

GENEZA I DEFINICJE COACHINGU

ABSTRAKT

Autorka przedstawia konceptualizację coachingu – opisuje proces ustalania znaczenia terminu *coaching*. W tym celu na początku zostanie opisana etymologia i semantyka coachingu oraz jego geneza. Następnie autorka dokonuje krytycznego przeglądu definicji coachingu w trzech różnych ujęciach: historycznym, alternatywnym i klasycznym. Kolejno zostaną omówione relacje coachingu do innych form interwencji oraz jego taksonomia. Na zakończenie autorka przedstawi definicję coachingu w kontekście organizacyjnym.

Słowa kluczowe

konceptualizacja coachingu, definicje coachingu, geneza coachingu, rodzaje coachingu

ABSTRACT

The paper presents the conceptualization of coaching, which means it describes the process how the meaning of coaching was determined. At the beginning the etymology and semantics of coaching and its origin is described. The author makes then a critical review of coaching definition in three different perspectives: historical, alternative and classic. Next, the coaching relationships to other form of intervention and its taxonomy are presented. At the end an author's definition of coaching in organizational approach is introduced.

Keywords

conceptualization of coaching, definitions of coaching, origin of coaching, forms of coaching

ETYMOLOGIA I SEMANTYKA COACHINGU

Słowo *coaching* pochodzi od Kocs – nazwy węgierskiej miejscowości, gdzie od XV wieku produkowano wygodne pojazdy kołowe – *koczi*. Nazwa pojazdu stała się popularna w całej Europie po tym, jak powstał tam pierwszy czterokołowy, dwuosio- wy pojazd resorowany (Hendrickson 1987: 85). Termin ten używany był początkowo na określenie kołowego środka transportu, z czasem przeniknął także do innych języ- ków jako angielski *coach*, niemiecki *Kutsche* czy też hiszpański, portugalski i francuski *coache*. Natomiast *coachingiem* nazywano samą usługę przewożenia pasażerów.

Coaching stopniowo nabierał także innych znaczeń, daleko odchodząc od swoje- go źródłosłowia. Około 1830 roku w uniwersyteckim slangu oksfordzkim pojawił się *coach* na oznaczenie *tutora*, który przeprowadzał studenta bezpiecznie przez egzaminy, a w 1861 roku, w środowisku sportowym, na określenie trenera, który prowadzi spor- towca przez wyboistą drogę treningów i współzawodnictwa do wybitnych osiągnięć (Weekley 1967).

Odmienny źródłosłów *coachingu* podaje David Clutterbuck (2009: 15), dopatrując się pochodzenia słowa *coach* od *coax*, oznaczającego namówienie, nakłonienie kogoś do cze- goś, co wskazywałoby, jego zdaniem, na perswazyjny charakter rozmowy coachingowej.

Polscy badacze jednogłośnie twierdzą, że znalezienie odpowiednika tego słowa w języku polskim jest niemożliwe (Szmidt 2009: 41, Oleksyn 2006: 218). Także lite- ratura anglojęzyczna wskazuje na nieporozumienia wynikające z zamiennego okre- ślania mianem *coachingu* innych podobnych interwencji, takich jak szkolenie, men- toring czy doradztwo (Clutterbuck 2002: 11; Popper, Lipshitz 1992: 16). Nieliczne, nieudane próby translatorskie przekładające słowo *coach* jako „trener” pokazują za- sadność takiego stanowiska. Na przykład książka Maxa Landsberga *Tao of coaching* została przetłumaczona na język polski jako *Tao szkolenia*, a *Coaching and Mentoring* Erica Parsloe’a i Moniki Wray to w polskim przekładzie *Trener i mentor*. Słowo *coach* także w treści obu książek jest przetłumaczone jako „trener”, co wprowadza znaczne zamieszanie terminologiczne. Dlatego też w niniejszej pracy, zachowując szacunek dla czystości języka polskiego, pozostałam przy terminologii angielskiej.

Jako że termin *coaching* w literaturze ma wiele odniesień, warto opisać jego se- mantyczną ewolucję, tj. relacje między podstawowym znaczeniem wyrazu a jego zna- czeniem obecnie używanym w literaturze coachingowej.

Bogactwo kategorii semantycznej *coachingu* jest dość duże, jako że na znaczenie współcześnie używanego słowa *coaching* w zarządzaniu miało historycznie wpływ wiele czynników. Od podstawowego znaczenia, którym był „środek transportu”, służący przemieszczaniu się w przestrzeni fizycznej, słowo to przeszło ewolucję i za- częło oznaczać proces przemieszczania się w przestrzeni psychologicznej: tak jak *coach* – powóz pomaga komfortowo przewozić pasażerów od początkowego punktu

podróży do miejsca przeznaczenia, tak coach – trener wspiera swoich podopiecznych *coachee* w dotarciu do ich własnego celu. Metaforycznie takie wsparcie jest podróżą: zawiera w sobie określenie punktu wyjścia i miejsca docelowego, a także potencjalnych przeszkód na drodze do celu. Zadaniem powozu jest komfortowo i bezpiecznie pokonać odległość geograficzną; rolą coacha jest sprawić, aby wewnętrzna podróż klienta była łatwa i przyjemna.

Wraz z pojawieniem się metafory podróży w literaturze zaczęto porównywać proces coachingu do archetypowej podróży bohatera (Campbel 1997: 37). Opisywana zarówno w starożytnych mitach, jak i naukach nowożytnych, ma ona zazwyczaj podobny przebieg: bohater musi przekroczyć strefę komfortu, by wyruszyć w świat pełen niebezpieczeństw. Następnie, przechodząc przez liczne doświadczenia i pokonując wiele przeszkód, osiąga ostateczny cel podróży: zdobywa złote runo lub wodę życia. W istocie jednak zdobywa coś więcej: wiedzę o samym sobie oraz umiejętność przezwyciężania własnych słabości, spokój ducha, a ostatecznie – zachwyty nad życiem:

Powiada się, że tym, czego poszukujemy,
Jest sens życia.
Otóż nie sądzę, abyśmy szukali właśnie tego.
Myślę, że tym, o co nam chodzi,
Jest doświadczenie życia jako takiego,
Tak, by nasze realne przeżycia
na płaszczyźnie czysto fizycznej
wywoływały rezonans w głębi naszej najbardziej
wewnętrznej istoty i rzeczywistości,
byśmy naprawdę doznali ujopienia faktem życia (Campbel 1994: 19).

Podejście to, eksplorowane przez innych badaczy (Gilligan, Dilts 2010: 5–18; Atkinson, Chois 2009: 147–154), pogłębiło znaczenie *coachingu* o wartość procesu: ważny jest nie tylko cel, lecz także rozwój, który dokonuje się w trakcie jego realizacji.

Zawartość treściowa *coachingu* zyskała na znaczeniu także dzięki pracy Timothy Gallweya *Inner game of tennis* (1974), w której wystąpił on z tezą, że osobista skuteczność zależy nie tylko od potencjału jednostki, lecz także od barier, z których najgroźniejsze są te w jej wnętrzu. Jako trener tenisa uważał, że każdy gracz musi najpierw stoczyć swoją wewnętrzną walkę, zanim wyjdzie na kort życia:

Każda gra składa się z dwóch części, gry zewnętrznej i gry wewnętrznej; gra zewnętrzna jest walką z zewnętrznym przeciwnikiem, gra wewnętrzna to walka z Twoimi wewnętrznymi wątpliwościami i lękami (Gallwey 1974: 7).

Koncepcja Gallweya stała się podstawą fundamentalnego coachingowego założenia, że osiągnięcie swoich szczytowych możliwości dokonuje się głównie przez pokonywanie wewnętrznych ograniczeń. Stąd podstawową rolą coacha jest przeniesienie uwagi podopiecznego z przeszkód zewnętrznych, stojących na drodze do realizacji celu, na jego wewnętrzne bariery, głównie natury psychologicznej. Ta metafora gry wewnętrznej, odtąd stale obecna w semantyce coachingu, stopniowo dojrzewała w kierunku głębokiego rozumienia dynamiki procesów psychologicznych zachodzących podczas planowania i realizacji celów. W późniejszych latach podejście to było szeroko eksplorowane przez duchowych spadkobierców terapeutycznego podejścia Milтона Ericksona – ericksonowską szkołę coachingu (Atkinson, Chois 2009).

Kolejnym istotnym wkładem do współczesnego znaczenia coachingu była książka Johna Whitmora *Coaching for Performance* (1992), która stała się podstawą mierzalnego podejścia do efektów coachingu. Whitmor – angielski arystokrata i kierowca rajdowy – przedstawił w niej „sportowe” podejście do zarządzania. Uważał, że skoro w biznesie, tak jak w sporcie, liczą się wyniki, to interwencja coachingowa powinna w efekcie przynosić ich wymierną poprawę.

