

**Marek Podgórný**  
**Violetta Drabik-Podgórná**  
Uniwersytet Wrocławski

## **Jak rozpoznać coaching?**

### **Przyczynek do dyskusji nad coachingiem w refleksji andragogicznej i poradowniczej**

**Abstrakt:** Niniejszy artykuł jest próbą uporządkowania zamieszania pojęciowego wokół terminu coaching. Autorzy starają się zebrać spolaryzowane opinie oraz zde-maskować pozory coachingu. Przede wszystkim jednak pragną rozpocząć dyskusję na temat jego edukacyjnego potencjału i możliwości jego wykorzystania w procesie wspierania rozwoju człowieka. Dlatego też do jego analizy wykorzystują dwie perspektywy: andragogiczną i poradowniczą. Umożliwiają one interpretację coachingu jako interakcyjnego procesu odkrywania i wzmocnienia potencjału osobowego ludzi oraz rozwijania umiejętności radzenia sobie z problemami i wyzwaniami.

**Słowa kluczowe:** coaching, poradownictwo, andragogika

### **Wprowadzenie**

Coaching to słowo, które w ostatnich latach zrobiło zawrotną karierę. U jednych budzi nadzieję na niewyobrażalne zarobki, u drugich – uśmiech politowania, u jeszcze innych – niezadowolenie i irytację (Maroszek, 2015). Nie można oprzeć się wrażeniu, że coaching jest wszędzie i wszystko nagle stało się coachingiem – treningi, szkolenia, prelekcje i wykłady motywacyjne, rozmowa dyscyplinująca pracodawcy z pracownikiem i nauczyciela z uczniem, planowanie kariery i planowanie poczęcia dziecka, korepetycje i konsultacje, kreatywność i zabawa, a nawet tworzenie horoskopów (astrocoaching). Jak grzyby po deszczu wyrastają firmy coachingowe, półki księgarń uginają się pod ciężarem książek poświęconych tej tematyce, każdy szef obwołuje się coachem, a każda niekonwencjonalna metoda szkoleniowa nosi miano coachingowej. Przy takiej inwazji coachingu i braku precyzyjnej jego definicji, nie dziwią hasła jego delegalizacji (profil na portalu Facebook *Zdelegalizować coaching i rozwój osobisty*), określanie go jako ściemy (jeden z tygodników), „rozboju osobistego” (Król, 2015), czy też „kosmetologii stosowanej” (Śliwerski, 2013, krytycznie

oceniając nowe specjalności na studiach pedagogicznych) oraz zarzucanie mu naiwnego idealizmu, powierzchowności, bezrefleksyjności i miałości.

