

## Wstęp. Oblicza coachingu

*Success is a journey, not a destination*

Manfred F.R. Kets de Vries (2009)

Coaching jest obecnie na świecie jedną z najszybciej rozwijających się profesji. Także w Polsce od kilkunastu lat możemy obserwować nie tylko stopniowy wzrost świadomości, czym jest profesjonalny coaching, ale także nieustanny wzrost zainteresowania możliwościami jego praktycznych zastosowań. W obszarze coachingu istnieje równolegle wiele podejść, które w istotny sposób różnią się między sobą. Podejścia te czerpią inspiracje z rozmaitych źródeł, wywodzą się z odmiennych założeń i posługują całkiem różnymi narzędziami. To szerokie spektrum coachingowych paradygmatów umożliwia z jednej strony dywersyfikację oferty i daje szansę na dobór metodyki adekwatnej do specyficznych potrzeb rozwojowych klienta, z drugiej zaś sprawia, że można poczuć się dezorientowanym lub zagubionym w gąszczu rozmaitych ofert. Dlatego warto nieco uporządkować i porównać różne coachingowe szkoły.

Dianne R. Stober i Anthony M. Grant (2006) w swojej książce *Evidence-Based Coaching Handbook* zebrali artykuły dotyczące wielu rozmaitych nurtów współobecnych w coachingu, ukazując, jak wiele różnych obliczy może mieć ta metodyka pracy z klientem. Ciekawą propozycję systematyzacji tego zagadnienia zaproponował Yossi Ives (2008), który w swoim artykule zestawiał dziewięć głównych nurtów funkcjonujących w ramach coachingu, a także porównał je ze sobą ze względu na przyjmowane założenia i pokazał występujące między nimi podobieństwa i różnice.

Patrząc przez pryzmat źródłowych inspiracji dla coachingowego procesu, Ives wyróżnił:

- 1) Coaching humanistyczny (*humanistic coaching*), wywodzący się z Rogeriańskiego nurtu skoncentrowanego na osobie, uznający proces samorealizacji za podstawową siłę napędową ludzkiej psychiki. W ramach tego podejścia coaching rozumiany jest jako wsparcie rozwoju osobistego potencjału klienta; człowiek jest traktowany całościowo, a szczególne znaczenie w tym ujęciu

ma zbudowanie wspierającej, empatycznej i pozytywnej relacji pomiędzy coachem a coachee.

- 2) Coaching behawioralny (*behavioral coaching*), koncentrujący się w większym stopniu na facylitacji zmiany w zachowaniach klienta poprzez wspieranie go w podejmowaniu konkretnych działań oraz skupienie na procesie uczenia się przez doświadczenie.
- 3) Coaching kognitywny (*cognitive approach*), bazujący na koncepcjach wywodzących się z racjonalnej terapii zachowań Ellisa i Maultsbyego, zakładającej, że odczucia i emocje człowieka są skutkiem jego sposobu myślenia, jego percepcji, interpretacji, założeń, mentalnych postaw i przekonań. Zadaniem coacha w takim nurcie jest wspieranie klienta w odkrywaniu ograniczających przekonań i nieadekwatnych sposobów percepcji rzeczywistości oraz zastępowaniu ich konstruktywnym i funkcjonalnym sposobem myślenia.
- 4) Coaching rozwoju człowieka dorosłego (*adult-development approach*), odwołujący się do teorii rozwojowych zakładających istnienie kolejnych stadiów dojrzałości człowieka i definiujący rozwój jako proces stawania się coraz bardziej świadomym i otwartym, sprawczym i odpowiedzialnym oraz mającym większą tolerancję wobec niejednoznaczności. Coaching w tym ujęciu powinien uwzględniać, w jakim stadium rozwojowym znajduje się klient i proponować adekwatne do danego etapu metody pracy, by wspierać wzrost dojrzałości klienta.
- 5) Coaching andragogiczny (*adult learning approach*), upatrujący główną funkcję coachingu w stymulacji procesu głębokiego uczenia się. Wywodzi się on z szerokiej gamy teorii uczenia się dorosłych, takich jak andragogika (Knowles, 1980), refleksyjna praktyka (*reflective practice*, Boud i in., 1994) czy uczenie się poprzez eksperymentowanie (*experiential learning*, Kolb, 1984). Coach, poprzez stawianie pytań, wspiera klienta w pogłębionej refleksji i uczeniu się z doświadczeń.
- 6) Model psychologii pozytywnej w coachingu (*a positive psychology model*), koncentrujący się na identyfikacji i rozwoju mocnych stron klienta oraz wzmacnianiu w nim nadziei i poczucia szczęścia. Psychologia pozytywna kieruje uwagę na to, co jest dobrego, na to, co działa w życiu klienta, po to, aby podtrzymać jego dobrostan psychiczny – ponieważ pozytywne emocje ułatwiają koncentrację i dostęp do intelektualnych i psychicznych zasobów jednostki, podnosząc tym samym skuteczność jej działań.
- 7) Coaching przygodowy (*an adventure-based model*) – jego istotą jest stawianie wyzwań, przełamywanie własnych ograniczeń, poszerzanie horyzontów,