Coaching jest dziś także synonimem relacji partnerskiej, głównie dzięki pionierskiej pracy Thomasa Leonarda – założyciela, w 1992 roku, pierwszej szkoły coachingu – Coach University. Leonard, pracując jako doradca finansowy, zauważył, że jego klienci potrzebują nie tylko profesjonalnej konsultacji, lecz także zwykłej przyjacielskiej rozmowy (Vickers, Bavister 2007: 31). To partnerskie nastawienie, wsparte następnie teoretycznym podejściem Carla Rogersa (1951), twórcy terapii zorientowanej na klienta, zaowocowało współczesnym rozumieniem coachingu jako relacji równorzędnej.

GENEZA I ROZWÓJ COACHINGU

Historia coachingu, zwłaszcza w jego początkowym okresie, nie jest zbyt dobrze udokumentowana w literaturze. Sheila Kampa-Kokesch oraz Mary Z. Anderson (2001: 207) początków coachingu dopatrują się w pierwszych interwencjach consultingu i counselingu (poradnictwa psychologicznego), jako że w latach 60. dość często określano tym mianem poufną pomoc psychologiczną dla menadżera lub pracę konsultanta w firmie. W podobnym duchu wypowiada się w swoim artykule z 1996 roku Lester L. Tobias (s. 87), wskazując na to, że na wczesnym etapie rozwoju coaching był zasadniczo psychologiczną interwencją, został jedynie nazwany inaczej: słowo *coach*, poprzez konotacje z fitnesssem brzmiało mniej groźnie niż „psycholog”. Ciekawej obserwacji dokonuje także Robert Filipczak (1998: 32), twierdząc, że coaching w swej pierwotnej postaci był formą uzupełnienia dochodów psychologów organizacyjnych, zmniejszonych po nieudanej próbie oficjalnego wprowadzenia terapii w miejscu pracy.

Coaching wyrósł także na gruncie sportu, ponieważ prekursorzy coachingu w zarządzaniu wywodzili się ze środowisk sportowych, tak jak wspomniani już Timothy Gallwey, John Whitmore czy też Myles Downey – były tenisista, którzy w latach 70. przenieśli swoje doświadczenia psychologii sportowej do biznesu, otwierając następnie pierwsze szkoły coachingu i pisząc pierwsze podręczniki. W literaturze przedmiotu można znaleźć krytyczne odniesienie do tego zjawiska. Žilvinas Malinauskas i Aurelija Ganusauskaitė (Malinauskas, Ganusauskaitė 2012: 70) uważają, że twierdzenie o tym, iż coaching ma sportowe korzenie, należy do tak zwanej pseudonaukowej wersji wydarzeń. Nie odbierając zasług za szeroką popularyzację coachingu T. Gallweyowi, badaczki wskazują na źródła, według których, pierwsze naukowe badania dotyczące coachingu można datować już na trzecią dekadę ubiegłego wieku (Grant, Cavanagh 2004).

Analizując literaturę coachingu lat 80., można zauważyć, że w tym okresie stopniowo dokonała się specjalizacja coachingu w jego dwóch głównych nurtach – biznesowym oraz osobistym (Kampa-Kokesch, Anderson 2001: 207). Coaching w obszarze biznesowym, dotyczący rozwoju kompetencji menedżera niezbędnych do osiągnięcia celów organizacyjnych, ze względu na zakres zastosowań podzielił się na: *professional coaching*, *executive coaching*, *leadership coaching* i inne. Coaching w obszarze prywatnym, dotyczący takich sfer życia jak: rozwój osobisty, relacje, zdrowie, rozwój intelektualny, finanse czy duchowość, podzielił się na: *personal coaching*, *life coaching*, *health coaching* i inne.

Wraz z rozwojem globalizacji w latach 90. pojawił się w obszarze zastosowań coachingu nowy fenomen – wielokulturowość biznesu, który dodatkowo, w pierwszej dekadzie XXI wieku, poszerzył się o *diversity* – różnorodność (Śliwa 2008:387). Zjawiska te przyniosły coachom nowe wyzwania, polegające na towarzyszeniu klientom w osiągnięciu celów zależnych od szeroko rozumianego kontekstu kulturowego. O ile bowiem coaching wielokulturowy (*multicultural coaching*) wymaga od coacha dystansu do własnej kultury, akceptacji kultury narodowej klienta oraz znajomości kultury organizacyjnej, w której pracuje klient (Rosinski i Abbott 2006: 264), o tyle *diversity coaching* dotyka swym zakresem także różnorodności związanej z płcią i orientacją seksualną (*gender*), z wiekiem klienta, a także z wyznawaną przez niego religią i światopoglądem (Passmore, Law 2009: 5).

Każda z grup klientów ma swoją charakterystykę, stąd też badacze coachingu ostatniego dziesięciolecia koncentrują się na eksplorowaniu tej specyfiki, np. pracy z kobietami (Ludeman 2009), z mężczyznami typu alfa (Erlandson 2009), z seniorami przygotowującymi się do przejścia na emeryturę (*transitional life coaching*) (Garvey 2009) czy też z osobami pracującymi w środowiskach etnicznych (Cornish 2009; Pennington 2009) i diasporach (Choughury 2009) w kontekście międzynarodowych i międzykulturowych organizacji.

DEFINICJE COACHINGU

Celem procesu definiowania coachingu jest ukazanie bogactwa definicji i podejść obecnych w literaturze ostatnich czterech dekad. Chciałabym tutaj zaproponować trzy kategorie definiowania coachingu:

- 1) kategoryzacja historyczna (ujęcie sprawozdawcze), która ma na celu przedstawienie ustalonego już w tradycji badawczej znaczenia pojęcia *coaching*,
- 2) kategoryzacja alternatywna, syntetyczna, ukazująca szeroki zakres rozumienia coachingu,
- 3) kategoryzacja klasyczna, która ma także na celu zarysowanie granic coachingu, jego kategorii i podziałów.

KATEGORYZACJA HISTORYCZNA

Pierwsze definicje coachingu pojawiły się w pracach naukowych z początkiem lat 90. ubiegłego wieku i określały coaching jako proces nauczania. Jeden z pierwszych twórców definicji, Eric Parsloe (1995: 18), podkreślając instruktażowe podejście, uważa, że:

Coaching dotyczy [...] natychmiastowej poprawy wyników i rozwoju umiejętności poprzez formę tutoringu lub instrukcji.

Podobne przekonanie wyrażają Daniel Druckman i Robert A. Bjork (1991: 61) twierdząc, że coaching zakłada:

Obserwację studentów i oferowanie im wskazówek, informacji zwrotnej, przypomnień oraz nowych zadań, przekierowując uwagę studenta na istotę rzeczy – wszystko to, by jego wyniki w jak najwyższym stopniu przybliżyły się do wyników eksperckich.

Z tym dyrektywnym podejściem polemizuje John Whitmore (1992: 8), postrzegając coaching bardziej jako proces facylitacji i samouczenia się niż instruowania:

Coaching otwiera potencjał osoby w celu zmaksymalizowania jej własnych wyników. Pomaga jej raczej uczyć się niż być nauczaną.

Koncentracja na wynikach pojawia się także u innych przedstawicieli szkoły sportowej w coachingu. Dla Mylesa Downeya (1999: 7), tak jak dla wspomnianego już Johna Whitmora, coaching to:

Sztuka facylitacji wyników, uczenia i rozwijania innych.

Natomiast David Clutterbuck (2003: 13) podkreśla dodatkowo jeszcze jego krótkoterminowy charakter:

Zasadniczo jest to krótkoterminowa interwencja, której celem jest poprawa wyników lub rozwój określonej kompetencji.

Robert Dilts (2003: XXIII) odchodzi od kategorii edukacyjnych w stronę wielopoziomowych form pomagania, twierdząc, że coaching:

Obejmuje różne sposoby pomagania ludziom w osiągnięciu bardziej skutecznego niż dotychczasowe działania. Coaching przez małe „c” jest skoncentrowany na poziomie zachowania, odnosząc się do procesu pomagania drugiej osobie w uzyskaniu czy poprawie konkretnego działania. [...] Coaching przez duże „C” obejmuje pomaganie ludziom w skutecznym osiągnięciu celów na różnych poziomach. Podkreśla produktywną zmianę, koncentrując się na wzmocnieniu tożsamości i wartości oraz na urzeczywistnieniu marzeń i celów.

Pogląd ten podzielają także Sara Thorpe i Jackie Clifford (2004: 17), podkreślając, że coachingiem jest:

Pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę.

Niektóre definicje zmieniają perspektywę, podkreślając rolę samego procesu coachingu. Wspomniany już Robert Dilts (2003: XX) definiuje coaching także jako:

Proces pomagania ludziom mający na celu dotarcie do ich szczytowych możliwości. Polega on na rozwijaniu silnych stron, pomocy w pokonywaniu wewnętrznego oporu i przekroczeniu własnych ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości.

