwiec 2015

Spis treści

1. Wstęp	5
1.1. Indywidualna definicja coachingu	5
1.1.1. Coaching jako proces dobrowolny	6
1.1.2. Coaching jako proces niedyrektywny	6
1.1.3. Coaching jako proces ograniczony czasowo	7
1.1.4. Coaching to partnerska współpraca	7
1.1.5. Coaching jest ukierunkowany na rozwój klienta	7
1.1.6. Coaching skupia się na teraźniejszości i przyszłości	8
1.2. Porównanie z innymi formami rozwoju osobistego	8
1.2.1. Czym różni się coaching od mentoringu?	8
1.2.2. Czym różni się coaching od terapii?	9
1.2.3. Czym różni się coaching od doradztwa?	9
1.2.4. Czym różni się coaching od nauki?	9
1.2.5. Czym różni się coaching od counselingu?	9
1.2.6. Czym różni się coaching od treningu?	10
1.3. Porównanie z innymi popularnymi definicjami	10
2. Część zasadnicza	11
2.1. Studium przypadku	11
2.1.1. Początkowe wyzwania i cele klienta	11
2.1.2. Proces coachingowy	13
2.1.3. Uzyskane efekty i dalsze cele	16
2.1.4. Retrospekcja z punktu widzenia coacha	17
2.2. Własne doświadczenie coachingu	18
2.3. Zakres zastosowań coachingu	20
2.3.1. Standardy etyczne w pracy coacha	20
2.3.2. Grupa docelowa procesu coachignowego	22
3. Zakończenie	23
3.1. Praktyczne wykorzystanie umiejętności nabytych w trakcie studiów	23
3.2. Dalszy rozwój i zakres specjalizacji	23

Bibliografia	25
-------------------------------	----

Rozdział 1

Wstęp

Niniejsza praca poświęcona jest doświadczeniom zebranych przez autora w trakcie studiów podyplomowych na kierunku *Coaching profesjonalny*. Omawiane są również obserwacje i wnioski bazujące na tych doświadczeniach. Praca została podzielona na trzy części. We wprowadzeniu została sformułowana indywidualna definicja coachingu, która następnie została uzasadniona i porównana z definicją *ICF*. Kolejna część, stanowiąca trzon pracy, została podzielona na trzy podrozdziały, zawierające odpowiednio:

1. Studium przypadku pracy z klientem, w którym dokładnie opisany jest jeden pełen proces coachingowy poprowadzony przez autora pracy w trakcie trwania studiów.
2. Omówienie przez autora własnych doświadczeń związanych z coachingiem z perspektywy klienta, bazując na ćwiczeniach realizowanych z innymi studentami.
3. Opinie na temat obszaru zastosowań procesu coachingowego oraz standardów etycznych.

W ostatniej części pracy autor przedstawia swoją wizję dalszego rozwoju osobistego, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru umiejętności coachingowych.

1.1. Indywidualna definicja coachingu

Coaching jest formą wspomagania rozwoju, opartą o dialog pomiędzy coachem, to jest osobą prowadzącą proces, a klientem. Ze względu na swój niedyrektywny charakter, a również często niemierzalność efektów procesu coachingowego forma ta doczekała się licznych definicji. Również w trakcie trwania studiów podyplomowych studenci mogli spotkać się z wieloma różnymi definicjami, zależnie od wykładowcy prowadzącego zajęcia. Każda z tych definicji na swój sposób określa warunki tego procesu. Jednocześnie w zdecydowanej większości przypadków definicje te nie są względem siebie

sprzeczne, a raczej uzupełniają się wzajemnie, tworząc razem pełniejszy obraz i budując intuicję słuchaczy o tym czym *coaching* jest.

Pomimo wymienionych trudności stojących na przeszkodzie jednoznacznego zdefiniowania tej formy rozwoju istnieje grupa wymagań wspólnych dla wszystkich definicji. Będą to na przykład te wymagania, które mówią o tym, że coaching to proces lub że jest współpracą pomiędzy coachem, a klientem. Indywidualna definicja autora tej pracy ma następującą treść:

Definicja 1. *Coaching* jest dobrowolnym i niedyrektywnym, ograniczonym czasowo procesem partnerskiej współpracy, ukierunkowanym na rozwój klienta poprzez skupienie się na teraźniejszości i przyszłości.

W celu dokładnego wytłumaczenia przedstawionej definicji poszczególne jej części zostały omówione niezależnie poniżej:

1.1.1. Coaching jako proces dobrowolny

Jednym z podstawowych założeń procesu coachingowego jest jego swobodna i nieobowiązkowa forma. Dotyczy to zarówno klienta, ale jest również istotne z punktu widzenia coacha. Ponieważ obie strony mają świadomość swojego dobrowolnego pozwala to budować zdrową relację opartą o niezależność wszystkich zaangażowanych osób.

1.1.2. Coaching jako proces niedyrektywny

Fundamentalnym założeniem jest powierzenie klientowi pełnej odpowiedzialności za podejmowane przez niego decyzje. W sposób naturalny warunek ten jest spełniony przez brak dyrektywnych rad i podpowiedzi od coacha. Ponieważ coach zadaje wyłącznie pytania klientowi, a klient sam na podstawie pytań dochodzi do wniosków i rozwiązań, a ostatecznie swoich decyzji to naturalne jest branie odpowiedzialności za te decyzję przez klienta. Zaakceptowanie tego wymagania powinno być warunkiem niezbędnym każdego procesu coachingowego.

Dodatkowym, bardzo ważnym czynnikiem jest również wysoka uwaga coacha na ustrzeżenie się dyrektywności *"nie wprost"*. O takiej formie dyrektywności mówi się wtedy, gdy coach przez zaniedbanie lub świadome działanie nakłania klienta do podjęcia pewnej decyzji bez uczciwego przeanalizowania innych możliwości.