Wstępna analiza literatury na temat coachingu, doniesień prasowych, obserwacja szkoleń i praktyk coachingowych daje podstawę, by stwierdzić, że nie wszystko, co jest sprzedawane na rynku usług pomocowych jako coaching, jest nim w rzeczywistości. W natłoku coachingowych rzekomo ofert coraz bardziej problematyczna staje się kwestia odróżnienia tych propozycji, które zachowują zgodność z autentyczną metodyką coachingu, od tych, które ograniczają się jedynie do nieuprawnionych zapożyczeń terminologicznych. Z jednej strony sytuację tę częściowo usprawiedliwia fakt, że teoria coachingu pozostaje wciąż jeszcze w początkowej fazie swojego rozwoju (Vickers, Bavister, 2007, s. 32) i jak każda rozwijająca się dyscyplina, dopiero wypracowuje swój aparat pojęciowy, zasady i metodologię badań. Wciąż nie ma więc pełnej zgody co do sposobu jego definiowania, określania istoty czy rodzajów praktycznych rozwiązań. Z drugiej strony przyczyną wspomnianej nadmiernej swobody w posługiwaniu się terminem *coaching*, jest fakt, iż w dobie notowanego ostatnio załamania się rynku szkoleń i wyraźnej przewagi podaży nad popytem usług pomocowych i szkoleniowych, czyli implikujących zmiany osobowe i wspierających rozwój, wielu widzi w coachingu sposób na uatrakcyjnienie własnej oferty. Jednak działania takie w dużej mierze ograniczają się jedynie do sfery językowej, będąc w ten sposób zabiegiem czysto marketingowym, nieopartym refleksją nad metodyką ani tym bardziej nad podstawami teoretycznymi coachingu. Tak wykreowana popularność coachingu, przy niskiej świadomości – zarówno klientów, jak i oferentów – czym jest coaching, powoduje, że nie sposób dziś mówić o jednolitym modelu pracy, nie wspominając o spójnej „filozofii coachingu”. Brakuje też skryształizowanych zasad dotyczących kwalifikacji coacha, co prowadzi niejednokrotnie do przekonania, że każdy jest/może być coachem. To wszystko powoduje, iż opinie dotyczące podstaw teoretycznych coachingu są mocno spolaryzowane. W literaturze spotkać można takie, które co najmniej bagatelizują potrzebę odwoływania się do jakichkolwiek podstaw naukowych. W myśl tych opinii „coaching wymaga specjalistycznej wiedzy [tylko] z zakresu coachingu” (Whitmore, 2011, s. 21), kładąc przede wszystkim nacisk na rozwiązania czysto techniczne procesu, których zasadniczą i wystarczającą legitymizacją miałyby być sama intuicja coacha. Takiemu „intuicyjnemu” coachingowi coraz częściej przeciwstawiany jest pogląd, że skuteczność coachingu w istotnym stopniu zależy od świadomie aplikowanych treści naukowych. Zwolennicy tej orientacji widzą konieczność osadzenia rozwiązań coachingowych na teoretycznych podstawach, których szczególnie wartościowe źródła wiedzy tkwią przede wszystkim w psychologii, socjologii, pedagogice, a także w historii, lingwistyce i kulturoznawstwie. Jak na razie jednak nie ma

wielu rzetelnych i pogłębionych badań dotyczących jego skuteczności i znaczenia dla indywidualnego rozwoju<sup>1</sup>.

Nie jest naszym celem przekonanie czytelnika, że nasza wizja coachingu jest najwłaściwsza i nie mamy przekonania, że sami najlepiej wiemy, na czym polega prawdziwy coaching. Mając to wszystko na uwadze i starając się demaskować pozory coachingu, chcielibyśmy jedynie włączyć się do dyskusji na temat jego zwłaszcza edukacyjnego potencjału i możliwości jego wykorzystania, rozpoczynając od przytoczenia znanych definicji.

### **Sposoby definiowania coachingu – „błądzenie w semantycznej dżungli”<sup>2</sup>**

Ewolucję znaczenia słowa *coaching* przedstawia Łukasz T. Marciniak (2009), pisząc: „mimo tego, że słowo coaching używane jest w Polsce już od kilku lat, to wciąż nie brakuje głosów krytykujących stosowanie go, jako zbędnego neologizmu wypierającego pojęcie *trenowania*” (s. 36). W opozycji do tego stanowiska można usłyszeć zdania, że pojęcie *coaching* nie może być przetłumaczone wprost.

Jego źródłosłów, angielski termin *coach*, powiązany jest ściśle z zapożyczeniem z XVI-wiecznego języka węgierskiego, w którym to słowo *kocsi* oznaczało specyficzny powóz, przeznaczony między innymi do dalekich podróży. Z czasem słowo to zostało przyjęte przez inne języki europejskie (m.in. *coche* w języku francuskim, *kotsche* w niemieckim, *cocchio* we włoskim; także w języku polskim używane było słowo *kocz*) i w wielu pozostało z niezmiennym znaczeniem do czasów współczesnych (Marciniak, 2009, s. 36).