Podobne przekonanie wyraża Robert Hargrove (2006: 23), podkreślając w procesie rozwoju rolę spójności zachowań z wyznawanymi zasadami:

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

Innej, interesującej definicji, podkreślającej aspekt komunikacji, dokonuje Julie Starr (2003: 11), wyrażając pogląd, że coachingiem jest:

Rozmowa lub seria rozmów pomiędzy dwiema osobami.

Rolę komunikacji podkreślali już wcześniej także inni badacze (Hall et al. 1999: 40), wskazując na szczególną rolę coacha w udzielaniu informacji zwrotnej:

Coachowie udzielają menadżerom informacji zwrotnych na temat osobistej efektywności, kariery i zagadnień organizacyjnych, których normalnie nigdy by nie otrzymali.

Niektórzy badacze definiują coaching przez opisanie roli coacha. Janice Caplan (2003: 13) uważa, że:

Coach to współpracujący partner, który pracuje z uczącym się, aby pomóc mu osiągać cele, rozwiązywać problemy, uczyć się i rozwijać.

W podobnym duchu wyraża się Frederic M. Hudson (1999: 6), który w następujący sposób określa rolę coacha:

To osoba, która jest dobrym przykładem, doradcą, przyjacielem, porządnym gościem, przewodnikiem – osobą, która pracuje z najbardziej obiecującymi osobami w organizacji, wprowadzając nową energię i wyznaczając cele, by kształtować nową wizję i plany i generować oczekiwane rezultaty. Coachem jest ktoś oddany i przygotowany do prowadzenia innych w kierunku wzrostu kompetencji, zaangażowania i zaufania.

Niektóre definicje podkreślają wykorzystanie wewnętrznej mądrości klienta w procesie rozwoju osobistego potencjału:

Rozwój osobisty jest jak kosmiczna głębia. Coach sprawia, że menedżer zaczyna rozumieć, jak przełożyć swoje głębokie wewnętrzne odkrycia na poprawę efektywności, a w rezultacie na rozwój organizacji (Wales 2002: 279).

Nowa definicja coachingu największej międzynarodowej profesjonalnej organizacji skupiającej coachów – International Coaching Federation (2012) podkreśla jego metakognitywny charakter:

Coaching jest współpracą z klientem w prowokującym myślenie kreatywnym procesie, który inspirowanie go do maksymalizowania osobistego i profesjonalnego potencjału.

Definicje mogą mieć także charakter metaforyczny. Wspomniany Myles Downey uważa, że coaching jest sztuką, a relacja coachingowa – tańcem:

Coaching jest sztuką – w tym sensie, że gdy jest perfekcyjnie realizowany, przestaje liczyć się technika. Trener w pełni angażuje się w pracę z podopiecznym, a rodzaj relacji można porównać do tańca dwojga ludzi, w którym najważniejsza jest harmonia i partnerstwo (s. 17).

Lidia D. Czarkowska porównuje coacha do magicznego lustra, w którym może przejrzeć się klient (2011: 48–50). Natomiast wspomniani Robert Dilts i Stephen Gilligan uważają, że coaching jest specyficzną podróżą w poszukiwaniu życia pełnego sensu i znaczenia (s. 5).

Dokonując analizy historycznej, można zauważyć w definiowaniu terminu obecność dwóch trendów, które dominowały w początkowym okresie rozwoju coachingu. Pierwszym jest dynamika na linii wewnątrz- i zewnątrzsterowności w coachingu, tj. z perspektywy klienta – bycie nauczonym (dyrektywne instruowanie) w opozycji do bycia uczącym się (w procesie facylitacji lub samouczenia się). Drugim trendem jest nastawienie na wyniki w przeciwieństwie do koncentracji na procesie i rozwoju. To właśnie ewolucja od dyrektywności do partnerstwa i od instruowania do czerpania z zasobów wewnętrznej mądrości stopniowo zaczęła odróżniać coaching od innych form uczenia się i rozwoju.

W późniejszych pracach badaczy widać wyraźne zróżnicowanie w definiowaniu coachingu życiowego (*life coaching*) i coachingu biznesowego (*business coaching*). W tym właśnie aspekcie Anthony M. Grant (2001: 20–21) dokonuje następującego rozróżnienia:

Coaching życiowy (osobisty) jest wspólnym planowanym, nastawionym na rozwiązania i rezultaty procesem [...], w którym coach facylituje podniesienie wyników i jakości doświadczeń życiowych klienta oraz wspiera jego samouczenie się i rozwój osobisty.

Natomiast:

Coaching w miejscu pracy jest wspólnym planowanym, nastawionym na rozwiązania i rezultaty procesem [...], w którym coach facylituje podniesienie wyników zawodowych oraz wspiera samouczenie się i rozwój osobisty klienta.

Jedną z najpełniejszych i najczęściej cytowanych jest definicja executive coachingu autorstwa Richarda R. Kilburga (2000: 65–67). Według niego coaching to:

relacja pomagania stworzona pomiędzy klientem posiadającym autorytet i odpowiedzialność w organizacji a konsultantem, który używa całego szeregu [...] metod, aby pomóc

klientowi w osiągnięciu wymiennie ustalonego zestawu celów dla poprawy swoich wyników zawodowych i satysfakcji osobistej a w konsekwencji dla poprawy efektywności klienta w organizacji, poprzez formalnie określoną umowę coachingową.

Po dokonaniu historycznego przeglądu definicji należy dokonać podsumowania, tworząc w tym celu definicję alternatywną.

KATEGORYZACJA ALTERNATYWNA

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, w ujęciu alternatywnym interwencja jest coachingiem, jeśli przeważają w niej następujące elementy:

- rozwija potencjał jednostki,
- jest celowa,
- wspiera rozwój klienta holistycznie i systemowo,
- opiera się na relacjach partnerskich,
- jest systematycznie prowadzonym procesem,
- jest rozmową,
- polega na udzielaniu oczekiwanej przez klienta informacji zwrotnej,
- polega na generowaniu rozwiązań przez klienta,
- dzięki niej klient może przekraczać swoje wewnętrzne ograniczenia,
- jest krótkoterminowa

i inne.

Kategoryzację alternatywną prezentuje schematycznie tabela 1.

KATEGORYZACJA KLASYCZNA

Klasyczne ujęcie definicji zakłada, że definicję tworzą dwa elementy: definiowany i definiujący. Sens składnika definiowanego jest tłumaczony przez składnik definiujący. Odbywa się to poprzez przywołanie pojęcia o szerszym znaczeniu, z klasy nadrzędnej, i zarazem wskazanie na cechy wyróżniające go z tej klasy (Kotarbiński 1985: 67). Klasa nadrzędna powinna być przy tym najbliższa definiowanemu podejściu z możliwych klas określających, a samo pojęcie powinno być precyzyjnie z niej wydzielone.

Stąd też, przed zdefiniowaniem coachingu w klasycznej formie, chciałabym przyjrzeć się podobnym do coachingu interwencjom (łac. *genus proximum* – najbliższy rodzaj), które mają szerszy zakres znaczeniowy, tak aby ukazać coaching w całej rodzinie podobnych rodzajów interwencji. Następnie zamierzam dokonać analizy istotnych cech odróżniających coaching od innych interwencji (łac. *differentia specifica* – różnica gatunkowa), a także ukazać bogactwo jego form: ich unikalność i specyficzność. Na koniec pragnę zaproponować adekwatną do celów tej pracy własną klasyczną definicję coachingu.

TABELA 1. ALTERNATYWNA KONCEPTUALIZACJA COACHINGU

Desygnat	Opis	Referencje
<i>Rozwój potencjału</i>	Pomoc w rozwoju potencjału ludzi, organizacji, w których pracują, oraz środowiska, w którym żyją	D. Druckman, R. Bjork (1991) J. Whitmore (1996) A. Grant (2000) R. Hargrove (2006)
<i>Celowość</i>	Zorientowanie na rozwiązanie, w którym istotą jest wymierność efektów	J. Whitmore (1992) E. Parsloe (1995) M. Downey (1999)
<i>Holistyczne wsparcie</i>	Wsparcie w rozwoju potencjału w zgodzie z wyznawanymi wartościami klienta	R. Dilts (2003) R. Hargrove (2006)
<i>Partnerstwo</i>	Relacja partnerska oparta na współpracy coacha z klientem w celu wydobycia jego zasobów	M. Downey (1999) F. M. Hudson (1999) A. Grant (2000) J. Caplan (2003)
<i>Systematyczny proces</i>	Systematyczny proces pomagania drugiej osobie, który ma na celu zintensyfikowanie jej rozwoju	A. Grant (2000) R. Dilts (2003)
<i>Komunikacja</i>	Rozmowa ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwanej przez klienta informacji zwrotnej	D. Druckman, R. Bjork (1991) J. Starr (2003) D.T. Hall et al. (1999)
<i>Autorefleksja</i>	Autorefleksja nad generatywnym zastosowaniem umiejętności i mądrości wewnętrznej	S. Wales (2002) S. Thorpe i J. Clifford (2004)
<i>Pokonywanie ograniczeń</i>	Interwencja polegająca na pomocy w przekroczeniu wewnętrznych barier klienta	R. Dilts (2003) ICF (2012)
<i>Krótkoterminowość</i>	Interwencja krótkoterminowa, która zazwyczaj trwa od kilku do kilkunastu miesięcy	D. Clutterbuck (2003)

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury.