1.1.3. Coaching jako proces ograniczony czasowo

Zgodnie z tym stwierdzeniem coaching w pierwszej kolejności jest procesem. Ze Słownika Języka Polskiego można przytoczyć następującą definicję:

Definicja 2. *Proces* to przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian.

Jednocześnie ten ciąg powiązanych ze sobą zmian ma być ograniczony czasowo. To założenie ma służyć dalszemu uniezależnieniu klienta od coacha. Po zakończeniu procesu obie strony się rozstają, więc w najlepszym interesie klienta jest świadomie i jak najlepsze wykorzystanie skończonej liczby sesji które może on odbyć.

1.1.4. Coaching to partnerska współpraca

Kolejną ważną koncepcją coachingu jest partnerski stosunek obu stron, w którym traktują one się wzajemnie w ten sam sposób. Dotyczy to zarówno wymagań podstawowych, takich jak wzajemny szacunek czy zaangażowanie, ale również akceptacji i otwartości na inny punkt widzenia drugiej osoby. Partnerska postawa powoduje, że w procesie coachingowym obie strony razem zmierzają do celu, ale jednocześnie obie zachowują swoją niezależność.

Klasycznie współpraca ta jest budowana na fundamencie pytań, ale w swojej pracy coachowie wykorzystują również różnego rodzaju narzędzia. Mają one na celu pobudzenie szukania kreatywnych rozwiązań przez klienta lub ułatwienie zaobserwowania mu innego punktu widzenia danego zagadnienia.

1.1.5. Coaching jest ukierunkowany na rozwój klienta

Efektem procesu coachingowego powinna być trwała, pozytywna zmiana w życiu klienta. W przeciwieństwie do procesu terapeutycznego coaching nie będzie miał na celu zdiagnozowania przyczyn zjawisk negatywnych, a skupii się na możliwych metodach ich przezwyciężenia. Jeszcze większej uwagi wymaga ta część definicji kiedy w procesie uczestniczy również sponsor. Takim sponsorem może być na przykład pracodawca klienta. To coach odpowiada za właściwe wytłumaczenie obowiązujących zasad klientowi i sponsorowi - w szczególności sponsor powinien mieć świadomość, że w trakcie coachingu klient może podjąć decyzje niekorzystne z punktu widzenia sponsora.

1.1.6. Coaching skupia się na teraźniejszości i przyszłości

W celu ułatwienia klientowi przejęcia odpowiedzialności i ukierunkowania go na pozytywne rezultaty coaching koncentruje się na wydarzeniach teraźniejszych i przyszłych. Coaching wychodzi z założenia, że na wydarzenia przeszłe nie ma się wpływu i powinno się je w pełni zaakceptować. Oczywiście wyciąganie wniosków z przeszłych wydarzeń może okazać się cenną lekcją na przyszłość, ale nadmierne rozpamiętywanie przeszłości będzie prawdopodobnie blokować klienta zamiast posuwać go naprzód.

1.2. Porównanie z innymi formami rozwoju osobistego

Przy definiowaniu *coachingu* wartościowe jest umiejscowienie tego pojęcia względem innych form rozwoju osobistego. W tabeli 1.1 został skategoryzowany najbardziej popularne formy rozwoju ze względu na swój dyrektywny i niedyrektywny charakter oraz czas trwania procesu.

Formy rozwoju osobistego

	<i>Dyrektywne</i>	<i>Niedyrektywne</i>
<i>Ograniczone czasowo</i>	Mentoring Nauka	Coaching Counseling Doradztwo
<i>Nieograniczone czasowo</i>	Trening	Terapia

Tabela 1.1: Formy rozwoju osobistego skategoryzowane ze względu na czas trwania procesu oraz swój dyrektywny lub niedyrektywny charakter.

1.2.1. Czym różni się coaching od mentoringu?

O ile w coachingu każdą decyzję lub wniosek klient podejmuje sam, to w mentoringu otrzymuje on sprawdzone, gotowe rozwiązania od mentora. Mentoring często wykorzystywany jest w organizacjach, gdzie doświadczony pracownik jest mentorem dla osoby zaczynającej pracę na danym stanowisku.

Elementem procesu coachingowego będzie upewnienie się, że klient faktycznie chce zrealizować swój cel i że akceptuje jego konsekwencje. Mentoring nie ma takiego holistycznego charakteru - skupia się na danym zagadnieniu i dostarcza wiedzę i umiejętności dla klienta. Wspólnym mianownikiem jest ograniczenie czasowe nałożone na oba procesy.

1.2.2. Czym różni się coaching od terapii?

Główne różnice są dwie:

- Terapia nie musi być ograniczona czasowo i może mieć długotrwały charakter.
- W terapii klient nie przejmuje odpowiedzialności za proces - w procesie terapeutycznym terapeuta prowadzi klienta.

Podobieństwo między coachingiem, a terapią polega na ich niedyrektywnym charakterze. Terapeuta nie daje klientowi gotowych rozwiązań, które mogłyby zostać bezpośrednio zastosowane w przypadku tej osoby.

1.2.3. Czym różni się coaching od doradztwa?

Doradztwo ma na celu dostarczenie klientowi wiedzy na temat jego obecnej sytuacji i możliwości które przed nim stoją. Doradca jako ekspert dokonuje dokładnej analizy informacji otrzymanych od klienta i bazując na swoim doświadczeniu przedstawia klientowi propozycje, które uważa za najskuteczniejsze. Z tego powodu doradca przejmuje część odpowiedzialności za wybory swojego klienta. Podobnie jak coaching proces doradczy jest ograniczony czasowo.