Współczesne znaczenie terminu *coaching* wprawdzie powstało w ścisłym nawiązaniu do pierwotnego jego znaczenia, lecz pojawiło się dopiero w początkach XIX wieku i związane było z działaniami, jakie miały miejsce na uniwersytetach w Oksfordzie i Cambridge. Terminem *coach* na tych uczelniach określano pracownika będącego opiekunem naukowym studentów. Jego zadaniem była indywidualna praca ze studentami oraz wspieranie ich w przygotowaniach do egzaminów,

<sup>1</sup> Większość badań, które w literaturze można odnaleźć, skupia się na coachingu biznesowym, wskazując na następujące wskaźniki, jakie należałoby brać pod uwagę, dokonując pomiaru: wzrost dochodów firmy, ogólny wzrost rentowności, poprawa relacji z klientami firmy, poprawa w wykorzystaniu czasu pracy, wzrost gotowości pracowników do podejmowania nowych wyzwań, wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy, poprawa równowagi między życiem osobistym a zawodowym, wzrost liczby innowacji biznesowych, poprawa komunikacji wewnątrz firmy, wzrost efektywności spotkań i zebrań pracowniczych, poprawa terminowości wykonania realizowanych zadań, wzrost trafności decyzji biznesowych, wzrost liczby i tempa nabywania przez pracowników nowych umiejętności, poprawa efektywności prac zespołowych, poprawa komunikacji i relacji pracowniczych (Żylicz, 2009, s. 151–153).

<sup>2</sup> Sformułowanie „błądzenie w semantycznej dżungli”, określające poszukiwania adekwatnej definicji coachingu, zostało zaczerpnięte z książki Erica Parsloe i Moniki Wray *Trener i mentor* (2002, s. 19).

zaliczeniach poszczególnych kursów, a tym samym pomaganie w ukończeniu studiów. W późniejszym czasie termin ten powszechnie zaczęto stosować w odniesieniu do takich czynności, jak udzielanie korepetycji, instruowanie czy trenowanie (Marciniak, 2009, s. 37).

W obecnym rozumieniu termin ten pojawił się po raz pierwszy w książce Tima Gallweya *The Inner Game of Tennis* z 1974 roku. W słynnym już twierdzeniu, że „wyniki = potencjał – zakłócenia”, dowodził, iż podstawowym zadaniem coacha jest uwolnienie drzemiących w każdym człowieku możliwości (zwłaszcza zasobów wiedzy). Podstawową do osiągnięcia tego celu drogą jest rozwijanie w nim samoświadomości. Tytułową wewnętrzną grę toczy każdy z samym sobą na zasadzie dialogu wewnętrznego. Aby ją wygrać, należy zminimalizować nadmiernie krytyczne myślenie, pokonać własne słabości, wątpliwości, nerwowość, które stanowią swoiste bariery wewnętrzne na drodze do celu (Gallwey, 2006, s. 50).

Kontynuacja tego sposobu myślenia o potrzebach klienta, jako osoby z jednej strony wymagającej wsparcia, z drugiej zaś refleksyjnej i rezerwującej sobie znaczny obszar samodzielności decyzyjnej, znalazła wyraz w kolejnej definicji: „Coaching jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie oraz wspieranie klienta w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany, na podstawie własnych (klienta) odkryć, wniosków i zasobów” (Pilipczuk, 2012, s. 143).

Można spotkać definicje, które mają charakter dość abstrakcyjnych ujęć i sugerują wyjątkowość i zaawansowanie coachingu. Do rangi sztuki podnoszą go Philippe Rosinski czy Myles Downey, określając coaching jako „sztukę ułatwiania działania, uczenia i rozwoju drugiego człowieka” (Marciniak, 2009, za: Rosinski, Downey, s. 21). W innym miejscu Downey dodaje, że relację coacha z klientem „można porównać do tańca dwojga ludzi, w którym najważniejsza jest harmonia i partnerstwo” (Parsloe, Wray, 2002, za: Downey, s. 48). Tego typu odwołania niejednokrotnie stają się pretekstem do całkowitego zerwania z jakimikolwiek teoriami czy założeniami, nadając coachingowi charakter całkowicie intuicyjny, pozbawiony odniesień naukowych.

