

ZN WSH Zarządzanie 2016 (2), s. 71-82

Artykuł przeglądowy

Review Article

Data wpływu/Received: 15.01.2016

Data recenzji/Accepted: 16.03.2016/12.04.2016

Data publikacji/Published: 2.06.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1209977

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Katarzyna Kiepas-Remesz^{BDEF}

Uniwersytet Śląski w Katowicach

Wydział Nauk Społecznych

Instytut Filozofii

**COACHING – MODA CZY REALNE WSPARCIE
W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ ORAZ ROZWOJU
JEDNOSTKI? KORZYŚCI I ZAGROŻENIA**

**COACHING – TREND OR REAL SUPORT IN ORGANIZATION
MANAGEMENT AND UNIT DEVELOPMENT?
BENEFITS AND THREATS**

Streszczenie: Opracowanie dotyczy tematyki coachingu, bardzo popularnej w naszych czasach, oraz korzyści i zagrożeń z tej popularności wynikających. Atrakcyjność coachingu może sprzyjać chęci zarobkowania bez odpowiednich kompetencji i dbania o etykę związaną z coachingiem i od-

powiedzialnością za własną pracę. Może to powodować tworzenie złej opinii na temat coachingu. W opracowaniu wskazana jest waga działań etycznych, pracy na wartościach, które sprzyjają rozwojowi organizacji, polepszeniu zarządzania ludźmi i rozwojowi jednostki. Podkreślone są kwestie kompetencji, wiedzy i umiejętności, które dobry coach powinien posiadać. Ważne są również doświadczenie oraz własny rozwój coacha, które przekładają się na jego efektywne działanie i zyski organizacji czy jednostki. Podane są zagrożenia oraz korzyści związane z popularnością coachingu, na które warto zwrócić uwagę, by te wyeliminować lub ograniczyć.

Słowa kluczowe: coaching, etyka, wartości, rozwój, kompetencje

Abstract: This work concerns a subject of coaching popularity nowadays and its benefits and threats. Attractiveness of coaching may cause that people without proper competences, ethics and responsibility about their work will want to earn money on this matter. It may lead to create a negative opinion about coaching. This article shows an important matter of ethical behavior, values at work which increases development of organization, helps to manage people and increases unit development. Competences, knowledge and abilities are emphasized as the basis of good work of a coach. Effectiveness and benefits of coaching in organization or unit also depends on coaches experience and its own development. There are also shown benefits and threats connected with coaching popularity that should be taken under consideration to eliminate or limit them.

Keywords: coaching, ethics, values, development, competences

Coaching w ostatnich latach stał się bardzo znany. Jest na jego temat wiele informacji zarówno w literaturze, jak i w internecie. Można znaleźć wiele ogłoszeń o sesjach i szkoleniach coachingowych. Co jest takiego interesującego w coachingu, że stał się tak popularny? Z czego wynika to zainteresowanie i jakie korzyści, a także koszty ze sobą niesie? Postaram się wskazać czynniki sprzyjające popularności tego zjawiska, jak również podać korzyści i zagrożenia, które mogą się z tym wiązać.

Coaching znany jest i stosowany od kilkunastu lat, ale największe zainteresowanie nim pojawiło się kilka lat temu i od tamtej pory prężnie rozwija się jako biznes coachingowy. Coaching można wykorzystywać w wielu aspektach życia osobistego i zawodowego. Istnieje life coaching, w ramach którego porusza się kwestie życia osobistego klienta i tego, co w nim chce zmienić, poprawić. Business coaching dotyczy kwestii zawodowych, częściej mówi się, iż jest stosowany w pracy z menedżerami niższego szczebla lub w małych firmach, natomiast executive coaching to praca z menedżerami wyższego szczebla, prezesami, dużymi przedsiębiorstwami¹.

Organizacje zaczęły stosować coaching do zwiększania motywacji swoich pracowników, wspierania ich rozwoju, dostrzegania i wzmacniania zasobów pracownika, co powinno przełożyć się na profity i rozwój całej organizacji. Istotny tak naprawdę jest podział na life i business coaching, choć warto pamiętać, że nie da się zawsze tak łatwo oddzielić życia osobistego od zawodowego. Można np. pracować z klientem nad zwiększeniem jego efek-