COACHING A INNE FORMY INTERWENCJI

W literaturze, szczególnie publikowanej na przełomie wieków, wiele miejsca poświęcono na porównania coachingu do terapii, mentoringu czy też treningu. Początkowo zresztą, jak twierdzą Robert L. Minter i Edward G. Thomas (2000: 43), nie dokonywano zbyt ostrych podziałów pomiędzy tymi typami interwencji: ich nazw używano zamiennie. Robert Garvey (2004: 6) określa je jako sytuacje pomagania. Dla uniknięcia konotacji psychoterapeutycznych będą używać bardziej neutralnego terminu

„interwencja” (łac. *interventio*) – „wejście pomiędzy, aby osiągnąć określony cel”. Interwencją jest tu zatem taka forma wspierania, edukacji lub rozwoju pracownika, która ma celu osiągnięcie zamierzonych rezultatów.

Ponieważ procesy coachingu, mentoringu, treningu czy terapii mają różną dynamikę i opierają się na innych założeniach, warto omówić odmienny charakter tych interwencji.

Terapia to proces, w którym przeszkolony i licencjonowany terapeuta wykorzystuje metody psychoterapeutyczne w celu rozwiązania przez menadżera problemów związanych z pracą lub ich symptomów (Sperry 2008: 36).

Wyniki badań przeprowadzonych przez Vicki Hart, Johna Blattnera i Staci Leip-sica (2001) ostro zarysowują granice między coachingiem i terapią. W odpowiedzi na pytanie dotyczące zasadniczych różnic badani mający bogate doświadczenie w prowadzeniu obu form interwencji oraz kliniczne tytuły naukowe wskazywali na wiele kontrastów. Terapia jest często związana z problemami zdrowia psychicznego, takimi jak depresja czy zaburzenia w relacjach, które wpływają na jakość funkcjonowania klienta w miejscu pracy. Ma retrospektywny charakter i dotyczy nieświadomionych traum z przeszłości, które stara się uleczyć, stosując w tym celu dodatkowo terapię farmakologiczną. Coaching ma orientację prospektywną – koncentruje się na celach i realizacji osobistego i zawodowego potencjału klienta. Chociaż obie te interwencje wspierają wewnętrzny rozwój i rozwijają świadomość klienta, to terapia rozwija świadomość przeszłych urazów w celu ich uleczenia, natomiast coaching buduje świadomość obecnych i przyszłych możliwości jednostki.

Dodatkowo, zdaniem badanych, relacja terapeutyczna znacznie różni się od relacji coachingowej. W coachingu ma ona charakter partnerski, zrelaksowany, o mniej ostrych granicach niż w terapii. Coachowie używają humoru, wyzwiań czy przyjaznych prowokacji jako technik stymulujących rozwój klienta. W terapii większy nacisk kładzie się na diagnozę i leczenie, stąd terapeuta jest zdystansowanym ekspertem. Relacje nie są tak bezpośrednie jak w coachingu:

Jeśli klient na coachingu zapyta mnie o datę moich urodzin, chętnie odpowiem, a nawet przyjmę kartę. Jeśli klient na terapii zapyta mnie o to samo, ja go zapytam, dlaczego chce to wiedzieć lub co chce usłyszeć (wypowiedź jednego z respondentów) (s. 232).

Najważniejsza z kontrowersji pojawiających się zarówno w literaturze, jak i praktyce coachingu, dotyczy granic stosowania coachingu wobec osób, co do których powinna być zastosowana terapia. W badaniach odpowiedzi ogniskowały się wokół dwóch tematów: specyficznych symptomów klienta, które coach powinien rozpoznać jako wykraczające poza interwencje coachingową, oraz granic odpowiedzialności

coachów, którzy nie mają wykształcenia psychologicznego. W pierwszym przypadku do niepokojących symptomów należą m.in.: symptomy depresji, ataki złości, uzależnienia, zaburzenia osobowości. Jeden z respondentów, będący licencjonowanym terapeutą, w następujący sposób określił symptomy, na które coach powinien być szczególnie wrażliwy:

Jeśli klient utknął w roli ofiary lub emocjonalnej dramie, nie pojawia się, nie doprowadza spraw do końca, ma wiele emocji na więcej niż jednej sesji lub twierdzi, że nic się nie zmienia (s. 232).

Temat ten, niezwykle istotny dla praktyki coachingu, rozwija R.R. Kilburg (2000), wskazując (za Horney 2004/1968) na 10 symptomów neurotycznych, kwalifikujących klienta do interwencji psychoterapeutycznej. Są to m.in.: nadmierna potrzeba władzy, prestiżu i bycia docenionym, perfekcjonizm, nadmierna potrzeba niezależności i osobistych osiągnięć czy też podporządkowania się i konformizmu, i inne (s. 107). Jednocześnie, eksplorując aspekty psychodynamiczne klienta, R.R. Kilburg proponuje wiele metod coachingowych wspierających szybki rozwój klienta i minimalizujących jego zachowania defensywne. Są to np.: mocno ustanowiony kontakt z klientem (*rapport*), uważne wielopoziomowe słuchanie, pytania o przyzwolenie na zastosowanie określonych technik, stosowanie technik lingwistycznych, klaryfikowanie stanów, emocji i wartości klienta, i inne (s. 116–117).

Powyższe zagadnienie prowadzi do następnego – czy coach niemający klinicznego przygotowania jest w stanie zidentyfikować mentalne czy emocjonalne problemy klienta. Wymienieni badacze jednoznacznie wskazują na konieczność uzupełnienia wiedzy psychologicznej u coachów nieklinikistów, by w razie potrzeby skierować klienta do odpowiedniego specjalisty.

Counseling jest rodzajem doradztwa psychologicznego i prawdopodobnie nie ma polskiego odpowiednika – ani w praktyce, ani w języku. Jako forma interwencji znajduje się pomiędzy terapią psychologiczną a doradztwem, gdyż nie ma charakteru psychopatologicznego. Mogą ją wykonywać terapeuci bez wykształcenia klinicznego, np. pedagodzy czy socjoterapeuci, stąd jest często w literaturze porównywana do coachingu. Doradztwo natomiast ma charakter czysto organizacyjny. Jest ono porównywane z coachingiem ze względu na to, że obie te interwencje należą do grupy metod służących poprawie wyników organizacji i przynoszą relatywnie szybkie rezultaty.

Doradztwo jest formą partnerskiej relacji, w czasie której przeszkolony profesjonalista, świadomy dynamiki organizacyjnej, spełnia funkcje pomysłodawcy, doradcy i eksperta, zajmując się szerokim wachlarzem zawodowych i prywatnych spraw istotnych dla menedżera i jego organizacyjnych obowiązków (Sperry 2008: 36).

W coachingu to klient jest źródłem pomysłów i rozwiązań, coach jedynie wspiera jego kreatywność. Stąd relacja coachingowa nie wymaga od klienta zaawansowanej znajomości danej dziedziny, coach jedynie wspiera zastosowanie nowych lub bardziej efektywnych strategii, poszerza perspektywy i konfrontuje punkty widzenia.

Interwencją, która zakłada znajomość tematu, jest **trening**, gdyż odnosi się do pomocy w rozwoju zdolności i umiejętności poznawczych odpowiednich dla danej dziedziny uczenia się. Rolą trenera jest przekazanie wiedzy oraz pomoc w rozwijaniu nowych umiejętności. Podstawowym celem treningu jest przygotowanie uczestników do efektywniejszej pracy po jego zakończeniu (Druckman, Bjork 1991: 34). To trener z reguły określa plan szkolenia; zadaniem uczestników jest dostosowanie się do procesu i struktury treningu. Według opinii Wiliama Tute:

trening: w jego czystej formie program jest narzucany przez kogoś innego. Kierunek wiedzy z zewnątrz do wewnątrz. Nakazy płyną z góry. Materiał źródłowy jest zewnętrznym obrazem najlepszej praktyki – ustalany przez normy środowiska zawodowe lub przez trenera. Podstawowe wartości to zgodność ze standardem i podporządkowanie (Parsloe, Wray 2003: 38).