Z kolei Sara Thorpe i Jackie Clifford (2011) posługują się definicją określającą coaching jako „pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę” (2011, s. 17). W tym rozumieniu coaching skłania do zastanowienia się nad własnym działaniem w konkretnym obszarze przy pomocy znającej temat, wspierającej, obiektywnej osoby. Angus McLeod stwierdza, że coaching to „posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniem w celu udzielenia podopiecznemu pomocy” w realizacji konkretnego celu zawodowego lub w sferze życia osobistego (s. 22)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> McLeod (2008) definiuje coaching, szczegółowo wyróżniając jego trzy zasadnicze instrumenty: cisza („istotą coachingu są te chwile, w których uczeń rozmyśla i odczuwa, a coach jest jedynie milczącym świadkiem wydarzeń”); pytania (pomagają określić zakres horyzontów myślowych podopiecznego, weryfikując je zarazem i skłaniając do odkrywania nowych) oraz wyzwania (pełnią funkcję podobną do pytań, ale mają o wiele bardziej konfrontacyjny charakter) (22–26).

Jeszcze inne definicje podkreślają wartość rozmowy w coachingu. Przykładem może być propozycja Julie Starr, która pisze, iż w najprostszym rozumieniu coaching to „rozmowa lub seria rozmów między dwojgiem ludzi” (Starr, 2011, s. 11). Osoba występująca w roli coacha zmierza do ukształtowania rozmowy, która przyniesie korzyści drugiej osobie w sposób nawiązujący do jej procesów uczenia się i rozwoju. Rozmowa taka może toczyć się w różnorodnym środowisku i mieć rozmaity przebieg (Starr, 2011, s. 11).

Niektóre definicje coachingu wskazują i wyliczają istotne własności, które wyróżniają tę praktykę, jak na przykład definicja Anthony’ego Granta, w której coaching przedstawiony został jako współpracujący, zindywidualizowany, ukierunkowany na cel i zorientowany na rezultaty proces ułatwiający zmianę poprzez wspieranie samoukierunkowanego uczenia się i osobistego rozwoju opierającego się na dowodach i przez włączenie etycznej praktyki (Grant, 2006).

Zdecydowana większość autorów podkreśla zgodnie procesualny charakter oddziaływań coachingowych, widoczny zarówno w obrębie pojedynczej sesji, jak i całego ich cyklu, co po stronie coacha rodzi wymóg zarezerwowania znacznej ilości czasu i osobistego zaangażowania (zob. Parsloe, Wray, 2002, s. 48–49). Tak jest on ujmowany również przez międzynarodowe organizacje skupiające coachów. Przykładem może być wcześniej przytoczona definicja Piotra Pilipczuka, który reprezentuje stanowisko International Coaching Community (ICC). Na oficjalnej stronie ICC możemy przeczytać także definicję Josepha O’Connora, założyciela tej społeczności: „coaching to proces doskonalenia kompetencji w obszarze, który chce rozwijać klient. Pomaga ludziom w stawaniu się tym, kim chcą i byciu najlepszym, jak to możliwe. Wydobywa i wzmacnia to, co w ludziach najlepsze” ([www.iccpoland.pl/pl/szkolenia\\_icc\\_i\\_stopnia\\_co\\_to\\_jest\\_coaching](http://www.iccpoland.pl/pl/szkolenia_icc_i_stopnia_co_to_jest_coaching)). To podejście podzielają także członkowie International Coach Federation (ICF), uznając, że coaching jest „interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania” ([www.icf.org.pl/pl79,coaching.html](http://www.icf.org.pl/pl79,coaching.html)).

Ilość i różnorodność ujęć coachingu wynika również z postrzegania wielu jego rodzajów i odmian. Ze względu na dziedzinę mówi się o coachingu zawodowym i życiowym (*life coaching* lub coaching osobisty). W tym pierwszym dodatkowo wskazywany bywa np. coaching biznesowy, menedżerski/*executive*, korporacyjny, narzędziowy, performance, specjalistyczny, ekspercki, *shadow coaching*; *leadership coaching* (nastawiony na rozwój umiejętności przywódczych) i coaching kariery. Biorąc pod uwagę typ klienta, wyróżnia się: coaching indywidualny i zespołowy (team), jak również VIP-coaching (np. dla polityków). Ze względu na przyjętą szkołę teoretyczną są wyróżniane np.: *co-active coaching* (akcentujący siłę i kreatywność klienta), coaching oparty na rozwiązaniach czy coaching integralny. Biorąc pod uwagę styl realizacji coachingu, różni autorzy wskazują: coaching instruktazowy *hands-on*, oparty na demonstracji i wyjaśnianiu – stosowany w pracy z klientami w początkowej fazie ich rozwoju zawodowego – oraz *hands-off*, przenoszący