1.2.4. Czym różni się coaching od nauki?

Klasyczny proces uczenia polega na przekazaniu określonego zakresu wiedzy w ramach realizowanego programu, w określonym czasie. Uczeń ma za zadanie przyswajać wiedzę teoretyczną oraz realizować ćwiczenia wyznaczane przez nauczyciela. Zazwyczaj pod koniec procesu nauki uczeń przystępuje do egzaminu weryfikującego poziom jego wiedzy i umiejętności w danej dziedzinie. W porównaniu do coachingu w procesie nauki określone są bardzo sztywne wzorce oraz mierzalne cele.

1.2.5. Czym różni się coaching od counselingu?

Podstawową różnicą pomiędzy coachingiem a counselingiem leży w postawionym celu. O ile coaching jest przede wszystkim nastawiony na realizację celów klienta, to counseling ma za zadanie pomóc w rozwiązaniu pojawiających się problemów czy trudności. Jest on doradzany na przykład osobom zmagającym się z wypaleniem zawodowym, problemami emocjonalnym lub w relacjach. Z tego powodu counseling pod niektórymi względami przypomina proces terapeutyczny. Jednocześnie podobnie do coachingu w tym wypadku współpraca jest ograniczona czasowa.

1.2.6. Czym różni się coaching od treningu?

Trening jest długotrwałym procesem, w którym trener korzystając z swojej wiedzy i doświadczenia ustala realizowany plan treningowy. Poprzez wytrwały trening oraz mierzenie osiąganych wyników wypracowywane są coraz lepsze rezultaty. Trening podobnie do mentoringu jest nastawiony na uzyskanie jak najlepszych rezultatów, ale ma długotrwały charakter, w którym systematyczność i wytrwałość mają największe znaczenie.

1.3. Porównanie z innymi popularnymi definicjami

Podsumowanie tego rozdziału stanowi porównanie z definicją jednej z największych organizacji zrzeszających pasjonatów coachingu: International Coach Federation (ICF) [2].

Definicja 3. ICF definiuje coaching jako partnerstwo z klientem w prowokującym myślenie, kreatywnym procesie, który inspirowanie ich do maksymalizacji ich osobistego i zawodowego potencjału, co jest niezwykle istotne w dzisiejszym niepewnym i złożonym środowisku. (tłum. własne ¹)

Bardzo czytelne podobieństwa pomiędzy tymi dwiema definicjami to bardzo wyraźne podkreślanie partnerskiego charakteru relacji klient-coach oraz ukierunkowanie procesu na rozwój klienta. W definicji przedstawionej w tej pracy coach otrzymuje większą swobodę przy kreowaniu procesu, bez potrzeby podkreślanie jego kreatywnej i prowokatywnej formy. Z drugiej strony zgodnie z tą definicją nacisk położony jest na skupienie się na teraźniejszość i przyszłość, co nie jest dosłownie podkreślone w definicji ICF.

Istotną różnicą pomiędzy definicjami jest brak wymagania określenia ograniczonych ram czasowych dla procesu coachingowego. Również w innych materiałach udostępnianych przez ICF dopuszczane są procesy trwające więcej niż wiele miesięcy, a sama istota określenia ram czasowych nie jest wyraźnie w tych materiałach podkreślona. Zdaniem autora jest to bardzo istotne wymaganie i w sposób wartościowy wzbogaca ono definicję ICF.

Ostatnią z opisanych różnic jest opis dzisiejszego środowiska, mającego wpływ na istotność coachingu w dzisiejszym świecie. Zdaniem autora jest to część nie przekazująca dodatkowych informacji czym coaching jest i przez to zbędna. Merytoryczne dyskusja na temat tego czy coaching jest w dzisiejszych czasach niż w przeszłości mogłaby być ciekawym eksperymentem naukowym, ale nie ma ona wpływu na to czym coaching jest.

¹ICF defines coaching as partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential, which is particularly important in today's uncertain and complex environment.

Rozdział 2

Część zasadnicza

2.1. Studium przypadku

W tej sekcji został opisany proces coachingowy realizowany w trakcie trwania studiów podyplomowych, prowadzony przez autora pracy. Klientką była młoda kobieta na wczesnym etapie swojej kariery zawodowej. Jest to osoba konkretna, o wysokiej motywacji i nastawieniu na realizację celu.

Krótki czas przed rozpoczęciem procesu coachingowego klientka otrzymała awans, co sprawiło że stanęła przed zupełnie nowymi wyzwaniami i z niektórymi współpracownikami musiała zmienić dotychczasową relację. W niektórych przypadkach oznaczało to, że stała się przełożoną swoich dotychczasowych kolegów i koleżanek z pracy. Jej nowe obowiązki obejmowały między innymi definiowanie celów pośrednich, harmonogramu projektów, dawanie informacji zwrotnej pracownikom, dbanie o poziom motywacji i atmosfery w zespole złożonym ze specjalistów. Warto podkreślić, że klientka wcześniej sama obejmowała stanowisko eksperckie, na którym tego typu działania nie wchodziły w zakres jej obowiązków.

2.1.1. Początkowe wyzwania i cele klienta

Pierwsza odbyta sesja miała na celu potwierdzenie chęci obu stron do rozpoczęcia pracy coachingowej, następnie ustalenie kontraktu, aby potem wybrać obszar i cele do realizacji w trakcie trwania okresu coachingu. Pierwszym wyzwaniem okazał się element edukacyjny. Pomimo, że klientka jest osobą dobrze wykształconą, czytającą i posiadającą wszechstronną wiedzę, jej wiedza na temat coachingu była na bardzo niskim poziomie. Coachowana¹ wiedziała, że coaching jest modną i zyskującą ciągle na popularności formą rozwoju osobistego. Na tych informacjach jej wiedza na temat coachingu się kończyła. Jednocześnie klientka żywiła pewne obawy dotyczące samego

¹Proponowany tłumaczenie angielskiego sformułowania *coachee*, zgodnie z <http://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/coachee-mentee;10085.html>

procesu. Najważniejsza z nich dotyczyła zachowania niezależności w doborze tematów coachingu oraz prywatności osobistej.