¹ www.icf.org.pl

tywności zawodowej. W trakcie sesji coachee ma możliwość odkrycia, co go ogranicza, co utrudnia pracę lub demotywuje. Może wtedy okazać się, iż to problemy z zupełnie innej sfery życiowej, np. rodzinnej czy zdrowotnej wpływają na sferę zawodową i ograniczają wykorzystanie pełni potencjału klienta. Często nie jest możliwe oddzielenie tych sfer życia, dlatego tak istotne jest ustalenie kwestii poruszanych podczas sesji w kontrakcie, a jeśli niektóre z nich pojawią się dopiero w trakcie pracy z klientem, a mają znaczący wpływ na jego rozwój i zmiany, konieczne jest, by to klient podjął decyzję i określił zmiany w kontrakcie. Jest to bardziej skomplikowane w business coachingu, gdy to sponsor, czyli szef, płaci za sesje swojego pracownika. Dlatego tak ważne jest odpowiednie kształcenie przyszłych coachów, aby byli oni osobami kompetentnymi, otwartymi na innych, potrafiącymi dużo widzieć, dobrze słuchać i budować relacje z klientami, by już ona sama mogła być dla nich inspiracją i motywacją. Studia psychologiczne dają studentowi 5 lat na zdobycie wiedzy na swój temat, na temat mechanizmów ludzkich zachowań i emocji oraz na temat bardzo istotnej psychologii społecznej, która wspaniale opisuje jednostkę w relacjach z innymi. Ta wiedza oraz umiejętności społeczne przygotowują do głębszej percepcji drugiej osoby, dostrzegania być może kwestii, których ona sama nie jest świadoma, co pozwala jeszcze bardziej się odkryć i rozwijać. Oczywiście nie same studia psychologiczne warunkują tę wiedzę i umiejętności. Warunkuje ją przede wszystkim ogromna chęć poznania, zdobywania wiedzy, budowania własnych kompetencji i praktyka, dzięki której możliwe jest zweryfikowanie owej wiedzy, umiejętności i ciągle uczenie się. Dlatego też poniżej wskażę potencjalne zagrożenia, które mogą pojawić się w związku z popularnością coachingu:

- chęć zarobienia większych pieniędzy bez zaangażowania się w pracę i działań zgodnych z kodeksem etycznym (wykorzystanie stwierdzenia, iż odpowiedzialność jest po stronie klienta, by nie być odpowiedzialnym za swoją pracę i kompetencje),
- przejście szybkiego kursu, szkolenia i zaczęcie praktykowania coachingu, mimo słabej wiedzy i odpowiednich kompetencji lub po prostu nienadawania się do tego,
- wynikające z powyższych, tworzenie w ludziach nieznających się na temacie coachingu, negatywnych opinii na temat coachingu i coachów, co jest zagrożeniem w każdym zawodzie, dlatego rekomendacje, dobre opinie są tak istotne w pracy zawodowej (od pracownika budowlanego, po coacha czy psychologa).

Zacznę od pierwszej kwestii, czyli finansów. Coaching, zwłaszcza w branży biznesowej, daje dobre możliwości zarobkowania. Dla osób, które tak naprawdę nie nadają się do pracy z ludźmi, ale są cwane, jest to możliwość zdobycia odrobiny wiedzy, by móc się reklamować i zacząć praktykę. W coachingu jedna z zasad mówi: „odpowiedzialność jest po stronie klienta”. Jednakże nie oznacza to brak odpowiedzialności po stronie coacha. Jest on, a przynajmniej powinien być, jak najbardziej odpowiedzialny za swoją pracę, swoje zaangażowanie, umiejętności. Nie może brać odpowiedzialności za klienta czy jego zaangażowanie, ale jeśli motywacji do pracy nie ma po stronie coacha, nie będzie jej także po stronie coachee, czyli klienta. Zachowanie, nastawienie samego coacha może być tylko pomocne, może wspierać drugą stronę. Wiara w klienta, jego możliwości i zasoby, wspiera jego motywację i zmianę. Jeśli coach nie widzi w nim potencjału, jak ma go pomóc wy-

dobyć, dostrzec, wzmocnić? Dlatego skupienie się tylko na kwestiach finansowych, w jakiegokolwiek pracy związanej z ludźmi, wcześniej czy później przyniesie niepowodzenie, zwłaszcza odczuwane i doświadczane po stronie klienta. Idąc do lekarza, liczy się na jego wiedzę, kompetencje i zaangażowanie w nasz proces leczenia. Jeśli dba on tylko byśmy przyszli, zapłacili za usługę czy będzie ona pomocna czy nie, pacjent stracić może wiele. Może też wyrobić sobie opinię na temat „wszystkich lekarzy” i zaniedba własne zdrowie.

Drugi punkt dotyczy przejścia szybkich kursów, by tylko zdobyć papier i móc reklamować się jako profesjonalista. Coaching, jak większość prac, zwłaszcza związana z ludźmi, wymaga odpowiedzialności i praktyki. Umiejętności, ich wzmocnienie wymagają czasu i ćwiczeń. Zaraz po krótkim kursie coachowi brakuje jeszcze umiejętności, swobody w zadawaniu pytań coachingowych, a także wnikliwości. Na to wszystko potrzebny jest czas i praktyka. Jednak w niektórych przypadkach również i to jest niewystarczające, gdyż są osoby, które po prostu nie nadają się do pracy z ludźmi, boją się jej, brak im zaufania do samych siebie i swoich umiejętności, bądź są „lekkoduchami” i myślą, że mogą wszystko, i zdobywając odrobinę wiedzy, mogą się czymś zajmować, a że zainteresowanie coachingiem jest duże, to warto.