aktywność na osobę klienta i polegający na sztuce zadawania pytań, oferowany klientom z doświadczeniem (Parsloe, Wray, 2002, s. 53).

Analizując wielość definicji, łatwo można dostrzec wpływy różnych dyscyplin, na bazie których powstawał i obecnie rozwijany jest coaching. I tak, o ile wpływ pedagogiki i andragogiki widoczny jest w definicjach, w których kładziony jest nacisk na proces nauczania i uczenia się ludzi w różnych sferach i okresach ich życia, o tyle inspiracje socjologiczne oraz z zakresu komunikowania społecznego odnaleźć można w definicjach podkreślających rolę interakcyjności, stylu konwersacji i szerszego kontekstu działania. Natomiast odwołanie do psychologii, jej odmian i wszelkich nurtów, dostrzegalne jest w akcentowaniu cech i właściwości psychicznych człowieka, indywidualnego potencjału oraz możliwości zmiany świadomości i zachowania się klienta coachingu. W definicjach widoczne są także odniesienia do nauk o zarządzaniu i teorii rozwoju organizacji, doradztwa zawodowego czy nawet filozofii lub teologii. Są także definicje łączące w sobie wiele wątków dyscyplinarnych, których proporcje i akcenty są rozłożone w zależności od woli autora, głównie jego naukowego bądź praktycznego zaplecza.

Generalnie można wskazać definicje ujmujące coaching w węższym lub szerszym sensie. W znaczeniu węższym można mówić o coachingu operacyjnym, skoncentrowanym na jednej tylko dziedzinie, wskazanej przez klienta oraz na celach z nią związanych. Nastawiony jest on na „nabywanie nowych umiejętności poprzez korygowanie nieskutecznych zachowań” (Pilipczuk, 2012, s. 155). Ma zatem charakter dyrektywny, zadaniowy, jednopoziomowy, często więc przebiega w rzeczywistych warunkach pracy klienta (część odmian coachingu biznesowego), jest sprowadzany do przekazywania ścisłych instrukcji. Ponadto cele realizowane podczas sesji nie pochodzą od klienta, lecz zostają określone przez przełożonego czy pracodawcę.

Coaching w szerszym znaczeniu rozumiany jest jako holistyczny. Wychodzi z założenia, że

centralnym punktem, podmiotem jest Osoba – klient. Cele procesu są określone przez klienta. [...] Z założenia coaching holistyczny skupia się nie tylko na celach, ale na całym systemie, w którym są one umiejscowione. Klient jest traktowany jako jeden (całościowy i pełny) spójny system (Pilipczuk, 2012, s. 151).

W podejściu tym przyjmuje się, że źródłem zachowań jednostki jest nie tylko wiedza i umiejętności, ale także jej tożsamość, hierarchia uznawanych wartości, system przekonań, poziom i wypracowane techniki kontroli własnych emocji, nawyki w myśleniu i działaniu. Koncentruje się na tym, co klient uznaje za kluczowe dla swojego życia, ale rozpatruje to w wielu powiązanych ze sobą życiowych kontekstach. Za taki rodzaj coachingu uważa się *life coaching*, oparty na przekonaniu, że człowiek jest całością, nie można zatem oddzielić od siebie różnych sfer jego psychiki i przebiegu życia. Celem *life coachingu* staje się więc pomoc w harmonijnym

rozwoju, osiągnięciu życiowej równowagi, godzeniu ról, czy wreszcie w samorealizacji i odkrywaniu sensu życia (Popiołek, 2009, s. 189–206). Takie podejście do coachingu wydaje się szczególnie użyteczne w pedagogice, andragogice i psychologii zorientowanych humanistycznie, podkreślających znaczenie integralności i podmiotowości w procesach edukacyjnych, dlatego też w naszych rozważaniach myśląc o coachingu, przyjmujemy taką właśnie perspektywę.

