



**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
1.2. Porównanie z innymi formami rozwoju osobistego	7
1.3. Porównanie z innymi popularnymi definicjami	8
2. Część zasadnicza	9
2.1. Studium przypadku	9
2.1.1. Początkowe wyzwania i cele klienta	9
2.1.2. Proces coachingowy	9
2.1.3. Uzyskane efekty i dalsze cele	10
2.1.4. Retrospekcja z punktu widzenia coacha	10
2.2. Własne doświadczenie coachingu	11
2.3. Zakres zastosowań coachingu	12
2.3.1. W jakich sytuacjach można zastosować coaching?	12
2.3.2. Standardy etyczne w pracy coacha	12
2.3.3. Grupa docelowa procesu coachignowego	13
3. Zakończenie	15
3.1. Praktyczne wykorzystanie umiejętności nabytych w trakcie studiów	15
3.2. Dalszy rozwój i zakres specjalizacji	15
Bibliografia	17

Rozdział 1

Wstęp

Niniejsza praca poświęcona jest doświadczeniom zebranym 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 innymi popularnymi definicjami. Kolejna część, stanowiącą 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 forma 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 szczególnie jej części zostały omówione niezależnie poniżej:

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.

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.

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.

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.

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.

Coaching skupia się na teraźniejszości i przyszłości

W celu ułatwienia klientowi przejścia 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 go 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 Counselling 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.

TODO: porównanie z innymi formami i przejście po różnych wymiarach

1.3. Porównanie z innymi popularnymi definicjami

TODO: jak moja definicja ma się do def. ICF: <http://icf.org.pl/pl150,czym-jest-coaching-a-czy-jest-coaching.html> i ICC: http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching

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.

2.1.1. Początkowe wyzwania i cele klienta

- Pierwsze spotkanie miało na celu wybranie obszaru i celów do pracy nad. Klientka wybrała obszar zawodowy, gdzie po niedawno otrzymanym awansie stoją przed nią nowe wyzwania.
- Szczegółowe cele dotyczyły: poprawienia metod organizacji pracy członków koordynowanego zespołu, skuteczne stawianie wymagań, a także poprawienie metod przekazywania informacji zwrotnej.
- Dla każdego z celów klientka chciała określić mierzalne oznaki realizacji. Udało się je określić dla:..., nie udało się określić ich dla:

2.1.2. Proces coachingowy

- dylemat pomiędzy rolami - ekspert/inżynier VS lider projektu. Dylemat na poziomie wartości(?) - bezpośrednio tworzenie VS bycie mocą sprawczą. Klientka stwierdziła, że będzie bardziej skuteczna w drugiej roli, jednocześnie wykazywała duże pragnienie samorealizacji poprzez tworzenie.
- wykorzystane narzędzie Artura - figure it out. + diagram
- kilkukrotne zastosowanie GROW do mniejszych zadań pozwoliło klientce łatwiej przejmować odpowiedzialność w przyszłości. Można powiedzieć że wytwarza się naturalny wzorzec realizacji zadań/celów w oparciu o dostępne zasoby.

- wykorzystane narzędzie norman bennet - jakich zasobów potrzebuje (mentoring/coaching/nauka/doradztwo)
- wyzwanie dla mnie: - dylemat klienta jest uzasadniony, w wielu aspektach widać było chęć podążania w obydwu kierunkach ze przeświadczeniem że realizacja obu celów może doprowadzić do gorszych rezultatów. Staraliśmy się atakować problem od wielu stron i udało uzyskać rozsądny wynik, aczkolwiek ciężko stwierdzić że problem został całkowicie rozstrzygnięty (i pewnie to dobrze).

Narzędzie coachingowe: ang. *Figure it out*





























Zarząd							
Dyrektor							
Kierownik							
Specjalista							

Tabela 2.1: **TODO: opis**

2.1.3. Uzyskane efekty i dalsze cele

- tak jak wyżej - GROW pozwolił wypracować skuteczny w klasycznych przypadkach wzorzec podejmowania decyzji
- klientka określiła kolejne cele związane ze znalezieniem mentora i samodzielnej nauki

2.1.4. Retrospekcja z punktu widzenia coacha

- Nikła wiedza na temat coachingu mimo kontaktu z wykształconą, zaradną osobą. Obawy wynikające z braku wiedzy

- Uzyskaliśmy dużo lepsze efekty niż przy pracy względem których istnieje wysokie zaangażowanie emocjonalne
- Wniosek klienta: sama też bym to potrafiła, ale dzięki temu naprawdę to robię
- Mój wniosek: Coach w pewnym sensie przypomina mentora ale to czego tak naprawdę uczy to **samodzielnego** rozwiązywania problemów.