Ten właśnie czynnik najbardziej odróżnia trening od coachingu: w coachingu – sam klient wyznacza cele, częstotliwość i formę interwencji. Ponadto coaching jest wysoce zindywidualizowaną interwencją. Trening i coaching różnią się także skutecznością i trwałością efektów. Badania przeprowadzone przez Roya Harrisona w 1998 roku pokazują, że przeciętnie zaledwie 10–20% wiedzy i umiejętności przekazanych podczas szkolenia przenosi się do miejsca pracy (Parsloe, Wray 2003: 46). Potwierdzają one wcześniejsze wyniki badań Richarda A. Schmidta i Roberta A. Bjork (1992: 207) na temat stosunkowo niskiej efektywności tej interwencji. Tymczasem trwałość efektów coachingu jest bardzo wysoka. Konserwatywnie wyliczony zwrot z inwestycji w coaching (ROI) wynosi 545% (McGovern et al. 2006: 4). Także niewymierne efekty coachingu są bardzo zadowalające. Jeden z menedżerów biorących udział w badaniach w następujący sposób określił efekty swojego coachingu:

To był najwspanialszy prezent, jaki dostałem od firmy [...] to jest coś, co pozostanie ze mną. Kiedy to się zaczynało, mój nowy szef gotów był mnie zwolnić. Teraz dał mi awans (s. 6).

Beryl Hesketh (1997: 382) uważa, że niska efektywność treningu wynika przede wszystkim z braku umiejętności metakognitywnych uczestników, które są niezbędne dla opanowania nowych grup umiejętności, a następnie zastosowania ich w miejscu pracy. Hesketh definiuje metakognicję jako wiedzę i kontrolę – siebie oraz procesu,

w którym się ktoś znajduje. Oba te czynniki są istotne w procesie samoregulacji zaangażowania, nastawienia, uwagi i kontroli zachowań. W coachingu używanie umiejętności metakognitywnych leży w samym centrum interwencji. Zdolność autorefleksji o własnych modelach mentalnych, behawioralnych i emocjonalnych, a następnie działanie na podstawie wyciągniętych wniosków w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów jest kluczowym czynnikiem kwalifikującym menedżera na ten typ interwencji.

Zarówno coaching, jak i trening mogą mieć formę indywidualną lub grupową, choć dość często trening indywidualny ma charakter instruktażu, a coaching grupowy – facylitacji. Często też w coachingu używa się elementów minitreningu, jeśli jest potrzeba uzupełnienia wiedzy menedżera. Także sam coaching może być stosowany jako kontynuacja rozwoju po zakończeniu treningu (*follow up*). Dalsze badania pokazują, że użycie coachingu jako wsparcia dla programów szkoleniowych znacznie podnosi ich efektywność (Olivero et al. 1997: 466).

Interwencją edukacyjną o charakterze indywidualnym jest mentoring. **Mentoring** to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia (Clutterbuck 2002: 13). David Clutterbuck rozróżnia dwa rodzaje mentoringu. Pierwszym jest mentoring sponsoringowy, reprezentujący szkołę amerykańską, w którym osoba o wysokim autorytecie i pozycji przejmując zawodową opiekę nad ambitnym młodszym zawodowcem kolegą lub koleżanką. Drugie podejście, europejskie, to mentoring rozwojowy, który zakłada relację mniej hierarchiczną, partnerską i daje więcej przestrzeni na eksperymentowanie (s. 30).

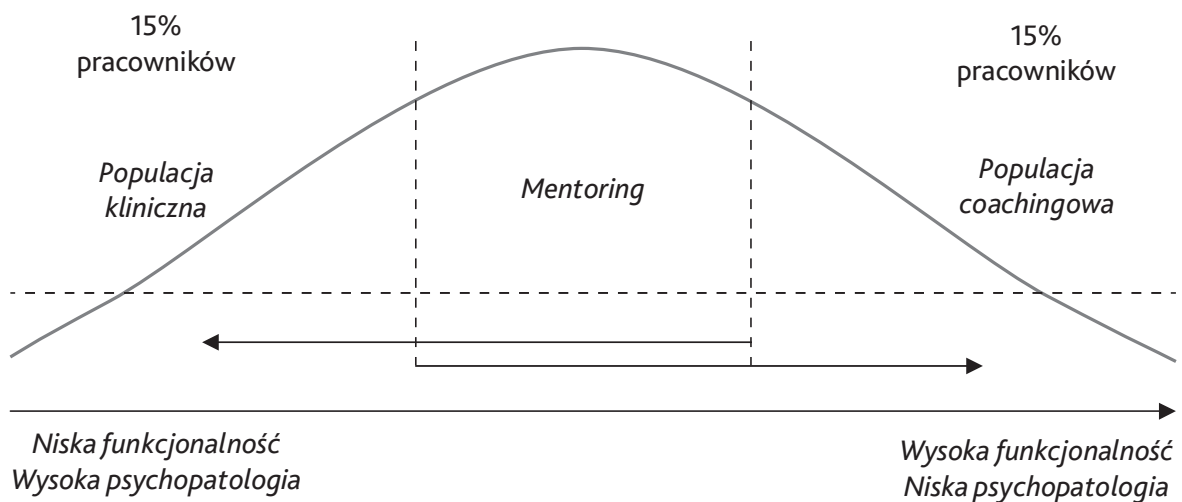
Istotą mentoringu w obu przypadkach jest to, że polega on na przekazywaniu wiedzy eksperckiej. Tymczasem coach jest ekspertem w dziedzinie wspierania i rozwoju potencjału ludzkiego i niekoniecznie musi specjalizować się w zawodowej dziedzinie swojego klienta.

Często, w ramach kompleksowych programów rozwoju pracowników, w organizacjach stosuje się kilka form rozwoju jednocześnie, np. szkolenia i coachingi, doradztwo i mentoring, czy też wszystkie te formy jednocześnie. W artykule *Employee Development Through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach* Robert L. Minter i Edward G. Thomas (2000: 43–47) przytaczają generalną zasadę, że około 15% pracowników w firmie określa się jako wybitnych (*high performance*) i to dla nich jest przeznaczona interwencja coachingowa. Kolejnych 70% to pracownicy przeciętni, których wyniki nie wykraczają ponad oczekiwania organizacji. To dla nich, ze względu na swój bardziej dyrektywny charakter, przeznaczony jest mentoring. Pozostałe 15% pracowników można uznać za problematycznych, pracujących

poniżej oczekiwanych standardów i dla nich, ze względu na występujące dysfunkcje, przeznaczony jest counseling – doradztwo psychologiczne.

Model ten (rysunek 1) ukazuje odmienne powody zastosowania poszczególnych interwencji w organizacji. Rozkład normalny wskazuje na *Populację coachingową*, charakteryzującą się wysoką funkcjonalnością i niską psychopatologią, oraz *Populację kliniczną*, o niskiej funkcjonalności i wysokiej psychopatologii. Warto wskazać także na to, że istnieje duża grupa osób, dla której można zastosować obie te formy jednocześnie.

RYСУNEK 1. POPULACJA COACHINGOWA, MENTORINGOWA I KLINICZNA W ORGANIZACJI



Źródło: opracowanie własne na podstawie Grant (2001) i Minter, Thomas (2000).

Dla ukazania różnicy pomiędzy coachingiem a innymi formami interwencji pomocna może być także analiza kilku innych funkcjonujących w literaturze podejść. Pierwszym jest model zaproponowany przez Davida Clutterbucka (2002: 31), ukazujący dynamikę form wspomaganie rozwoju zawodowego na osi dwóch par wymiarów: dyrektywność–niedyrektywność pomocy oraz rozwijanie–opiekuńczość w relacji. Model ten rozwinęła Lidia D. Czarkowska (2010: 4), porównując cztery podstawowe formy interwencji, tj. coaching, mentoring, terapię i konsulting, na dwóch parach kontinuum: metody wspomagające – rozwijające pracownika oraz mające dyrektywny lub niedyrektywny charakter. Natomiast Olga Rzycka (2007) zaproponowała podział interwencji ze względu na dwa inne wymiary: źródło przyjmowanych rozwiązań (wewnętrzne – wypracowane przez klienta lub zewnętrzne – narzucone przez otoczenie) oraz cel interwencji, który może być wymierny (osiągnięcia pracownika) lub niewymierny (rozwój jego potencjału).