Ponieważ nie sposób dziś zaproponować wystarczająco ścisłej definicji coachingu, która miałaby szansę zyskać akceptację całego środowiska, jedynym wyjściem z tej sytuacji może być definicja o bardzo ogólnym charakterze, zaledwie szkicująca naturę procesu coachingowego; tym samym pozostawiająca dużą swobodę w interpretacji kwestii szczegółowych. W naszym rozumieniu coaching to **dynamiczny proces zorientowany na osobiste i/lub zawodowe cele klienta, odblokowujący jego potencjał przez trening refleksyjności nad sobą i otoczeniem oraz przez uczenie się nowych umiejętności. Dokonuje się w interpersonalnym dialogu, jest zbudowany na partnerstwie i zaufaniu oraz uwzględnia wielokontekstowe usytuowanie jednostki** (Drabik-Podgórna, Podgórna, 2014, s. 9).

### Coaching a inne formy wspierania rozwoju

Równie ważne jak zdefiniowanie istoty coachingu jest precyzyjne odróżnienie go od działań pokrewnych, takich jak szkolenie, trening, warsztat rozwojowy, doradztwo, konsulting czy mentoring.

Szkolenie jest terminem, który obejmuje „wiele różnorodnych działań i form doskonalenia umiejętności, podnoszenia wiedzy i kwalifikacji w bardzo różnych obszarach” (Łaguna, 2004, s. 13). Jest taką formą wspierania w rozwoju, która skupia się na określonych umiejętnościach czy na pewnym rodzaju wiedzy, niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych. Wyposaża uczestników w pewne instrukcje, wskazówki czy też konkretne narzędzia, które mogą być zastosowane w ich codziennej praktyce, ponadto wzmacnia kompetencje do tego, by samodzielnie radzić sobie z konkretnymi problemami, z którymi przyjdzie dopiero w przyszłości im się zmierzyć (Łaguna, 2004, s. 13–14). Szkolenie przebiega według wcześniej zaprojektowanego scenariusza i planu, a trener jest osobą kierującą kolejnością zadań. Coaching natomiast – pomimo że posiada pewną strukturę – zawsze jest procesem dynamicznym, w którym nie da się z góry zaplanować pytań i odpowiedzi, gdyż działającym podmiotem jest przede wszystkim klient.

Trening – podobnie jak szkolenie – realizowany jest w grupach i wykorzystuje dynamikę grupową. Jednak jego celem jest głównie zwiększanie własnej świadomości, poznanie samego siebie, analiza relacji z innymi oraz praca nad ich udoskonaleniem. Istnieją różne formy treningów, np.: trening wrażliwości, trening kontroli złości, asertywności, twórczego myślenia. Trening grupowy może być jedną z form szkoleniowych, odnoszących się do pewnych umiejętności (Łaguna, 2004,

s. 15). Specyficzną formą jest psychologiczny trening grupowy: ogólny – kształtujący ogólną sprawność psychiczną bądź specjalny – realizujący zadania adaptacyjne, stymulujące, korekcyjne (Cenin, 1993, s. 45). Czasami termin trening używany jest zamiennie z określeniem warsztat rozwojowy (Łaguna, 2004, s. 15), ale wydaje się, że są to jednak odmienne formy. Warsztat jest bowiem tym rodzajem szkolenia, który bazuje na aktywności uczestników, dlatego też organizując go, wykorzystuje się głównie metody aktywizujące (gry symulacyjne, ćwiczenia egzystencjalne, dyskusje grupowe itp.). Służy budowaniu i wzmacnianiu umiejętności (psychospołecznych), które uczestnicy mogą przetrenować już w trakcie jego trwania. Jego cechą jest też odniesienie do różnych sytuacji życiowych, koncentracja na czasie przeszłym (wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń), teraźniejszym (nauka konkretnych umiejętności) oraz przyszłym (planowanie i wdrażanie zmian).