Autor pracy jako coach wyjaśnił klientce najważniejsze założenia coachingu oraz umiejscowił go względem innych form rozwoju osobistego, podobnie jak miało to miejsce w rozdziale pierwszym. Klientka po wysłuchaniu i zrozumieniu tych informacji wyraziła gotowość do wejścia w proces coachingowy, decyzja była podjęta z dużą gotowością na poznanie czegoś nowego oraz motywacją do wykorzystanie jak najlepiej pojawiającej się okazji rozwoju. Po tej deklaracji coach również był gotowy do rozpoczęcia pracy, mając na uwadze posiadaną już przez klientkę wiedzę i jej wysoką motywację. W związku z tym obie strony przystąpiły do ustalenia wspólnie kontraktu coachingowego.

Kontrakt zapewniał obu stronom pełną prywatność informacji omawianych w trakcie pracy coachingowej. Klientka otrzymała pełną kontrolę nad zakresem tematów poruszanych na sesjach. Jest to całkowicie naturalne, że klient decyduje o poruszanych tematach, można więc zastanawiać się czy podkreślanie tego explicite w kontrakcie jest istotne. W tym wypadku coach stwierdził, że ponieważ jest to obszar wątpliwy dla klientki to wyraźne podkreślenie tego ustalenia będzie dla niej pomocne. Coach i coachowana umówili się również na dopilnowanie regularności swoich spotkań oraz dbanie o wysoki poziom energii na sesjach.

Ostatnim elementem pierwszej sesji było wyznaczenie tematyki i celów dla całego lub części procesu. Klientka sama przychodząc na sesję nie miała określonych konkretnych zamiarów i celów. Coach wykorzystał narzędzie „*Koło życia*” co bardzo szybko pozwoliło stwierdzić coachowanej, że chce zająć się obszarem rozwoju zawodowego. Decydujący wpływ na tę decyzję miał opisany wcześniej awans i nowe wyzwania z nim związane.

Po skutecznym określeniu obszaru, którego miał dotyczyć proces coachingowy, przystąpiono do ustalenia celów i efektów tego procesu. Po krótkiej przerwie coach wykonał wraz z klientką około 20-minutową sesję dodatkową, opartą o model *GROW*. Wykorzystując ten model w kolejnych krokach omawia się:

1. Cel (ang. *goal*).
2. Stan obecny - rzeczywistość (ang. *reality*).
3. Przeszkody i możliwości (ang. *obstacles / options*).
4. Wolę (ang. *will*).

W oparciu o ten model klientka zdefiniowała swoją obecną sytuację zawodową i zaobserwowała możliwości jakie stwarza jej obecna sytuacja. Mając świadomość tego z czego może wybrać i ile ma zasobów podjęła decyzję o skupieniu się na trzech konkretnych umiejętnościach:

- Umiejętności organizacji pracy członkom koordynowanego zespołu.
- Skutecznym stawianiu wymagań.
- Umiejętności właściwego i skutecznego przekazywania informacji zwrotnej.

Dla każdej z tych umiejętności klientka chciała określić mierzalne metody oceny, mające służyć sprawdzeniu stopnia poprawy w danym zakresie. Nie było to zadanie łatwe dla klientki ponieważ wszystkie trzy umiejętności dotyczą tak zwanych kompetencji „miękkich”. Ostatecznie dla pierwszej umiejętności klientka postanowiła wprowadzić w zespole system mierzenia opóźnień prac względem wyznaczonych wspólnie celów, a dla drugiej liczenie liczby przypadków nieporozumień dotyczących wyznaczonych zadań. Największe problemy sprawiła ostatnia z umiejętności. W tym wypadku klientka postanowiła zapisywać własne odczucia dotyczące przeprowadzanych rozmów i śledzić te notatki. Tego typu decyzja wynikła z oceny klientki, że w danym momencie jest w stanie z dużą dozą pewności ocenić czy odbyta rozmowa była skuteczna i jednocześnie zachowująca inne stawiane przez nią wymagania (np. dbanie o atmosferę w zespole), a jej obawy dotyczyły braku możliwości obserwowania procesu prac nad tą umiejętnością z perspektywy.

2.1.2. Proces coachingowy

Z perspektywy coacha zrealizowany proces coachingowy można podzielić na dwa etapy. W trakcie trwania pierwszego etapu w ramach sesji klientka analizowała swoją obecną sytuację w życiu oraz rozwiązywała różnego rodzaju bieżące, pilne dla niej zagadnienia, w oparciu o metody coachingowe. W trakcie trwania tego etapu można było zaobserwować wzrost samoświadomości dotyczącej własnych umiejętności, potrzeb, a także budowanie i przyswajanie strategii skutecznego działania. Drugi etap był ukierunkowany na przyszłość i skupił się na określeniu długofalowych potrzeb klientki i budowie rocznego planu działania mającego być realizowanym samodzielnie po zakończeniu współpracy z coachem.

Podstawowym narzędziem pojawiającym się często w pierwszym etapie był model *GROW*. Został on zastosowany kilkakrotnie do mniejszych zadań którymi klientka chciała zająć się w ramach sesji. Standardowy schemat wyglądał w tym wypadku tak, że klientka przychodziła na sesję coachingową z ustalonym zadaniem, na które chciała poświęcić czas w ramach coachingu. Ciekawą z punktu widzenia coacha obserwacją było wytwarzanie się, wraz z upływem czasu, u klientki naturalnej strategii planowania działań. Z każdym kolejnym zastosowaniem modelu *GROW* klientka szybciej potrafiła zastosować go w pojawiających się sytuacjach, ale co ważniejsze - w sposób intuicyjny sama stosowała go indywidualnie poza sesjami coachingowymi. Można również liczyć, że wzorce te zostały również przeniesione na inne obszary życia, niekoniecznie

związane ze sferą zawodową. Ten wniosek wymagałby jednak dodatkowych informacji ponieważ w ramach sesji poruszane były jedynie tematy zawodowe.