a nawet przekraczanie granic strefy komfortu fizycznego i psychicznego klienta. Model opiera się na analizie miejsca, w którym klient znajduje się obecnie, następnie postawieniu sobie nowej, pożądanej destynacji oraz poszukiwaniu środków pozwalających na odbycie swoistej podróży, co łączy się także z chęcią podejmowania ryzyka i gotowością na znoszenie niepewności. Efektem tego jest osobisty rozwój – dzięki testowaniu swoich poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych kompetencji w nowych sytuacjach klient może wypracować całkiem nowe wzorce reagowania.

- 8) Coaching systemowy (*systemic approach*), pomagający klientowi w rozpoznaniu swojego miejsca w strukturze, dostrzeganiu uwarunkowań i wzorców własnego zachowania, a także w identyfikowaniu powiązań między klientem a innymi elementami większych systemów, których jest on częścią. W tym podejściu poszukuje się balansu między stabilnością i niestabilnością systemu, wyjaśnia się istniejące złożoności i daje możliwość uwzględnienia czynników kontekstowych, zwiększa też świadomość współzależności oraz wagi małych zmian, wspierając otwartość, kreatywność i rozwój.
- 9) Coaching zorientowany na cel/rozwiązania (*goal-oriented/solution-oriented approach*) – wprowadzie każdy rodzaj coachingu pomaga klientowi osiągać cele, jednak podejście „zorientowane na cel” jest bezpośrednio skierowane na wzmacnianie procesu samoregulacji klienta w taki sposób, aby potrafił on ukierunkować wszystkie własne intrapersonalne i interpersonalne zasoby do skutecznej realizacji założonego wyniku (Grant, 2006). Podstawowa metodyka w ramach tego podejścia koncentruje się na wspieraniu klienta w jak najlepszym doprecyzowaniu celów i stworzeniu jak najbardziej efektywnego planu działania, a następnie wzmacnianiu działań, które w sposób spójny z wartościami i potrzebami klienta pomogą zrealizować założone cele.

Można do listy Ivesa dodać jeszcze:

- 10) Coaching analityczny (*analytic approach*) – jego główne zadanie sprowadza się do pracy nad poszerzeniem zakresu świadomości klienta oraz tworzenia przestrzeni, w której klient może nauczyć się rozpoznawania własnych mechanizmów obronnych i wzorców wyniesionych z przeszłych doświadczeń czy też nieświadomego odrywania określonych ról – po to, aby odzyskiwać swoją wolność;
- 11) Coaching transpersonalny (*transpersonal coaching*) – jego głównym celem jest tworzenie przestrzeni dla klienta do pracy powyżej poziomu samo-realizacji – w obszarze autotranscendencji, na poziomach misji i wizji,

realizacji ponadjednostkowych ideałów i rozwoju inteligencji duchowej (*spiritual quotient*).