Ostatnia ze wskazanych powyżej kwestii dotyczy tworzenia opinii na temat coachingu. Każde działanie, zwłaszcza jeśli za nie się płaci, podlega ocenie i weryfikowana jest jego efektywność. Każda osoba, płacąc za jakąkolwiek usługę, chce mieć poczucie, że są to dobrze zainwestowane pieniądze i inwestycja ta przyniesie korzyść. Dlatego tak ważne jest wyjaśnienie, zwłaszcza osobom niewiedzącym, czym tak naprawdę coaching jest, na czym on polega, co oznacza to, iż coachee sam bierze odpowiedzialność za swe działania. Budowanie dobrej, zgodnej z wysokimi standardami opinii na temat coachingu jest bardzo ważne. Zgodzę się ze stwierdzeniem, że rynek w dużej mierze broni się sam, że poleca się i chce się pracować z osobami mającymi pozytywne opinie, a na tę opinię należy pracować cały czas. Istotne jest to, że autoprezentacja może być stosowana jako manipulacja wrażeniem w celu budowania kariery. Polega to na prezentowaniu takiego wizerunku, jaki jest mile widziany, choć może mieć on niewiele wspólnego z rzeczywistym zachowaniem i kompetencjami. „...pracownicy, którzy stosowali autoprezentację, uświadamiając przełożonym swoje dokonania albo prezentując siebie jako osobę, która »potrafi wszystko załatwić«, częściej otrzymywali podwyżki niż ci, którzy nie manipulowali wrażeniem”². Mark Leary pisze o autoprezentacji autentycznej i fałszywej, ale także o autoprezentacji wybiórczej i wymijającej³. Pierwsza polega na wykluczaniu z prezentowanego wizerunku pewnych informacji (np. nastawienia tylko materialnego, które byłoby źle odebrane), natomiast druga polega na zachowywaniu się w taki sposób, by nie poruszać w ogóle kwestii kontrowersyjnych. Celem drugiej strategii jest unikanie tematów mogących pokazać osobę w złym świetle. Warto pamiętać, iż bardzo łatwo jest tworzyć negatywne opinie i łatwo są one zapamiętywane i szerzone, a naprawa ich czy zmiana jest bardzo żmudna i długotrwała. Dlatego każda praca, a już na pewno praca z ludźmi, wymaga działań etycznych, opartych na wartościach, ze względu na budowanie dobrego wizerunku branży, ale przede wszystkim ze względu na dobro drugiego człowieka i odpowiedzialność zawodową.

² M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk 2005, s. 172.

³ *Ibidem*, s. 190.

Ze względu na ogromne zainteresowanie coachingiem coraz więcej osób chce zajmować się tą dziedziną. Stanowi to zarówno wielki potencjał rozwoju wielu jednostek i grup, ale również zagrożenie związane z niskimi kwalifikacjami, o czym pisałam powyżej. W związku z tym wskazuje się kryteria profesjonalizacji coachingu⁴:

- istnienie barier dostępu do wykonywania zawodu coacha: każda osoba zainteresowana coachingiem powinna podlegać przynajmniej minimalnym, zdefiniowanym w sposób precyzyjny wymogom dotyczącym kwalifikacji i kompetencji. Ze względu na różne zasoby wiedzy, kwalifikacje zawodowe i specjalizacje Paweł Smółka rozważa wprowadzenie zróżnicowanych poziomów kwalifikacji i specjalizacji,

- oparcie praktyki coachingu na ugruntowanej wiedzy i sprawdzonych empirycznie metodach: dotyczy to prowadzenia regularnych badań, stworzenia bazy danych dobrych praktyk i metod pracy coachingowej. Kodeks etyczny stanowi pewnego rodzaju podstawę dobrych praktyk. Jednocześnie powinno się na bieżąco weryfikować efektywność określonych metod pracy,

- możliwość uzyskania formalnych kwalifikacji z zakresu coachingu na poziomie uniwersyteckim: autor wskazuje kwalifikacje uzyskane na studiach dzięki obszernemu programowi zajęć zarówno teoretycznych i praktycznych jako pełniejsze i odpowiednio przygotowujące do zawodu coacha,

- istnienie instytucji, która zrzesza i reprezentuje coachów, dba o rozwój i reputację profesji, ale także sprawuje pieczę nad działalnością coachów: ta kwestia dotyczy utrzymywania wysokich standardów, możliwości weryfikowania ich, przy jednoczesnej możliwości wyciągania konsekwencji wobec osób niestosujących się do tych standardów.

Jaki w takim razie powinien być coach? Anna Pyrek oraz Henryk Schmidt twierdzą, iż dobry coach:

- „dąży do spełnienia osobistej wizji, która wyrasta z głębokiego poczucia sensu, odważnego i kreatywnego tworzenia,

- jest pełen wewnętrznej siły, osobistego przywództwa prowadzącego siebie i innych do życia w pełni,

- umie zmierzyć się z rzeczywistością, sięga do zasobów ze świata i własnego wnętrza bez ograniczeń i sztucznych barier,

- tworzy głębokie i znaczące relacje indywidualnie i w grupach,

- jest świadom swojego emocjonalnego i społecznego wpływu na innych,

- umie rozpoznać wzorce i oddziaływania świata zewnętrznego oraz aktywnie je zmieniać, jeśli to możliwe”⁵.