Bardzo ważnym, zdaniem coacha, tematem poruszonym w ramach jednej z pierwszych sesji był dylemat klientki dotyczący jej nowej roli. Z jednej strony klientka wyrażała dużą mobilizację i chęć do realizacji w nowej roli. Z drugiej strony równocześnie wyrażała chęć realizacji eksperckich zadań, co dawało jej w przeszłości bardzo dużą satysfakcję i pewność, że powierzone jej zadania są wykonywane na odpowiednim poziomie. Wejście w rolę lidera sprawiło, że główny wkład w realizację celów nie był wymierny, a jedynie pośredni - to budziło w klientce niepokój. Jednocześnie klientka wyraziła niepokój, że próba realizowania się w obu zadaniach może ją doprowadzić do porażki na obydwóch obszarach.

Najważniejszym, zdaniem coacha, ćwiczeniem dotyczącym tego dylematu był „*Dilemat kartezjański*”. Coachowana zmierzyła się z dylematem poprzez odpowiedź na cztery pytania, gdzie za każdym razem zastanawiała się z czym związana jest zmiana roli eksperta/inżyniera na rolę lidera:

1. Co się stanie, jeśli to zrobisz?
2. Co się stanie, jeśli tego nie zrobisz?
3. Co się nie stanie, jeśli to zrobisz?
4. Co się nie stanie, jeśli tego nie zrobisz?

Dzięki wynioskowi z tego ćwiczenia klientka podjęła decyzję o pozostaniu w nowej roli. Kluczowym czynnikiem było tutaj stwierdzenie, że posiada ona predyspozycje do nowej roli i długofalowo będzie w niej bardziej skuteczna niż w roli inżyniera. Praca z tym dylematem była dla coacha największym wyzwaniem w trakcie całego procesu coachingowego. Poruszony dylemat dotyczy obszarów wartości i tożsamości klienta. Interpretacja decyzji klientki może być taka, że ważnym elementem jej życiowej misji jest tworzenie. Klientka oceniła więc, w której z ról będzie mogła skutecznie realizować swoją misję i na tej podstawie dokonała wyboru.

Z perspektywy coacha, autor pracy uważa, że dylemat ten został na pewien czas załagodzony. Jako coach widzi tutaj własną możliwość wzrostu poprzez skuteczniejszą możliwość pomocy klientowi w tak trudnych wyborach. Dodatkowo jako coach, autor jest zadowolony że decyzję i odpowiedzialność za nią ponosi w pełni klient i w przyszłości zapewne powróci do tego dylematu, z większą wiedzą i doświadczeniem.

Kolejnym i ostatnim już ćwiczeniem omówionym w ramach tej pracy i dotyczącym pierwszego etapu jest narzędzie *Figure it out* zaproponowane w trakcie trwania studiów przez Artura Rzepackiego. W ramach tego ćwiczenia klient definiuje różnego rodzaju realizowane zadania w swojej organizacji poprzez symbole, takie jak trójkąty, kwadraty, koła itd.. Następnie dla występujących w organizacji stanowisk przypisuje pewien

zbiór symboli, stałej wielkości, mający określić idealne zdaniem klienta wykorzystanie zasobów czasowych do realizacji obowiązków danej osoby. Przykładowe przyporządkowanie symboli do stanowisk przedstawione jest na rysunku 2.1.

Narzędzie coachingowe: ang. *Figure it out*





























Zarząd							
Dyrektor							
Kierownik							
Specjalista							

Tabela 2.1: Przykładowe przyporządkowanie symboli realizowanych zadań do stanowisk w organizacji.

Kolejnym krokiem przy realizacji tego ćwiczenia jest określenie zbioru symboli tej samej wielkości dla jego obecnej sytuacji. Przy omawianym w tym rozdziale procesie coachingowym została również omówiona sytuacja członków zespołu prowadzonego przez klientkę. Efektem ćwiczenia było przede wszystkim uświadomienie sobie przez klientkę, że nadal realizuje za dużo zadań związanych ze starą rolą ekspercką. Drugim ciekawym wnioskiem była obserwacja, że w nowej roli jest również dla niej ważne uważne przyglądanie się i częściowa realizacja zadań osób będących na jeszcze wyższych stanowiskach.

Drugi etap procesu był zauważalnie krótszy od pierwszego. W tym etapie klientka czuła się już znacznie swobodniej w nowej roli, ale również współpraca z coachem stała się czymś bardziej naturalnym. Na tym etapie główny nacisk został położony na dalszy rozwój po zakończeniu procesu coachingowego oraz ustalenie planu działania na najbliższy rok.

Do zaadresowania potrzeby dalszego rozwoju osobistego zostało wykorzystane narzędzie wprowadzone na zajęciach z Panem Maciejem Bennewiczem. W ramach tego ćwiczenia klient analizuje cztery możliwe metody rozwoju: uczenie się, coaching,

mentoring i doradztwo. Dla każdej z tych metod zastanawia się co ważnego i cennego mógłby lub powinien zrobić z jej wykorzystaniem. Co może być interesujące, w ramach tego ćwiczenia coach otrzymał od klientki niebezpośrednią informację zwrotną na temat korzyści wynikających jej zdaniem z zaangażowania się w proces coachingowy. Zostaną one omówione w następnej sekcji.