Są też szkoły łączące dwie lub więcej odmian – np. szeroko znane podejście behawioralno-poznawcze, propagowane w nurcie coachingu opartego na dowodach (*evidence-based coaching*) czy analityczno-sieciowe (*analytic-network coaching*) zaproponowane przez Simona Westerna lub psychodynamiczno-rozwojowe Ketsa de Vriesa.

W tabeli 1 podsumowano wyróżniki danego podejścia, uwzględniające sposób prowadzenia procesu: dyrektywny vs niedyrektywny; koncentrację: na celach i rozwiązaniach vs koncentrację na procesie rozwoju i cel: terapeutyczny lub performansowy.

Tabela 1. Zestawienie rodzajów coachingowych szkół

Coaching	Dyrektywny vs niedyrektywny	Skoncentrowany na rozwiązaniach i celach vs skoncentrowany na procesie rozwoju	Terapeutyczny, (służący integracji i psychologicznemu dobrostanowi) vs performansowy (służący zmianie zachowań, osiągnięciom i wysokiemu poziomowi wykonania)
1. Humanistyczny	Niedyrektywny	Rozwój	Terapeutyczny
2. Behawioralny	Dyrektywny	Rozwiązania, cele	Performansowy
3. Kognitywny	Dyrektywny	Rozwój	Terapeutyczny
4. Rozwoju człowieka dorosłego	Dyrektywny	Rozwój	Terapeutyczny
5. Uczenia się dorosłych	Niedyrektywny	Rozwój	Terapeutyczny
5. Systemowy	Niedyrektywny	Rozwój	Terapeutyczny
6. Psychologii pozytywnej	Dyrektywny	Rozwój	Terapeutyczny
7. Przygodowy	Dyrektywny	Rozwój	Performansowy
9. Zorientowany na cel	Niedyrektywny	Rozwiązania, cele	Performansowy
10. Analityczny	Dyrektywny	Rozwój	Terapeutyczny
11. Transpersonalny	Niedyrektywny	Rozwój	Terapeutyczny

Źródło: opracowanie własne; por. Ives (2008).

W bieżącym numerze pisma zapraszam do lektury artykułów, które ukazują kolejne oblicza coachingu. Pierwszą część, dedykowaną psychologicznym inspiracjom, otwiera artykuł autorstwa profesora Petera Clougha, Douga Strycharczyka, Moniki Czwerenko i Sylwii Rybak. Autorzy zaprezentowali model odporności psychicznej, na którą składają się: poczucie kontroli, zaangażowanie, podejmowanie wyzwań i pewność siebie. Przedstawiają także techniki i narzędzia, za pomocą których w procesie coachingu klient może pracować nad podnoszeniem poziomu swojej odporności psychicznej. W kolejnym artykule Agnieszka Zawadzka i Lidia D. Czarkowska, korzystając z odkryć psychologii pozytywnej – a szczególnie z teorii autentycznego szczęścia oraz teorii dobrostanu Martina Seligmana, a także klasyfikacji cnót i mocnych stron charakteru klienta (V.I.A.) – proponują autorski model coachingu PERMA, pozwalający na wykorzystanie wartości i cnót klienta w projektowaniu i realizacji ważnych dla niego celów i podnoszeniu poziomu osobistego dobrostanu. W trzecim artykule w tej części Anna Jastrzębska zaprasza do wykorzystania w praktyce coachingowej metodyki pracy znanej i skutecznej w doskonaleniu kontaktu terapeutycznego na linii lekarz–pacjent, która od nazwiska twórcy nazywana jest Grupami Ballinta. Autorka prezentuje historię tej metody, strukturę spotkań Ballintowskich, korzyści, jakie może uzyskać coach, uczestnicząc w tego rodzaju spotkaniach. Ponadto ukazuje różnice między Grupą Ballinta a klasyczną superwizją czy mentoringiem.