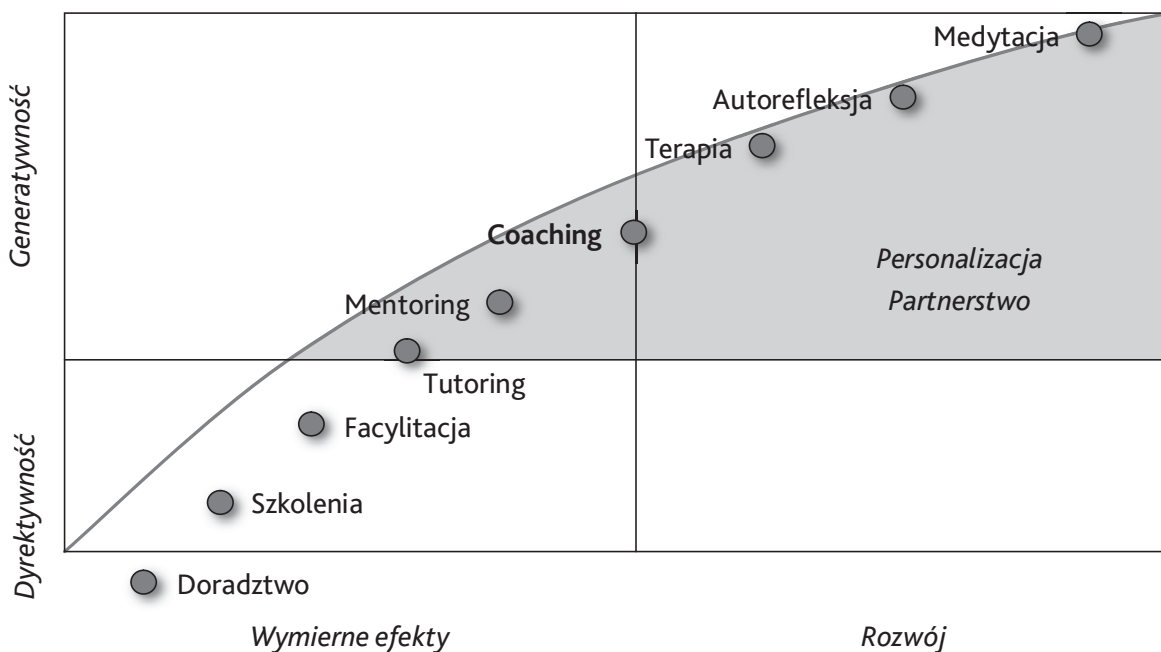
Odmienne podejście prezentuje przedstawiciel coachingu psychologicznego Richard R. Kilburg (2000: 78). Nie przedstawił on kontinuum wymiarów, lecz model kołowy Typów Relacji Pomagania, w którym relacje o najszerszym zakresie – ludzkie relacje – zawierają w sobie relacje o zakresie węższym – przyjaźń, pomocnik, konsultant, coach i terapeuta. Węższy zakres relacji wskazuje także na wyższy poziom ich społecznego i prawnego uregulowania.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że coaching różni się od innych form interwencji m.in.:

- wysokim poziomem partnerstwa i wspierania,
- wysoką personalizacją,
- równowagą pomiędzy osiąganiem wymiernych rezultatów a rozwojem,
- szerokim wykorzystaniem wewnętrznej mądrości.

Rysunek 3 przedstawia macierz omówionych wyżej wymiarów, na których znalazły się najczęściej występujące interwencje, umieszczone stosownie do swojego charakteru. W centrum znajduje się *Coaching*, gdyż charakteryzuje się on jednoczesnym zorientowaniem na wymierne rezultaty jak i orientacją rozwojową. Zdecydowanie natomiast nosi on znamiona interwencji generatywnej, opartej na rozwiązaniach wypracowanych przez klienta.

RYSUNEK 2. COACHING A RÓŻNE RODZAJE INTERWENCJI



Źródło: opracowanie własne na podstawie Czarkowska (2010), Rzycka (2007) i Clutterbuck (2002).

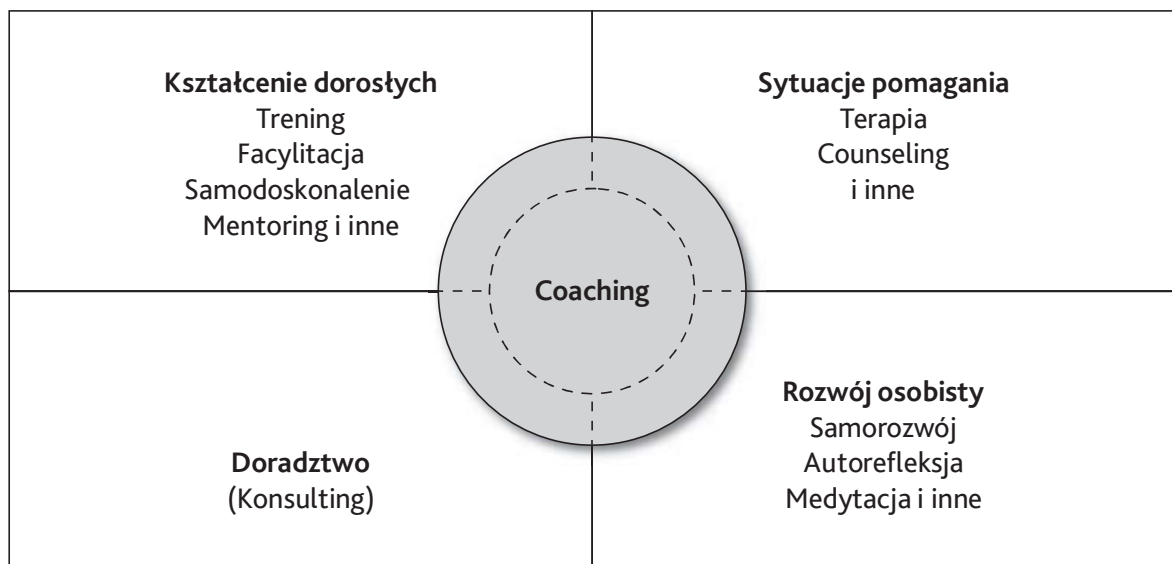
Współcześnie, biorąc pod uwagę wiele różnych form interwencji funkcjonującej w praktyce gospodarczej, można uznać, że istnieją cztery główne grupy interwencji, z którymi można porównać coaching. Są to:

- **sytuacje pomagania**, związane z terapią i counselingiem,
- **formy kształcenia dorosłych**, takie jak: trening, mentoring, tutoring, samo-kształcenie, sponsoring,
- **formy związane z doradztwem** (konsulting),
- **formy rozwoju osobistego**, takie jak samorozwój, autorefleksja, medytacja i inne.

Wzajemne relacje tych interwencji w stosunku do coachingu można ukazać na dwa sposoby: jako relacje indywidualne poszczególnych interwencji (rysunek 2) oraz jako relacje grup interwencji, co obrazuje poniżej rysunek 3.

W centrum diagramu znajduje się *Coaching* otoczony przez cztery pozostałe formy interwencji, jako że sam często czerpie z ich bogactwa form i metod. W coachingu stosuje się niekiedy elementy nauczania, techniki doradcze czy nawet metody terapeutyczne (Kilburg 2006: 315). Jeśli chodzi zaś o *Rozwój osobisty*, to jest on dość zbliżony do *self-coachingu* (Wujec 2010).

RYСУNEK 3. COACHING A POZOSTAŁE GRUPY INTERWENCJI



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kilburg (2006).

Po omówieniu relacji coachingu z grupami klasy wyższej (*genus proximum*) warto przywrzeć się klasyfikacjom coachingu występującym w jego własnej grupie tak, aby określić jego unikalność i specyficzność (*differentia specifica*).

TAKSONOMIA COACHINGU

Badacze coachingu lat 90. i początku XX wieku wiele miejsca poświęcili na badanie i opis kategorii coachingu, stąd w literaturze istnieje całe bogactwo jego podziałów i typów. Poniżej przedstawiam kilka podstawowych kategorii podziałów.

Ze względu na podmiot wsparcia coaching można podzielić na:

- coaching indywidualny, gdzie podmiotem wsparcia jest jedna osoba,
- coaching relacji, którego celem jest zmiana interakcji dwóch lub trzech osób, np. coaching małżonków lub partnerów biznesowych (Czarkowska 2010),
- coaching grupowy, który polega na pracy z kilkoma członkami grupy,
- coaching zespołu, gdzie podmiotem wsparcia jest zespół (Clutterbuck 2009),
- *self-coaching*, który polega na systematycznej refleksji nad własnym rozwojem, a podmiotem wsparcia jest sam dla siebie coachem (Wujec 2010; McDermott, Jago 2003; Grant, Greene 2001).

Ze względu na obszary życia, których dotyczy interwencja, można wyróżnić wiele kategorii coachingu, m.in.:

- coaching życiowy (*personal coaching, life coaching*), którego tematyka ogniskuje się wokół życia osobistego (Popiołek 2009; Senior 2007),
- coaching biznesowy,
- coaching edukacyjny,
- coaching sportowy,
- coaching zdrowia,
- coaching duchowy (*spiritual coaching, soul coaching*) i inne.

W każdym z tych obszarów można dokonać szczegółowych podziałów. Ponieważ niniejsza praca odnosi się do kontekstu zarządzania, warto przyjrzeć się bliżej podziałom coachingu, który ma zastosowanie w organizacjach.

Ze względu na podmiot wspierający – coacha – coaching można podzielić na:

- coaching zewnętrzny (*external coaching*), gdzie coaching wykonuje coach spoza organizacji,
- coaching wewnętrzny (*internal coaching*), gdzie coaching jest prowadzony przez pracownika organizacji, np. przełożonego, specjalistę HR (coaching menedżerski) (Dąbrowska 2010; Rzycka 2009) lub też współpracownika, jako coaching koleżeński (*peer coaching*).