W celu ustalenia planu działania na kolejny rok użyte zostały karty Dixit². Narzędzie to zostało zaprezentowane na zajęciach prowadzonych przez Panią Katarzynę Ramirez-Cyzio. Klient w trakcie tego ćwiczenia wybiera kartę która reprezentuje dla niego sytuację po roku czasu, a następnie układa pełny przebieg zdarzeń przy pomocy wybranych przez niego kart. Ćwiczenie można urozmaicać pytając na przykład o osoby, które powinny pojawić się na drodze klienta. W dowolnym momencie klient poprawia układ kart na osi czasu, ale pod koniec ćwiczenia powinien zaakceptować finalny układ.

Na ostatniej sesji dzięki wykorzystaniu tego narzędzia został zbudowany plan działania na przyszłość. Ćwiczenie to pomogło również zakończyć proces coachingowy w zrównoważony sposób i wycofać coacha z życia klientki.

2.1.3. Uzyskane efekty i dalsze cele

Z perspektywy całego procesu coachingowego określenie uzyskanych efektów i podsumowanie zaistniałych zmian zazwyczaj nie jest zadaniem łatwym. Wynika to z faktu, że wiele z nich zachodzi w sposób długotrwały i niemierzalny. Przykładami takich zmian mogą być zmiany przekonań klienta lub rozpoczynające proces rozwoju na jakimś polu - na przykład budowanie autorytetu wśród zespołu.

W celu zbudowania takiego podsumowania ważne staje się obserwowanie również zmian w postrzeganiu klienta i jego decyzji, a nie tylko jego zachowań czy uzyskiwanych mierzalnych efektów. Ważnym elementem przy budowie tego typu podsumowania jest również uzyskanie opinii samego klienta na temat przeprowadzonego procesu. W zależności czy klient postrzega poświęcony czas jako wartościowy lub bezwartościowy efektywność procesu będzie, z bardzo dużym prawdopodobieństwem, różnić się diametralnie.

Do najbardziej istotnych efektów procesu należały:

- Klientka nauczyła się samodzielnie i intuicyjnie stosować model *GROW* do realizacji swoich celów zawodowych.
- W sposób regularny realizowane były realizowane cele wypracowywane w ramach sesji coachingowej. Dotyczyły one głównie wyznaczonych na pierwszej sesji obszarów: organizacji pracy, stawianie wymagań i dawania informacji zwrotnej.

²Gra karciana pobudzająca wyobraźnię - <https://pl.wikipedia.org/wiki/Dixit>

- Jak klientka sama stwierdziła w trakcie jednego z ćwiczeń, największą korzyścią jej zdaniem było regularne poświęcanie czasu na zastanowienie się nad pojawiającymi się w jej życiu zagadnieniami. Zauważyła, że przy wysokim tempie życia wiele istotnych decyzji mogłoby zostać zmarginalizowanych, a dzięki spotkaniom w ramach sesji coachingowych poświęcała im właściwą uwagę. Prawdopodobnie cenne będzie tutaj dokładne przytoczenie słów klientki:

„Sama też bym to potrafiła, ale dzięki temu naprawdę to robię.”

Nawiązując do rozdziału pierwszego niniejszej pracy, w którym rozważana jest definicja coachingu, można zauważyć, że to jedno zdanie również może służyć za wymowną definicję procesu coachingowego.

Pod koniec procesu zostały wyznaczona następujące przyszłe cele:

- Klientka określiła kolejne cele związane z rozwojem osobistym: pierwszym z nich jest znalezienie mentora, a drugi to pozyskiwanie dalszej wiedzy w ramach szkoleń i samodzielnej nauki.
- Ustalony został przez klientkę roczny plan rozwoju zawodowego.

2.1.4. Retrospekcja z punktu widzenia coacha

Dla autora pracy był to pierwszy w pełni przeprowadzony proces coachingowy. To pierwsze doświadczenie doprowadziło do wielu cennych wniosków.

Pierwsza cenna wiedza płynie z samego początku procesu - pierwszego spotkania z klientem. Bardzo ważne jest dobrze przygotowanie się do tego spotkania, ponieważ wcześniej coach nie ma żadnych informacji na temat stanu wiedzy swojego klienta. Coach powinien bez trudności wyjaśnić nie tylko czym jest coaching, ale również czym charakteryzują się inne formy rozwoju i jakie są podobieństwa i różnice między nimi. Jest to szczególnie istotne w przypadku klienta, dla którego są to pierwsze doświadczenia związane z coachingiem i może mieć złe wyobrażenie o tym jak wygląda taki proces.

Drugim wnioskiem, który może zostać wyciągnięty z tych doświadczeń jest skuteczność procesu coachingowego. W trakcie trwania procesu coach mógł zaobserwować zmiany zachodzące w życiu klienta i usłyszeć jego zdanie na temat skuteczności wprowadzanych zmian. Dodatkowo coach zauważył, że zachodzące zmiany mają głębszy charakter i są skuteczniejsze niż w przypadku pojedynczych sesji lub w przypadku zaangażowania emocjonalnego coacha w relację z osobą coachowaną. Dzięki temu doświadczeniu coach nauczył się, że przeprowadzanie ćwiczeń na przykład z osobami bliskimi lub przyjaciółmi może być nieskuteczne i jest zadaniem dużo trudniejszym niż

ćwiczenie z osobami obcymi - względem których nie jest zaangażowanym się emocjonalnie.

Ostatnim wnioskiem jest podobieństwo roli coacha do roli mentora. Na początku studiów podyplomowych autor pracy miał poczucie, że są to dwie bardzo dalekie od siebie formy rozwoju. Wraz ze zbieraniem doświadczeniem zauważył jednak, że coach, podobnie jak mentor, również w pewnym sensie uczy swojego klienta. W tym wypadku jednak nauka nie polega na przekazaniu konkretnej wiedzy, a metod analizy sytuacji z wielu perspektyw, kreatywnego podejścia lub strategii myślenia skutecznych przy budowaniu strategii realizacji celów (takich jak *GROW*). Po zakończeniu procesu coachingowego klient wyposażony w te umiejętności jest gotowy do samodzielnego ich wykorzystywania w przyszłości.