Drugą część numeru, poświęconą efektywności coachingu, otwiera artykuł Pauliny Kwiatkowskiej, która przeprowadziła badania nad korzyściami i ewentualnymi słabymi punktami krótkiej 1–2-spotkaniowej formy coachingu kariery. Autorka uzyskała wyniki wskazujące, że nawet tak krótka interwencja coachingowa może przynieść dobre rezultaty w zakresie precyzowania i realizacji celów młodych osób, rozpoczynających karierę zawodową. Uzyskane wyniki pokazują, w jak dużym stopniu możliwość osiągnięcia przez klientów założonych rezultatów zależy od doprecyzowania celu, jego właściwego sformułowania, spełniającego kryteria SMART oraz stworzenia osadzonego w czasie planu działania. Dodatkową korzyścią okazał się ogólny wzrost umiejętności w precyzowaniu własnych celów przez tych klientów, którzy mieli możliwość przećwiczenia tej kompetencji razem z coachem.

Trzecia część bieżącego wydania zawiera dwa artykuły odnoszące się do coachingu menedżerskiego. W pierwszym z nich Joanna Żukowska i Agata Bilaska dzielą się swoimi przemyśleniami nad dylematami, na które mogą natknąć się menedżerowie starający się wykorzystywać coachingowe metody pracy wobec swoich podwładnych. Autorki oferują też praktyczne rady: jakie kompetencje i zachowania mogą być użyteczne, aby poradzić sobie z kolejnymi dylematami. W kolejnym artykule Monika Chmielecka prezentuje studium przypadku, ukazujące proces

zmiany w sposobie definiowania siebie i „stawania się” menedżerem poprzez coachingowe wsparcie. Opisany projekt dedykowany był klientowi, który pełniąc inną funkcję zawodową, zastanawiał się – opierając się na własnych zasobach i marzeniach – nad rozwojem kompetencji pozwalających mu na kreację siebie w nowej roli menedżera.

Ostatnia, nierecenzowana część pisma, zawiera trzy teksty napisane z perspektywy praktyków. Pierwszy z nich, autorstwa Aleksandry Weinzieher, pokazuje możliwości zastosowania kwestionariusza Reiss Motivation Profile, bazującego na modelu 16 motywatorów profesora Stevena Reissa. Autorka podaje też przykłady wykorzystania tego narzędzia w procesach rekrutacyjnych lub rozwoju personelu w organizacjach. W kolejnym artykule Pernille Plantener prezentuje założenia, wartości i kompetencje oferowane w ramach coachingowej szkoły „Coachingu dla transformacji” (*Coaching for Transformation, CFT*) oraz opisuje serię ćwiczeń wspierających uzyskiwanie przez klienta wewnętrznej spójności w procesie coachingu. Ostatni artykuł, autorstwa Sarah Rozenhuler i Edwarda Rowlinga, pokazuje, w jaki sposób poprzez systemowe podejście oraz generatywny dialog w pracy coachingowej z zespołami można wspierać organizacje w przechodzeniu przez proces zmian. Autorzy opisują warunki konieczne do uruchomienia dialogu generatywnego oraz przedstawiają studium przypadku: przebieg coachingowej interwencji, która w zróżnicowanej kulturowo i rozproszonej terytorialnie organizacji stworzyła podwaliny do otwartej komunikacji, wzrostu zaangażowania, poczucia spójności i ostatecznie owocnego współdziałania.

Mam nadzieję, że wielość coachingowych „obliczy”, dostępnych podejść i szkół sprawia, że w naszym złożonym i zmiennym świecie klienci działający rozmaitych kontekstach, zmagający się z bardzo różnorodnymi wyzwaniami – tak zewnętrznymi, jak wewnętrznymi – będą mogli znaleźć adekwatną dla siebie metodę, która znacząco i skutecznie pomoże im w kreowaniu takiej jakości życia, o której marzą i do której dążą.

dr Lidia D. Czarkowska  
Dyrektor Centrum Coachingu i Mentoringu ALK  
Redaktor naczelny „Coaching Review”

## Bibliografia

- Ives, Y. (2008). What is ‘Coaching’? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2): 100–113.
- Stober, D. i Grant, A.M. (red.) (2006) *Evidence-Based Coaching Handbook*. New York, N.Y: Wiley.