Według autorów proces „kształtowania” coacha odbywa się na trzech płaszczyznach: umysłowej, praktycznej oraz osobowościowej. Pierwsza z nich opiera się na budowaniu zasobów intelektualnych, wiedzy, zgłębianiu informacji zarówno z coachingu, jak i dziedzin pokrewnych, mogących w sposób istotny podnieść kompetencje i możliwości coacha. Wiąże się także z osobistymi refleksjami na temat swoich kompetencji i dalszej pracy.

⁴ P. Smółka (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Helion. Gliwice 2009, s. 24.

⁵ Ibidem, s. 96.

Druga płaszczyzna dotyczy praktyki, czyli ćwiczenia metod i technik pracy, wzmacniania umiejętności społecznych związanych z komunikacją. Praktyka i swoboda w stosowaniu pytań coachingowych, naturalne budowanie relacji z klientem wymagają czasu. Warto go sobie dać przed rozpoczęciem pracy jako coach – będzie to tylko z korzyścią dla samego coacha oraz jego klientów. Ostatnia płaszczyzna osobowościowa mówi o gotowości (poprzez praktykę) do wiary w zasoby klienta, cały jego potencjał, ale także wszelkie możliwości własne. Ta kategoria dotyczy autentyczności w relacji ze sobą samym i coachee, co kształtowane jest poprzez rozwój, praktykę technik i otwarcie się na nowe. Coach początkowo sam poznaje możliwości całego procesu zmian na sobie, dzięki czemu lepiej rozumie klienta, jego pracę, wysiłek, opory, ale i przekraczanie swych dotychczasowych granic, wychodzenie poza strefę komfortu. Zmiany te wymagają weryfikacji. „Dlatego też skutki działań coachingowych powinny być zwymiarowane, czyli określone wskaźnikami, po których będzie można rozpoznać proces albo osiągnięty efekt”⁶. Jak te wskaźniki ustalić? Najlepiej z coachee poprzez ustalenie w jaki sposób rozpozna, że cel został osiągnięty lub po czym będzie wiedział, na jakim jest etapie. W tym celu pomocne na pewno będzie skalowanie, które dokładnie pokazuje drogę. Wskazuje ono stan obecny, cel i poszczególne kroki, które trzeba podjąć, by wymarzony plan został zrealizowany, a cel osiągnięty.

Kwestia standardów, wartości jest bardzo istotna w życiu zarówno osobistym, jak i zawodowym. Robert Dilts pisze o coachingu przez małe „c” i tym przez duże „C”. Pierwszy koncentruje się na zachowaniach, „odnosząc się do procesu pomagania drugiej osobie w uzyskaniu czy poprawie konkretnego działania”⁷. Ten rodzaj pracy skupia się na uświadamieniu klientowi posiadanych przez niego zasobów oraz umiejętności. Natomiast drugi, coaching przez duże „C”, dotyczy skutecznego realizowania celów przez coachee na różnych poziomach. Skupia się na zmianie poprzez wzmocnienie tożsamości, wartości i osiągnięciu celów poprzez owe zmiany. Coaching przez duże „C” jest obszerniejszy, zawiera w sobie ten przez małe „c” z niższych poziomów oraz poziomy wyższe. Zarówno Robert Dilts, jak i Edward de Bono wskazują duże znaczenie wartości w każdej sferze życia. Według nich życie i praca zgodne z wartościami rozwijają potencjał jednostki i całej organizacji. Zachowanie niezgodne z nimi może wywoływać napięcie, podnosić poziom stresu i zmniejszać motywację. Dlatego w coachingu, zarządzaniu i w ogóle w pracy z ludźmi tak ważne znaczenie mają wartości. Praca z ludźmi powinna opierać się na wartościach i to jest na pewno jedna z mocnych stron coachingu, gdyż te kwestie są podstawą pracy coacha. Edward de Bono⁸ podaje sześć różnych medali wartości, które powinny być wykorzystywane w pracy coachingowej, ale także wskazuje ich wagę w dobrym funkcjonowaniu organizacji:

- medal złoty: dotyczy wartości ludzkich,
- medal srebrny: dotyczy wartości organizacyjnych,
- medal stalowy: skupia uwagę na jakości, wytrwałości,

⁶ M. Bennewicz, *Coaching, kreatywność, zabawa*, Helion, Gliwice 2014, s. 58.

⁷ R. Dilts, *Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże „C”*, Wydawnictwo PINLP, Warszawa 2006, s. XXIII.

⁸ E. de Bono, *Sześć medali wartości. Punkt widzenia zależy od... osobistych wartości*, Helion, Gliwice 2009.

- medal szklany: to wartości oparte na innowacji, prostocie i kreatywności,
- medal drewniany: dotyczy wartości środowiskowych,
- medal mosiężny: to wartości percepcyjne, dotyczące odbioru i interpretacji informacji.