2.2. Własne doświadczenie coachingu

W tym rozdziale autor pracy omówi korzyści i zmiany pojawiające się w jego życiu z perspektywy osoby coachowanej. Zostaną one opisane wraz z informacją na którym poziomie piramidy Diltsa (rys. 2.1) dana zmiana zachodzi.



Rysunek 2.1: Poziomy neurologiczne opisane przez Roberta Diltsa i przedstawione w formie piramidy. [1]

1. Zmiana na poziomie środowiska: Istotną zmianą na tym poziomie jest uczestnictwo w spotkaniach odbywających się w ramach realizowanych studiów podyplo-

mowych z coachingu. Spotkania te odbywały się około raz w miesiącu, przez dwa dni. Uczestniczyły w nim osoby mocno zainteresowane tematyką rozwoju osobistego, a także wykładowcy przekazujący swoją wiedzę i doświadczenia. Pomimo faktu, że zajęcia te trwały jedynie kilkanaście godzin w miesiącu, to wprowadzenie tego typu zmiany do życia i otoczenie się osobami z takim doświadczeniem miało bardzo cenne skutki. Wielokrotnie autor pracy miał okazję spojrzeć na jakieś zagadnienie z zupełnie innej strony niż dotychczas, zdobyć nową umiejętność lub poszerzyć swoją wiedzę.

2. Zmiany na poziomie zachowań: Zauważono zmiany zarówno w życiu osobistym jak i zawodowym. Nastąpiła poprawa sposobu prowadzenia spotkań i komunikacji w zespole. Autor zaczął używać lepiej sformułowanych pytań, ukierunkowanych na cel. Dodatkowo zaczął przywiązywać wagę do naturalnych predyspozycji komunikacyjnych swoich rozmówców i dostosowywać odpowiednio sam komunikat. Również w życiu osobistym coach poświęca większą uwagę drugiej osobie w trakcie rozmowy z nią. Co więcej dzięki pozyskaniu umiejętności coachingowych nastąpiło wprowadzenie nowego zachowania, tj. prowadzenie sesji autocoachingowych, odbywających się raz w miesiącu.
3. Zmiana na poziomie umiejętności: W trakcie studiów pozyskane zostały umiejętności coachingowe, takie jak realizowanie ćwiczeń z wykorzystaniem narzędzi coachingowych, zadawanie właściwych pytań osobie coachowanej oraz większe skupienie na słuchaczu. Zmiany dotyczą również większej wrażliwości na emocje innych osób i właściwego rozpoznawania tych emocji.
4. Zmiana na poziomie stanów emocjonalnych i samopoczucia: Dzięki zaangażowaniu się w proces rozwoju i realizację kolejnych jego etapów autor częściej odczuwa spokój i jest mniej zestresowany. Dodatkowo zauważył u siebie większą stabilność emocjonalną i odporność na wywieranie wpływu przez inne osoby. W ciągu roku poszerzona została świadomość dotycząca własnych zachowań, nawyków i ich wpływu na stany emocjonalne i poziomy energii w ciągu dnia.
5. Zmiana na poziomie przekonań: Pierwsza zmiana dotyczy przekonań dotyczących samego coachingu. Autor pracy przed rozpoczęciem studiów miał różnego rodzaju przekonania na temat tego czym coaching jest i do jakich celów może służyć. W trakcie trwania tego roku te przekonania albo zostały zmodyfikowane albo całkowicie zmienione. Oprócz tego autor w ramach zajęć i wykonywanych na nich ćwiczeń wprowadził różne korzystne przekonania dot. sfery prywatnej i zawodowej, co następnie zaowocowało np. wprowadzeniem nowych korzystnych nawyków.

6. Zmiana na poziomie wartości: Realizowane ćwiczenia w ramach studiów zapoczątkowały dalsze procesy myślowe i doprowadziły do rozwiązania dylematów na poziomie wartości dot. życia zawodowego.
7. Zmiana na poziomie misji: Zmiana dotyczy nie modyfikacji, ale rozszerzenia wcześniejszej wizji. Dzięki skupieniu się na tak fundamentalnych obszarach własnego życia autor zauważył możliwe cele długofalowe (perspektywa 20 letnia) oraz dołączył jeden z nich do swojego planu.

Najbardziej istotną zmianą dla autora pracy jest aktywna i systematyczne zaangażowanie w proces swojego samorozwoju. Ta tematyka od długiego czasu jest dla autora ważnym elementem jego życia, jednak dopiero systematyczna praca pozwoliła w tym obszarze osiągnąć satysfakcję i poczucie spełnienia.

2.3. Zakres zastosowań coachingu

Zakres możliwych zastosowań coachingu jest niezwykle szeroki, ponieważ może on być stosowany bez względu na wiek, płeć, status społeczny itd. W życiu każdej osoby wysoce prawdopodobne są sytuacje w których skorzystanie z procesu coachingowego może przynieść owocne rezultaty. Jednocześnie należy podkreślać, że coaching nie jest lekarstwem na wszystkie problemy i wielu przypadkach nie jest wskazany. Wiele tego typu dylematów zostało już w przeszłości rozważonych przez organizacje związane z coachingiem co doprowadziło do powstania standardów etycznych. Niestety prawie każda organizacja definiuje własny standard, co prowadzi do braku standaryzacji. Z drugiej strony tematyka omawiana przez te standardy jest bardzo podobna, więc zazwyczaj różnice są nieznaczne.

2.3.1. Standardy etyczne w pracy coacha

Bazując na doświadczeniu autora pracy punkt 9. z sekcji 3. Standardu Etycznego Postępowania ICF [3] jest szczególnie istotny. Ta sekcja standardu nosi tytuł *Profesjonalne postępowanie wobec klientów* i porusza różnego rodzaju zagadnienia związane z uczciwością, szacunkiem i moralnością. Wspomniany wyżej punkt 9. ma następującą treść:

”Będę zalecać klientowi korzystanie z usług innych specjalistów, kiedy uznam to za odpowiednie lub konieczne.”