2.2. Własne doświadczenie coachingu

1. Zmiana na poziomie zachowań: skuteczniejsza komunikacja w zespole. Wykorzystanie dobrych pytań. Dostosowanie metod komunikacji i zadań do predyspozycji rozmówcy.
2. Zmiana na poziomie zachowań: skuteczniejsza komunikacja w relacjach osobistych, większa uwaga w procesie rozmowy z drugą osobą lub grupą.
3. Zmiana na poziomie emocji: większa skuteczność i odporność na wywieranie wpływu przez innych, większa uwaga dot. własnych emocji i zachowań. Poszerzona świadomość odnośnie własnych procesów, zachowań, nawyków.
4. Rozpoczęte sesje autocoachingowe. (Raz na miesiąc przez 6 miesięcy)
5. Misja: zauważone możliwe cele długofalowe (perspektywa 20 lat)
6. Tożsamość: Utwierdzenie się w zgodności moich decyzji życiowych względem moich potrzeb. (podejmowanie ryzyka, potrzeby tworzenia)
7. Wartości: Uspokojone dylematy na poziomie wartości: swoboda, niezależność > stabilność, luksus
8. Przekonania: zmiany na poziomie sesji wykonanych podczas zajęć (np. wprowadzenie nowych korzystnych nawyków)
9. Umiejętności: umiejętności coachingowe - zadawania właściwych pytań, większe skupienie na słuchaniu, rozpoznawanie stylu komunikacji interlokutora
10. Środowisko: comiesięczne spotkania w gronie ludzi zainteresowanych samorozwojem z zestawem bardzo odmiennych umiejętności od moich i często z innym punktem widzenia

2.3. Zakres zastosowań coachingu

2.3.1. W jakich sytuacjach można zastosować coaching?

Zakres możliwych zastosowań coachingu jest niezwykle szeroki, ponieważ może on być stosowany bez względu na wiek, płeć, status społeczny etc. W życiu każdej osoby wysoce prawdopodobne są sytuacje w których skorzystanie z procesu coachingowego może przynieść owocne rezultaty.

2.3.2. Standardy etyczne w pracy coacha

- Z mojego doświadczenia punkt mówiący "będę zalecać klientowi korzystanie z usług innych specjalistów, kiedy uznam to za odpowiednie lub konieczne" jest szczególnie istotny. 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, głównie dlatego że jest on w tym momencie zyskującym na popularności zjawiskiem. Głęboko wierzę, że 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 2.1. Możemy na nim zaobserwować około czterokrotny wzrost ilości wyszukiwaniach w wyszukiwarce Google fraz związanych z coachingiem w latach 2007-2012, czyli 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 takie formy samorozwoju jak mentoring czy counseling.

- Drugim szczególnie istotnym punktem w moim przeświadczeniu jest dyskrecja w sprawach dotyczących klienta. Cytując za Kodeksem Etycznym Izby Coachingu: "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 ustalanie kontraktu pomiędzy coachem a klientem. Szczególna uwaga powinna mieć miejsce jeśli w proces zaangażowany jest również zewnętrzny zleceniodawca.



Rysunek 2.1: **TODO: opis**

2.3.3. 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 consuelling **TODO: pisownia?**.
- 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 - consuelling.
- 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.

3.2. Dalszy rozwój i zakres specjalizacji

Bibliografia

- [1] *Definicja ICF*, <http://icf.org.pl/pl150,czym-jest-coaching-a-czym-nie-jest.html> (dostęp 06.2015)
- [2] *Definicja ICC*, http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching (dostęp 06.2015)
- [3] *Kodeks etyczny ICF*, <http://icf.org.pl/pl198,kodeks-etyczny-icf.html> (dostęp 06.2015)