Kolejna forma wsparcia w rozwoju to doradztwo, będące dyrektywną formą poradnictwa, w której to doradca, wychodząc z pozycji eksperta, dokonuje diagnozy sytuacji, proponuje bezpośrednie rozwiązania problemów zgłaszanych przez klientów lub daje rady i wskazówki postępowania, zapewniającego osiągnięcie sukcesu. (W dalszej części artykułu rozwiniemy jeszcze ten wątek). Konsulting natomiast jest formą doradztwa najczęściej odnoszonego do obszaru działań biznesowych. Opisywany jest jako „zbiór działań wykonywanych przez konsultanta, które mają pomóc klientowi w dostrzeżeniu, zrozumieniu problemu oraz podjęciu działań dotyczących wydarzeń w otoczeniu klienta dla poprawienia zdefiniowanej przez niego sytuacji” (Kostera, 2008, s. 261). Dlatego też „konsultanci są postrzegani w różny sposób, jako doradcy, edukatorzy, agenci zmian, pomocnicy w rozwiązywaniu szeroko i różnorodnie pojętego problemu” (Kostera, 2008, s. 261).

Ostatnia z form wsparcia zbliżona do coachingu to mentoring, którego określenie jest równie trudne. Mentor to – zgodnie z mitologicznym wzorem – ktoś godny naśladowania. W literaturze można znaleźć węższe i szersze ujęcie mentoringu. W znaczeniu węższym to proces, który stymuluje i wspiera naukę. Mentorem zostaje „człowiek doświadczony, który chce się podzielić swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem. Mentor ma być czymś pośrednim między rodzicem a kolegą, postacią pojawiającą się na drodze rozwoju ucznia tylko na pewien określony czas” (Parsloe, Wray, 2002, s. 78). W ujęciu szerszym okazuje się pojęciem bardzo pojemnym, bo obejmuje on także „coaching, bezpośrednią pomoc w rozwoju doradztwo i nieformalną wymianę informacji. Nie jest konieczne nadzwyczajne imponowanie podopiecznemu własną wiedzą i doświadczeniem. Wystarczy zachęta i zarażanie entuzjazmem” (Parsloe, Wray, 2002, s. 78). Ciekawe jest również to, że tzw. Szkoła amerykańska widzi w mentorze osobę nie tyle o szerszym zakresie doświadczenia, ile znacznej władzy, która oczekuje lojalności wobec siebie, natomiast tradycja europejska widzi w nim osobę, która dysponuje nie tyle większą władzą, ile właśnie doświadczeniem (Parsloe, Wray, 2002, s. 79).

Należałoby jeszcze w tym miejscu wskazać związki między coachingiem a psychoterapią. Świadomie i celowo jednak pomijamy ten wątek, mając na względzie fakt, że powiązania te są na tyle istotne, że wymagają odrębnego artykułu, a omawianie ich tutaj przekroczyłyby rozmiar tego opracowania. Mając świadomość istnienia wielu nurtów w obrębie psychoterapii, usytuowanych na kontinuum od dyrektywnych do niedyrektywnych, zaznaczymy tylko, że wiąże się ona zasadniczo z leczeniem, poszukiwaniem przyczyn i usuwaniem symptomów zaburzeń, czy też uwolnieniem się od dyskomfortu psychicznego<sup>4</sup>, i skoncentrujemy się na wstępnym rozpatrzeniu coachingu z perspektywy poradowniczej i andragogicznej. Ta pierwsza pozwala nam spojrzeć na proces coachingowy jako na swoisty rodzaj pomagania, ta druga – ujmuje go jako uczenie się i zarządzanie wiedzą osobistą.