W obecnej sytuacji wśród osób prywatnych zainteresowanych rozwojem osobistym nadal nie ma dużej czytelności pomiędzy różnymi możliwymi metodami rozwoju. Osoby

dla których bardziej odpowiednia mogłaby być np. terapia, wysyłane są na coaching. Spowodowane to jest głównie faktem, że coaching jest w tym momencie zyskującym na popularności zjawiskiem. Zdaniem autora pracy odpowiedzialność za edukowanie klientów o wadach i zaletach oraz formie różnych metod rozwoju osobistego leży w obowiązku każdego coacha.

Sytuację tę komplikuje również gwałtowny wzrost zainteresowania coachingiem. Większość młodych ludzi zetknęła się z pojęciem *coaching*, ale zaledwie niewielkie grono z nich ma prawidłową wiedzę na temat tego co to pojęcie oznacza. Wzrost zainteresowania coachingiem na terenie Polski jest przedstawiony na wykresie 2.2. Można na nim zaobserwować około czterokrotny wzrost ilości wyszukiwań w wyszukiwarce Google fraz związanych z coachingiem w latach 2007-2012, czyli okresie zaledwie pięciu lat. Jednocześnie widać bardzo szybko malejące zainteresowanie doradztwem, które obecnie plasuje się na zbliżonym poziomie do coachingu. Wykres umożliwia również zaobserwowanie jak marginalny charakter względem coachingu i doradztwa mają obecnie takie formy samorozwoju jak mentoring czy counseling.



Rysunek 2.2: Popularność metod rozwoju osobistego na podstawie liczby zapytań do wyszukiwarki internetowej Google. Wykres obejmuje przedział czasowy w latach 2007-2015.

Drugim szczególnie istotnym punktem zdaniem autora pracy jest dyskrecja w sprawach dotyczących klienta. Cytując za Kodeksem Etycznym Izby Coachingu [4]:

”6.2 Jeśli dobro Klienta wchodzi w konflikt z lojalnością zawodową, Coach pracuje przede wszystkim dla dobra Klienta i postępuje zgodnie z uzgodnionym kontraktem.”.

Widocznym wnioskiem z tego punktu jest jak niezwykle ważne staje się czytelne ustalenie kontraktu pomiędzy coachem a klientem. Szczególna uwaga powinna mieć miejsce jeśli w proces zaangażowany jest również zewnętrzny zleceniodawca.

2.3.2. Grupa docelowa procesu coachignowego

- im bardziej samodzielnym tym lepiej, ale przynajmniej w obszarze celów procesu
- osobom o wysokiej motywacji
- znajdującym się w nowej dla nich sytuacji (którym prawdopodobnie towarzyszy wysoka motywacja pozytywna) lub ulegających wypaleniu lub frustracji (wysoka motywacja negatywna). W drugim przypadku należy również rozważyć mentoring/szkolenia (np. frustracja wynika z braków wiedzy i przez to nie są osiągane efekty) lub consueing.
- dla osób stojących przed dylematem i aktywnie szukających jego rozwiązania

Tak jak zostało to podkreślone w poprzedniej sekcji - bardzo istotnym aspektem pracy coacha jest wiedza o tym, kiedy klient powinien zostać skierowany do innego specjalisty. Przy pomocy tabeli 1.1 można zidentyfikować następujące przypadki:

- W przypadku osoby potrzebującej wiedzy i gotowych rozwiązań - mentoring lub szkolenia.
- W przypadku osoby o niskiej motywacji / wypaleniu - consueing.
- W przypadku osób stojących przed decyzją, ale nie dylematem - tzn. potrzebujących wiedzy i oceny sytuacji - pomoc konsultant.
- W przypadku osób w stanach depresyjnych, nie widzących możliwych rozwiązań i niskiej motywacji do wprowadzania zmian w swoim życiu - terapia.

Rozdział 3

Zakończenie

3.1. Praktyczne wykorzystanie umiejętności nabytych w trakcie studiów

- Zamierzam kontynuować swój rozwój osobisty i wykorzystać zdobyte umiejętności na polu zawodowym. W obecnym momencie nie zamierzam, ani nie planuję pracować jako coach, ponieważ prowadzę przedsiębiorstwo. Rozwój osobisty traktuję jako pasję i obecnie zdobywam umiejętności z zamiarem wykorzystania ich w przyszłości - potencjalnie jako coach lub na przykład szkoleniowiec lub mentor.
- Chciałbym pracować coachingiem zawodowym, związanym z przedsięwzięciami wysokiego ryzyka. Dopuszczam również możliwość pogłębienia swoich umiejętności w obszarze mentoringu.
- Udział w imprezach w obszarze nowych technologii w charakterze coacha lub mentora - w perspektywie kilku kolejnych lat.
- wykorzystanie w pracy

3.2. Dalszy rozwój i zakres specjalizacji

Bibliografia

- [1] *Od przewodnika do inspiratora. Coaching przez duże C*, Robert Dilts (Wydawnictwo PINLP, Warszawa 2006, ISBN: 978-83-923195-0-8)
- [2] *Definicja ICF*, <http://icf.org.pl/pl150,czym-jest-coaching-a-czym-nie-jest.html> (dostęp 06.2015)
- [3] *Kodeks etyczny ICF*, <http://icf.org.pl/pl198,kodeks-etyczny-icf.html> (dostęp 06.2015)
- [4] *Kodeks Etyczny Coacha*, <http://www.izbacoachingu.com/pl/publications/12/kodeks-etyczny-coacha.html> (dostęp 06.2015)