Ze względu na rodzaj organizacji, dla której jest świadczony coaching, można wyróżnić:

- coaching organizacyjny, który przeprowadzany jest w dużych organizacjach i korporacjach,

- *small business coaching*, którego adresatami są właściciele i menedżerowie małych i średnich firm (Syrek-Kosowska, Szepieniec 2011).

Ze względu na poziom wsparcia w organizacji, tj. poziom hierarchiczny menedżera, dla którego świadczona jest usługa, coaching można podzielić na:

- *executive coaching*, który dotyczy menedżera wysokiego szczebla (Kilburg 2000; 2006),
- coaching menadżerski, który jest prowadzony na menedżerów niższego szczebla i tzw. menedżerów liniowych (O'Neill 2005; Rzycka 2009) i inne.

Ze względu na etap kariery zawodowej menedżera w organizacji, można mówić o następujących rodzajach coachingu:

- coaching kariery, którego cel jest związany z rozwojem kariery zawodowej menedżera (Gniazdowski i Pieciul 2009; Ramirez-Cyzio 2010),
- coaching lidera na nowym stanowisku (*newly assigned leader coaching*), który ma na celu przygotowanie do roli lidera, jego zakresu odpowiedzialności, sposobu przewodzenia zespołem i zadań biznesowych (Flis 2009; Misiak-Niedźwiadek, Żaczek 2012),
- *transition coaching*, który dotyczy osoby zmieniającej ścieżkę kariery lub odchodzącej z korporacji, np. na emeryturę (Garvey 2009),
- *high-potential coaching*, który ma na celu rozwój potencjału tych osób, które zostały uznane jako kluczowe dla przyszłości firmy lub są objęte organizacyjnym planem awansu i sukcesji,
- *performance coaching*, mający na celu rozwój tych kompetencji menadżera, które pomogą mu w osiągnięciu lepszych wyników, zrozumieniu oczekiwań związanych z jego obecnym lub przyszłym stanowiskiem oraz przygotowują do dalszego rozwoju zawodowego (Fournies 2000) i inne.

Ze względu na grupy klientów i ich specyficzne potrzeby, można mówić o następujących rodzajach coachingu:

- coaching dla kobiet (Ludeman 2009),
- coaching dla mężczyzn (Erlandson 2009),
- coaching dla seniorów (Garvey 2009).

Ze względu na używane grupy metod lub podejście filozoficzne w coachingu można wyróżnić:

- podejście oparte na dowodach (*Evidence Based Coaching*) (Smółka 2009; Stober, Grant 2006),

- podejścia oparte na kierunkach psychologicznych: behawioralne, psychoanalityczne, kognitywne, systemowe i inne,
- podejścia oparte na kierunkach nauk społecznych: narracyjne, feministyczne, gender i inne.

Ze względu na funkcjonujące szkoły coachingu, można mówić o:

- Co-Active Coaching,
- Erickson College Coaching,
- Manhattan Coaching School i inne.

Ze względu na przestrzeń, w której wykonywany jest coaching, można wyróżnić:

- coaching stacjonarny, który wykonywany jest w obecności coacha i menedżera twarzą w twarz,
- e-coaching, wykonywany zazwyczaj za pomocą specjalnej platformy IT (np. zqeez.pl) (Wieczorek 2009),
- coaching telefoniczny, gdzie coaching ma charakter telekonferencji,
- wideocoaching mający charakter wideokonferencji, wykonywany najczęściej za pomocą takich aplikacji jak skype,
- *virtual team coaching* – coaching zespołu wirtualnego, wykonywany za pomocą aplikacji IT dostępnej w ramach organizacji (Wujec 2011).

DEFINICJA EXECUTIVE COACHINGU I JEJ INTERPRETACJA

Po analizie klas wyższych (*genus proximum*) coachingu oraz wskazaniu istotnych cech odróżniających coaching od nich (łac. *differentia specifica* – różnica gatunkowa) pragnę zaproponować adekwatną do obszaru nauk o zarządzaniu, własną definicję klasyczną executive coachingu. *Executive coaching* (EC) tym różni się od innych form coachingu, że zakłada relację trójstronną: coacha, menedżera oraz kontekstu organizacyjnego reprezentowanego przez wszystkich interesariuszy, gdyż to organizacja jest płatnikiem usługi. Dodatkowo EC koncentruje się na potrzebach zarówno menedżera, jak i sponsorującej go organizacji. W tym duchu proponuję następującą definicję EC:

Executive coaching jest praktycznym procesem rozwoju menedżera, prowadzącym do osiągnięcia wymiennie określonych osobistych celów, które wspierają rozwój organizacji. Ma on formę indywidualnych spotkań, bazujących na faktach czerpanych z wielu perspektyw i opartych na zaufaniu i szacunku. Organizacja, menadżer i coach pracują jako partnerzy, aby osiągnąć maksimum efektu na podstawie formalnie ustalonej umowy coachingowej.

Interpretacja pojęć definicji:

- **Praktyczny** – rozwój menadżera odbywa się tu głównie poprzez refleksję nad jego praktyką gospodarczą i doświadczeniem zdobywanym w codziennej pracy, rzadziej – na abstrakcyjnych modelach.
- **Proces rozwoju** – proces rozwoju ma planowy i systematyczny charakter. Dotyczy on zazwyczaj rozwoju umiejętności metakognitywnych, refleksji nad własną praktyką i efektami własnych działań.
- **Osobiste cele** – cele i zadania coachingowe są indywidualnie dostosowane do unikalnych potrzeb jednostki i organizacji.
- **Executive menedżer** – osoba, która ma potencjał i autorytet do tworzenia znaczącego wkładu w misję i strategię organizacji.
- **Indywidualne spotkania** – podstawą procesu coachingu są spotkania w cztery oczy, które odbywają się pomiędzy menadżerem a coachem.
- **Fakty z wielu perspektyw** – identyfikacja kluczowych kompetencji menedżera niezbędnych dla organizacji, odbywa się poprzez różnorodne metody i narzędzia, a także przez zaangażowanie wszystkich interesariuszy.
- **Zaufanie i szacunek** – menadżer i coach wraz z interesariuszami traktują się w partnerski sposób, koncentrują się na pozytywach i wierzą zarówno w proces coaching, jak i rozwój organizacji.

Bożena Wujec

Prowadzi firmę doradczo-szkoleniową Inspired (www.inspired.pl)

Certyfikowany coach ICC oraz Master NLP

e-mail: bozena.wujec@inspired.pl

BIBLIOGRAFIA

Atkinson M., Chois R.T. (2009) *Wewnętrzna dynamika coachingu*. Warszawa: New Dawn.

Campbel J. (1994) *Potęga mitu*. Kraków: Wydawnictwo Signum.

Campbel J. (1997) *Bohater o tysiącu twarzy*. Kraków: Zysk i S-ka Wydawnictwo.

Caplan J. (2003) *Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring*. London: CIPD.

Choi B.C., Pak A.W. (2006) Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and Investigative Medicine*, nr 29, s. 351–364.

Choughury I. (2009) Coaching Indian sub-continent heritage coaches. W: Passmore J. (red.), *Diversity in Coaching*. London: Kogan Page.

Clutterbuck D. (2002) *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*. Warszawa: Wydawnictwo Petit.

Clutterbuck D. (2003) *Creating a coaching climate*. London: Clutterbuck Associates.

Clutterbuck D. (2009) *Coaching zespołowy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Cornish T. (2009) Coaching black British coaches. W: Passmore J. (red.), *Diversity in Coaching*. London: Kogan Page.