Wartości złote traktuje się jako te najcenniejsze. Autor porównuje je do wartości samego złota, do złotych medali dla sportowców, które są tymi najbardziej wartościowymi. Zapomnienie o tych wartościach lub ich ignorowanie powoduje podejście instrumentalne do ludzi, wykonywanych zadań, może prowadzić do dehumanizacji zachowań. Dlatego wartości te są ważne w każdej płaszczyźnie życia, zarówno osobistej, jak i zawodowej. Medal złoty przypomina, co tak naprawdę jest lub powinno być istotą każdego działania, każdej podejmowanej decyzji. Można to porównać z etyką. Chodzi jednak o to, by teoria mocno łączyła się z praktyką, czyli by nie mówić tylko o wartościach, ale stosować je w życiu, żyć zgodnie z nimi. To samo odnosi się do działań coacha. Ma on nie tylko znać kodeks etyczny coachingu, ale stosować się do niego dla dobra swojego, klienta i całej branży. Wartości złote wiążą się ze stabilnością, pewnością, poczuciem bezpieczeństwa, zaufaniem, uznaniem, ale także godnością, szacunkiem, spełnieniem. To wartości niezwykle istotne i w życiu każdego człowieka, i w rozwoju organizacji, dlatego wzmacnianie ich poprzez coaching i działanie zgodne z nimi jest priorytetem.

W medalu srebrnym, czyli tym, który odnosi się do wartości organizacyjnych, autor wskazuje realizację zamierzonych celów i dobre funkcjonowanie organizacji. Być może można nazwać to efektywnością w działaniu. Ponownie odniosę tu do coachingu – cała praca z klientem polega na ustaleniu celu lub celów i z czasem ich realizacji. Oczywiście ważne są konkrety, czyli dokładne określenie celu, czasu jego realizacji, jego wagi dla coachee i możliwości w zrealizowaniu tego celu. Jeśli brak jakichkolwiek możliwości, warto szukać i budować nowe zasoby w kliencie, by zamierzenia i wartości były do osiągnięcia, albo trzeba przereklamować cel, by stał się on realny. Medal srebrny i wartości z nim związane będą zależne od wykonywanej pracy. W pracy coacha te wartości będą dotyczyć zbudowania dobrej, opartej na zaufaniu, relacji z klientem, ustaleniu z nim celów, które chce on osiągnąć i ukazanie mu możliwości ich realizacji. W tym przypadku ważne będą działania zgodne z kodeksem etycznym. W wielu zawodach takie działania mają znaczenie, natomiast warto pamiętać, że w niektórych organizacjach czy firmach ważna będzie sprzedaż produktu za wszelką cenę, nieważne czy ten produkt jest tym osobom potrzebny i czy rujnuje ich budżet – ważna jest sprzedaż. Na pewno jasnym celem organizacyjnym jest przetrwanie i rozwój działalności.

Kolejny medal to wartości stalowe. Dotyczą one jakości i wartości mogących tej jakości sprzyjać. Jakość w coachingu jest oczywista – powinna być jak najwyższa. Ale jakość dotyczy usług, obsługi i funkcjonalności. W coachingu owa funkcjonalność jest tak samo istotna. Spotkania coacha i coachee mają spełniać dane funkcje, mają służyć realizacji celów ustalonych przez klienta, sprzyjać rozwojowi. Dzięki wartościom ujętym w tym medalu możliwe jest wskazanie efektywności coachingu. Autor wskazuje w tym medalu również wartości negatywne: „Chwila, w której dochodzi do identyfikacji problemu, jest zazwyczaj dobrym punktem wyjścia do poprawy w zakresie jakości”⁹. Bardzo dobrze opisuje to me-

⁹ Ibidem, s. 86.

chanizm zmiany. Najczęściej póki jakość nie spada poniżej pewnego poziomu, nie pojawia się motywacja do zmiany, ale gdy zaczyna być źle, to dopiero ten moment staje się motywatorem do przemyślenia sytuacji i stosowania modyfikacji. Można wskazać przykład pracownika w średnim stopniu zadowolonego z pracy – często ten poziom niezadowolnienia nie jest wystarczająco silny do wprowadzania zmian ani w tym miejscu, ani nie sprzyja szukaniu nowej pracy. Jeśli jednak ten poziom niezadowolnienia wzrośnie, często szybciej pojawia się motywacja do szukania lepszych rozwiązań. Oczywiście czynników mających wpływ na poszukiwanie pozytywnych zmian i gotowość do ich realizowania jest więcej.

Czwarty w kolejności medal to wartości szklane, które „obejmują kreatywność, innowacyjność i prostotę. Znajdują zastosowanie we wszystkich sferach życia. Cokolwiek robimy lub o czymkolwiek myślimy, możemy do udoskonalenia poprzez kreatywne myślenie”¹⁰. Kolejne połączenie pomiędzy medalami a coachingiem dotyczy właśnie kreatywności, która daje szersze pole widzenia, uruchamia wyobraźnię. Wyobraźnia jest bardzo ważnym czynnikiem motywacyjnym – wyobrażanie sobie pożądanego stanu sprawia, iż stają się one coraz bardziej prawdopodobne, ułatwia to planowanie działań¹¹. Wiele narzędzi coachingowych daje możliwość wykorzystania kreatywności i otwartości klienta, które służą rozwojowi i projektowaniu zachowań służących osiągnięciu celów. Ciekawe, niestandardowe pomysły coacha mogą sprzyjać innowacyjności działań coachee, mogą stać się dla niego niezwykłą inspiracją, dlatego tak ważne jest zbudowanie pomiędzy dwiema stronami dobrych, otwartych relacji. Erich Fromm w książce „Mieć czy być?” przypomina eksperyment E. Mayo, w którym praca uznana za nudną stała się dla uczestników eksperymentu bardzo interesująca, gdyż prowadzony był on przez bardzo energiczną, utalentowaną osobę¹². Pokazuje to, jak ważne znaczenie ma kreatywność, jak ważny jest odpowiedni coach i jak istotny jest dobry, umiemy zainteresować nauczyciel. Arnold Lazarus wskazuje również ogromne znaczenie wyobraźni w pracy m.in. terapeutycznej¹³. Jedną z technik jest WA¹⁴, czyli wyidealizowany autoportret. Jest to przykład stosowania obrazów zorientowanych na sukces. Jej celem, dzięki wyobraźni i kreatywnemu myśleniu, jest zmiana nastawienia do samego siebie i podniesienie samooceny. Większy zakres wiedzy daje możliwości większego rozwoju osobistego i rozwoju osób, z którymi się pracuje, a w pracy z ludźmi zawsze lepiej wiedzieć więcej, gdyż daje to zdecydowanie lepsze rezultaty.

Wartości drewniane mówią o wpływie czynników środowiskowych na zachowanie jednostki i jej rozwój. Człowiek nie żyje w oddzieleniu od społeczeństwa, jego zachowanie wpływa na innych, jak i zachowania innych wpływają na niego. Podkreśla to i ukazuje na wielu przykładach i badaniach w swojej książce Elliot Aronson¹⁵. Żaden człowiek nie żyje w izolacji. Zachowania, komunikaty lub ich brak są cennym źródłem informacji, mają

¹⁰ Ibidem, s. 91.

¹¹ D. Doliński, *Techniki wpływu społecznego*. Wykłady z psychologii, t. 12, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

¹² E. Fromm, *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1995, s. 165.

¹³ A. Lazarus, *Wyobraźnia w psychoterapii*, GWP, Gdańsk 2000.

¹⁴ Ibidem, s. 25.

¹⁵ E. Aronson, *Człowiek – istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

wpływ na działania jednostek i grup. Tak samo pośrednio wpływ na klienta ma coach. Jego postawa wobec coachee, motywacja i zaangażowanie w pracę, jak również zachowania zgodne z kodeksem etycznym budują wzajemny szacunek, otwartość i wzmacniają rozwój. Coach wierzący w potencjał osoby, z którą pracuje, i dostrzegający go, sprzyja jej wierze we własne możliwości i chęci poszukiwania lub dostrzegania zasobów, których, w swojej opinii, nie ma. To jest ogromna siła coachingu czy pracy terapeutycznej. Wyobraźnia może być najlepszym sprzymierzeńcem, ale może też być największym wrogiem. Edward de Bono zwraca uwagę przy tym medalu na usuwanie wartości negatywnych, czyli redukcję negatywnego wpływu. Może się to wiązać ze stawianiem granic, emocjonalnym uniezależnieniem się, a także wzmocnieniem poczucia własnej wartości, gdyż wszystko to sprzyja pomniejszaniu wpływu z zewnątrz. Jakie warto znać czynniki, mające wpływ na percepcję i ocenę innych? Badania ukazują, iż ludzkie zachowanie wynika z percepcji innych ludzi¹⁶:

- jeśli nowo poznana osoba przypomina osobę ważną pod jakimś względem, to na nią przenosi się cechy tej właśnie osoby,
- poszukuje się związku między cechami fizycznymi a psychicznymi, np. osoby bardziej atrakcyjne łatwiej i szybciej są usprawiedliwiane,
- na podstawie wybranych cech klasyfikuje się ludzi do danej kategorii osób, korzysta się przy tym ze stereotypów,
- pierwsze bodźce są silniej zapamiętywane, dotyczy to m.in. efektu pierwszeństwa, czyli pierwszego wrażenia,
- ludzie grupowani są według jakiejś cechy, gdyż bodźce podobne spostrzegane są razem – bodźce wyraziste i często powtarzające się kodowane są szybciej i trwalej, dlatego łatwiej zapamiętuje się osoby czy zachowania niestandardowe w danej sytuacji,
- znajomości i uczucia mają wpływ na percepcję i ocenę, nie dostrzega się lub wyolbrzymia pewne cechy zależnie od pozytywnego lub negatywnego nastawienia.