- Czarkowska L.D.** (2008) Coaching – nowa jakość doskonalenia kompetencji menedżerskich. W: Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin.
- Czarkowska L.D.** (2010) Coaching par w świetle psychologii miłości. W: Ramirez-Cyzio K. (red.), *Life coaching. Relacje w równowadze*. Warszawa: New Dawn.
- Czarkowska L.D.** (2011) Filary coachingu i sześć dróg rozwoju organizacji. W: Czarkowska L.D. (red.), *Coaching Katalizator Rozwoju Organizacji*. Warszawa: New Dawn.
- Czarkowska L., Wujec B.** (2012) *Etyka w coachingu. Aksjonormatywne założenia wspierające proces zmiany intrapersonalnej (wewnętrznej) i behawioralnej (zewnętrznej) w procesie coachingu na tle zmian świadomości społecznej*. Niepublikowany artykuł z V Światowego Kongresu ISBEE. Warszawa.
- Dąbrowska A.** (2010) Z praktyki coacha – szanse i słabości coachingu prowadzonego przez coacha wewnętrznego. *Coaching Review*, nr 1, s. 123–135.
- Dilts R.** (2003) *From Coach to Awakener*. California: Meta Publications.
- Downey M.** (1999) *Effective Coaching*. London: Orion Business Book.
- Druckman D., Bjork R.A.** (1991) *In the Mind's Eye: Enhancing Human Performance*. Washington DC: National Academy Press.
- Erlandson E.** (2009) Coaching with men: alpha males. W: Passmore J. (red.), *Diversity in Coaching*. London: Kogan Page.
- Filipczak R.** (1998) The executive coach: Helper or healer. *Training*, nr 35(3), s. 30–36.
- Flis A.** (2009) Coaching jako wsparcie procesu adaptacji pracowników awansowanych na stanowiska kierownicze. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Fournies F.F.** (2000) *Coaching for improved work performance*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Gallwey T.W.** (1974) *The inner game of tennis*. New York: Random House.
- Garvey R.** (2004) The mentoring/counseling/coaching debate: Call a rose by any other name and perhaps it's a bramble? *Development and Learning in Organizations*, t. 18, nr 2, s. 6–8.
- Garvey B.** (2009) *Coaching people through life transitions*. London: Kogan Page.
- Gilligan S., Dilts R.** (2010) W podróży bohatera: Zasady i procesy życia pełnego sensu i znaczenia. *Coaching Review*, nr 1, s. 5–18.
- Gniazdowski P., Pieciul K.** (2009) Coaching kariery. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Helion.
- Grant A.M.** (2001) *Toward a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health and Goal Attainment*. Sydney.
- Grant A.M., Cavanagh M.J.** (2004) Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring*, t., 2, nr 1.
- Grant A.M., Greene J.** (2001) *Coach Yourself. Make real change in your life*. London: Momentum Press.
- Hall D.T., Otazo K.L., Hollenbeck G.P.** (1999) Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, Winter, s. 39–53.
- Hamlin R.G., Ellinger A.D., Beattie R.S.** (2008) The emergent 'coaching industry': w wake-up call for HRD professionals. *Human Resources Development International*, Vol. 11, No. 3, s. 287–305.
- Hargrove R.** (2006) *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Hart V., Blattner J., Leipsic S.** (2001) Coaching versus Therapy. A Perspective, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 51, No. 3, s. 229–237.
- Hendrickson R.** (1987) *The Henry Holt encyclopedia of word and phrase origins*. New York: Henry Holt.
- Hesketh B.** (1997) Dilema in training for transfer and retention, *Applied Psychology: An International Review*, No. 31, s. 317–386.
- Horney K.** (2004) *Neurotyczna osobowość naszych czasów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Hudson F.M.** (1999) *The handbook of coaching: A Resource Guide to Effective Coaching with Individuals and Organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kampa-Kokesch S., Anderson M.Z.** (2001) Executive Coaching. A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 51, No. 3, s. 205–228.
- Kilburg R.R.** (1996) Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 2, s. 134–144.
- Kilburg R.R.** (2000) *Executive Coaching. Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington DC: American Psychological Association.
- Kilburg R.R.** (2006) *Executive Wisdom. Coaching and the Emergence of Virtuous Leaders*. Washington DC: American Psychology Association.
- Kotarbiński T.** (1985) *Wykłady z dziejów logiki*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Ludeman K.** (2009) *Coaching with women*. W: Passmore J. (red.), *Diversity in Coaching*. London: Kogan Page.
- Magala S.J.** (2011) *Kompetencje międzykulturowe*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Malinauskas Ž., Ganusauskaitė A.** (2012) Executive Coaching Conceptualization. *Organizaciju Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, nr 62, s. 69–79.
- McDermott I., Jago W.** (2003) *Your Inner Coach*. London: Piatkus.
- McGovern J., Lindemann M., Vergara M., Murphy S., Barker L., Warrenfeltz R.** (2006) Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review*, Vol. 6, No. 1, s. 1–9.
- Minter R.L., Thomas E.G.** (2000) Employee Development Through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach. *Review of Business*, Vol. 21, No. 1/2, s. 43–47.
- Misiak-Niedźwiadek T., Żaczek K.** (2012) Jak nie iść na dno i nauczyć się pływać – czyli o roli coachingu w osiaganiu sukcesu menadżera na nowo objętym stanowisku. W: Czarkowska L.D. (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Oleksyn T.** (2006) *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Olivero G., Bane K., Kopelman R.** (1997) Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in public agency. *Public Personnel Management*, No. 26, s. 461–469.
- O’Neill M.B.** (2005) *Coaching dla kadry menadżerskiej. Siła i wrażliwość coacha w systemowym podejściu do problemów w zarządzaniu*. Poznań: dom Wydawniczy Rebis.
- Parsloe E.** (1995) *Coaching, mentoring, and assesing: A practical guide to developing competence*. New York: Kogan Page.
- Parsloe E., Wray M.** (2003) *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Passmore J., Law H.** (2009) Cross-cultural and diversity coaching. W: Passmore J. (red.), *Diversity in Coaching*. London: Kogan Page.
- Pennington G.** (2009) Coaching black American coachees. W: Passmore J. (red.), *Diversity in Coaching*. London: Kogan Page.
- Popiołek K.** (2009) Pojęcie i istota life coachingu. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Popper M., Lipshitz R.** (1992) Coaching on Leadership. *Leadership and Organization Developmental Journal*, Vol. 13, No. 7, s. 15–18.
- PricewaterhouseCoopers** (2012) *The 2012 ICF Global Coaching Study Final Report*. USA: International Coach Federation.
- Ramirez-Cyzio K.** (2010) Career coaching – podstawy teoretyczne i praktyka. *Coaching Review*, nr 2, s. 19–34.
- Reber A.S., Reber E.S.** (2008) *Słownik psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Rogers C.** (1951) *Client-centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. London: Constable.
- Rosinski P., Abbott G.N.** (2006) Coaching from Cultural Perspective. W: Stober D.R., Grant A.M. (red.), *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Rzycka O.** (2007) *Refleksje coacha: Co to jest coaching?* http://coachingpartners.pl/artykuly/10/Refleksje_coacha__Co_to_jest_coaching_.html (odczyt z dnia 12.12.2012).

- Rzycka O.** (2009) Coaching wewnętrzny w firmie. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Helion.
- Saunders M.N.K., Rojon C.** (2011) On the attributes of critical literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 4, No. 2, s. 156–162.
- Schmidt R.A., Bjork R.A.** (1992) New Conceptualizations of practise: Common principles in three paradigms suggest new concepts for training. *Psychological Science*, No. 3, s. 207–217.
- Senior** (2007) Life Coaching: Origins, Direction, and Potential Risk – Why the Contribution of Psychologists Is Needed More Than Ever. *The Coaching Psychologist*, No. 1, s. 19–22.
- Smółka P.** (red.) (2009) *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Helion.
- Sood Y.** (2009) Coaching in India. W: Passmore J. (red.), *Diversity in Coaching*. London: Kogan Page.
- Spence G.B.** (2012) Coaching and cross disciplinary collaboration: More complexity and chaos? *International Coaching Psychology Review*, Vol. 7, No. 1, s. 122–126.
- Sperry L.** (2008) Executive Coaching: an Intervention, Role Function, or Profession? *Consulting Psychology Journal: Practise and Research*, Vol. 60, No. 1, s. 33–37.
- Starr J.** (2003) *The coaching manual*. London: Pearson Education.
- Stern L.R.** (2004) Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 56, No. 3, s. 154–162.
- Syrek-Kosowska A.** (2010) Pani Terapia i Pan Coaching, czy małżeństwo może się udać? W: Ramirez-Cyzio K. (red.), *Life Coaching. Relacje w równowadze*. Warszawa: New Dawn.
- Syrek-Kosowska A., Szepieniec J.** (2011) Zdobywanie szczytów – business coaching w małej firmie. W: Czarkowska L.D. (red.), *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.
- Szmidt Cz.** (2009) Coaching a zarządzanie strategiczne. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Śliwa M.** (2008) Kwestie praktyczne zarządzania w kontekście wielonarodowym: perspektywa firmy i jej interesariuszy. W: Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Thorpe S., Clifford J.** (2004) *Podręcznik coachingu*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Tobias L.L.** (1996) Coaching Executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 2, s. 87–95.
- Training and Development 2005:** Annual survey report. *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Vickers A., Bavister S.** (2007) *Coaching*. Wydawnictwo Helion.
- Wales S.** (2002) Why coaching? *Journal of change management*, Vol. 3, No. 3, s. 275–282.
- Weekley E.** (1967) *Etymological Dictionary of Modern English*. New York: Dover Publication Inc.
- Whitmor J.** (1992) *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey.
- Wieczorek P.** (2009) E-coaching: zalety i ograniczenia. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Helion.
- Wright J.** (2005) Workplace coaching: What's it all about? *Work*, No. 24, s. 325–328.
- Wujec B.** (2010) Self-coaching, czyli o sztuce bycia swoim własnym mistrzem. W: Ramirez-Cyzio K. (red.), *Life Coaching. Relacje w równowadze*. Warszawa: New Dawn.
- Wujec B.** (2011) Coaching wielokulturowych zespołów wirtualnych. W: Czarkowska L.D. (red.), *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.