Ostatni, szósty medal wartości mosiężnych dotyczy postrzegania z różnych perspektyw. W zależności od osobistych doświadczeń, przekonań, samooceny percepcja jest odmienna, w wielu sytuacjach diametralnie się różni. Dotyczy to zarówno postrzegania i oceny sytuacji, jak i percepcji interpersonalnej. Od wielu czynników zależy to, jakie się sprawi wrażenie, jaki będzie odbiór zachowania. Czynniki autoprezentacyjne mają ogromne znaczenie, powinny jednak być zgodne z osobowością i bardziej autentyczne, niż być zaplanowanym wizerunkiem, który nie ma nic wspólnego z rzeczywistością. „Ludzie mają tym większą motywację do manipulowania wrażeniem, im bardziej są przekonani, że przekazanie określonego wizerunku zwiększy ich szanse osiągnięcia pożądanego celu”¹⁷. Znajomość tych wpływów daje możliwość lepszego zrozumienia zachowań drugiego człowieka i szukania w jego obrazie autentyczności. Często zapomina się przy autoprezentacji o wiarygodności – wizerunek, jaki chce się mieć, powinien być zgodny z tym, kim naprawdę jesteśmy. Jeśli ten wizerunek mocno odbiega od realiów, warto popracować nad sobą i stać się jeszcze lepszym

¹⁶ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zys i S-ka, Poznań 1997, s. 139-146.

¹⁷ M. Leary, *Wywieranie wrażenia...*, s. 68.

człowiekiem, niż udawać, że się nim jest. Oczywiście systemy wartości różnych ludzi mogą być diametralnie różne. To, co dla jednego będzie wartościowym, szczerym działaniem, dla innej osoby może być naiwnością i głupotą. Dlatego warto co jakiś czas odnieść się do etyki i szerzej pojmowanych systemów wartości, by nie zgubić się w nadmiarze zadań, obowiązków oraz oczekiwań cudzych i własnych. Jeśli wizerunek wiąże się z tym, jakim się jest naprawdę, wymaga to mniej energii, którą można wykorzystać na większe zaangażowanie w relację. Tworzenie, wymyślanie zawsze zużywa więcej sił i powoduje, że zamiast skupiać się np. na kliencie, uwaga przekierowana jest na siebie samego, co zmniejsza pozytywne efekty pracy i jest nieuczciwe wobec osoby lub organizacji, z którą się pracuje.

W podejmowanych przez siebie działaniach warto pamiętać o systemie wartości swoim i klienta, o różnej percepcji i poglądach. Mogą się one znacznie różnić, ale w pracy nie powinny być oceniane. Zachowanie autonomii i szacunku w pracy z ludźmi jest podstawą. Różnice mogą dotyczyć poglądów, postaw, religii, ale łączyć powinien szacunek do siebie i innych. Jeśli jednak te różnice są zbyt znaczne i nie do zaakceptowania, należy nie podejmować współpracy z daną osobą, gdyż nie będą to działania rozwijające ani dla jednej, ani dla drugiej strony. Erich Fromm pisze, iż w nowoczesnym społeczeństwie „człowieka trzeba było przekształcić w osobę gotową wydatkować większość swojej energii na pracę, zdyscyplinowaną, a zwłaszcza porządną i punktualną w stopniu nie znanym większości innych kultur”¹⁸.

Zbigniew Brzeziński podaje korzyści executive coachingu. Ich spis tak naprawdę można odnieść do korzyści z coachingu. Jako pozytywne wskazywane są¹⁹:

- ulepszenie kwalifikacji bez ponoszenia kosztów tradycyjnego treningu,
- większa skuteczność w działaniu,
- usprawniona praca zespołowa,
- zwiększenie kultury i poprawienie morale,
- najbardziej efektywny sposób wykorzystania zasobów,
- trwałe zwiększenie osobistej efektywności,
- jasność co do celów i wartości,
- eliminacja zahamowań przed bardziej efektywnym uczeniem się,
- uzyskanie zaufania,
- wiedza na temat tego, co można wnieść do relacji międzyludzkich,
- zwiększenie równowagi i jakości życia,
- zwiększenie elastyczności działania,
- pobudzenie twórczości,
- stawanie się wzorem dla innych,
- zwiększenie długoterminowych perspektyw.

Powyższe korzyści osiągnąć można nie tylko w executive coachingu. Dobrze prowadzony coaching, life, business czy executive daje też pozytywne efekty. Przekładają się one zarówno na osiągnięcia i zyski jednostek, ale również grup czy całych organizacji w za-

¹⁸ E. Fromm, *Zdrowe społeczeństwo*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1996, s. 90.

¹⁹ P. Smółka (red.), *Coaching. Inspiracje...*, s. 136-137.

leżności od tego, czy coaching był indywidualny, czy był to team coaching. Warto jednak pamiętać, iż zmiana zachowania na lepsze, wyniesienie korzyści z coachingu przez jednostkę ma pośrednio wpływ na jej otoczenie tak osobiste, jak i zawodowe. Może stać się przykładem pozytywnych zmian i motywacji do pracy nad sobą. Dzięki temu pozytywne zmiany sięgają szerzej, mogą wzbudzać rozwój kolejnych osób, a nawet całych grup.

Popularność coachingu niesie korzyści i zagrożenia. Można porównać to do mody na zdrowe życie – zdrowe jedzenie i aktywność fizyczną. Zasadniczo zmiana jest bardzo wskazana, ale trzeba dostosować ją do możliwości organizmu, jego wydolności, by nie nadwerężyć się na początku. Zdrowa żywność, może być zdrową z pozoru, gdyż nie każdy producent może być etyczny. Dlatego warto korzystać z pomocy innych. Dlatego tak ważne jest budowanie dobrej opinii poprzez efektywne i etyczne zachowania coachingowe. Cokolwiek się robi, trzeba to robić w sposób przemyślany, by działania przyniosły pozytywne efekty. W coachingu ważne jest, żeby sesje prowadzone były przez kompetentną, odpowiedzialną i etyczną osobę. Zaufanie do procesu coachingu i jego zasad również może być tylko pomocne, gdyż dzięki nim coach uczy się ufać klientowi i wierzyć w niego, niezależnie od tego, jak w początkowej części procesu jego praca nad sobą może się wydawać powolna. „Zadaniem coacha jest kierowanie procesem w sposób umożliwiający coachee porządkowanie podjętych działań w czasie, zawsze w odniesieniu do obranego celu. Proces staje się ciągiem zmian i pozytywnych stanów, dzięki którym klient szybko uzyskuje spodziewane rezultaty.

Coaching daje duże korzyści zarówno osobom indywidualnym, jak i zespołom czy całym organizacjom. Ze względu na duże zainteresowanie nim w ostatnich latach stał się on bardziej popularny i dostępny, co niesie zarówno zagrożenia, jak i korzyści. Za kwestie szczególnie istotne uznają poczucie odpowiedzialności za pracę z klientem, zaangażowanie w nabycie odpowiednich kompetencji i rozwijanie ich. Coach nie musi być ekspertem w dziedzinie pracy klienta, gdyż nie pracuje z nim z pozycji wyższości czy doradczania. Ważne jednak, by był ekspertem w dziedzinie coachingu. Znajomość zasad prawidłowej komunikacji, czynników, które ją zakłócają, podstaw dotyczących zachowań ludzkich, by lepiej rozumieć swojego klienta i dobrać pod niego najlepsze metody pracy są bardzo ważne. Umiejętności interpersonalne są podstawą pracy coacha, podobnie jak działanie zgodne z kodeksem etycznym i budowanie dobrych relacji z klientami. Nie każdy człowiek ma predyspozycje do bycia lekarzem, astronautą, nauczycielem. Predyspozycje, możliwości i ograniczenia, choćby osobowościowe, mają wpływ na to, jak wykonywany będzie dany zawód. Są osoby, które czują się w relacjach interpersonalnych swobodnie i nie wyobrażają sobie pracy innej niż z ludźmi, a są też takie, które w takiej pracy mają problemy się odnaleźć. Zawód nie powinien być wybierany tylko ze względu na popularność i możliwość zarobkowania, ale oprócz możliwości wykonywania pracy i utrzymania się powinno mieć się na uwadze predyspozycje, możliwości i potencjał.

Bibliografia

- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zys i S-ka, Poznań 1997.
- Bennewicz M., *Coaching, kreatywność, zabawa*, Helion, Gliwice 2014.
- Bono de E., *Sześć medali wartości. Punkt widzenia zależy od... osobistych wartości*, Helion, Gliwice 2009.
- Dilts R., *Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże „C”*, Wydawnictwo PINLP, Warszawa 2006.
- Doliński D., *Techniki wpływu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Fromm E., *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1995.
- Fromm E., *Zdrowe społeczeństwo*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1996.
- Lazarus A., *Wyobrażenia w psychoterapii*, GWP, Gdańsk 2000.
- Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk 2005.
- Smółka P (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Helion, Gliwice 2009.
- www.icf.org.pl

Nota o Autorze:

Katarzyna Kiepas-Remesz, psycholog, certyfikowany coach. Absolwentka Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego. Asystent na Wydziale Nauk Społecznych w Instytucie Filozofii Uniwersytetu Śląskiego, jak również wykładowca w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu oraz Wyższej Szkole Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach. Prowadzi własną firmę Edu Centrum, w ramach której zdobytą wiedzę i umiejętności wykorzystuje w praktyce. Prowadzi również szkolenia z zakresu psychologii oraz coachingu. Autorka artykułu „Coaching jako droga do poprawy życia. Analiza przypadków w świetle zasad i narzędzi pracy coacha” w pracy zbiorowej „Filozofia jako sztuka życia. Teorie, modele i wzorce dla doradztwa filozoficznego” wydanej przez Uniwersytet Śląski w Katowicach.

Author's resume:

Katarzyna Kiepas-Remesz, psychologist, ccertified coach. Graduate of Department of Pedagogics and Psychology of Silesia University. Assistant in Department of Social Science in Philosophy Institute of Silesia University and also lecturer in Higher School Humanitas in Sosnowiec and Higher School of Management of Work Potection in Katowice. Leads her own company Edu Centrum in which she uses her knowledge and abilities in practice. She also leads trainings of psychology and coaching. Author of work „Coaching as a way of life improvement. Casus analysis in the light of principle and tools of coach work” in joint publication „Philosophy as art. of life. Theories, models and patterns for philosophical conslting” released by Silesian University in Katowice.

Kontakt/Contact:

Katarzyna Kiepas-Remesz
e-mail: info@psycholog-coach.pl
Phone: 604 214 118