### Coaching w refleksji pedagogicznej

Wielu specjalistów od coachingu, dostrzegających jego źródła jedynie w praktyce biznesowej czy sportowej, stawia go w totalnej opozycji do edukacji, poradnictwa czy psychoterapii, pomijając fakt, że pomimo odrębnych zasad organizacji procesu coachingowego, przy jego opisie i wyjaśnianiu dokonuje się zapożyczeń z różnych teorii, czasem próbując łączyć sprzeczne i wykluczające się koncepcje człowieka (np. coaching oparty na psychoanalizie) oraz proponuje metody analizy wywodzące się z koncepcji np. andragogicznych, psychoterapeutycznych, poradowniczych czy też teorii organizacji i zarządzania. Poszukując teoretycznych podstaw coachingu, badacze sięgają bowiem do: teorii uczenia się (David Kolb, Benjamin Bloom, Albert Bandura, David Boud), teorii zmiany (Liam Hudson, Daniel Batson, Thomas Kotter, Walter Scott), teorii rozwoju organizacji (Peter Burke, Dave Ulrich, Norm Smallwood, Edgar Schein), teorii przywództwa (Arnold Weinstock, Warren Bennis, Kenneth Blanchard), teorii inteligencji emocjonalnej (Daniel Goleman, Candance Pert) (Zaleska, 2015). Pojawiają się także pierwsze próby rozpatrywania coachingu z perspektywy całościowej edukacji oraz jego pedagogicznej aplikacji (Ćwikła, 2015; Kozielska, Skowrońska-Pućka, 2015; Muszyński, Wrona, 2014; Podgórny 2015).

### Coaching w perspektywie poradowniczej

Na uwagę zasługuje fakt, że wiele pozycji na temat coachingu wyraźnie podkreśla jego odrębność od doradztwa i poradnictwa, przy czym nazwy tych dwóch procesów traktuje jako synonimy (np. Vickers, Bavister, 2007, s. 37). Jednak z poradniczego punktu widzenia poradnictwo i doradztwo nie są tym samym. Różnice

---

<sup>4</sup> Zagadnienie to jest oczywiście dużo bardziej złożone. Współcześnie rozwijana przez M. Seligmana psychologia pozytywna mocno akcentuje zwrot w psychologii od koncentracji na patologii funkcjonowania człowieka do zwrócenia uwagi na jego zasoby i dążenie do osiągnięcia, zwiększenia i utrzymania dobrostanu (Seligman, 2012). Niektóre nurty psychoterapii są raczej bliższe poradnictwu niż klasycznym podejściom klinicznym.

między nimi już dawno zostały dostrzeżone i opisane w polskiej literaturze (Kargulowa, 1986; Kargulowa, Ferenz, 1991, s. 38). Warto choćby w tym miejscu przypomnieć wciąż funkcjonujące nieporozumienia, które wiążą się z używaniem tych dwóch terminów, o których pisze Alicja Kargulowa:

Bezasadnie mówi się m.in., że poradnictwo, którego nazwa pochodzi od słowa porada, dotyczy ludzi nieodwracalnie pokrzywdzonych przez los: niepełnosprawnych, upośledzonych fizycznie lub umysłowo, dotkniętych „beznadziejną bezradnością”, czyli osób, które nie są w stanie samodzielnie kierować swoim życiem i wymagają opieki innych; natomiast doradztwo, nazwane od słowa rada, przeznaczone jest dla osób zaradnych, jednakże rozwiązujących jakieś problemy, których to rozwiązanie wymaga pomocy innych – konkretnie doradcy. Jest to stanowisko nie do końca słuszne, a nawet krzywdzące przez nadawanie terminowi „poradnictwo” stygmatyzującego charakteru. [...] Poradnictwo bowiem jest taką formą pomocy, jakiej oczekują ludzie „normalni”, tzn. osoby zarówno zaradne, choć w danej chwili niepewne co do podejmowanych przez siebie decyzji, stojące wobec alternatywnych wyborów, przeżywające stany niezbyt głębokiego załamania lub stresu itp. – a więc te, których miałyby dotyczyć doradztwo – jak też osoby bezradne, jednakże nie stale i całkowicie, ale z racji tego, że znalazły się w określonych sytuacjach problemowych, czasem sytuacjach krytycznych, odczuwanych przez nie jako wymagające takiej zmiany, jakiej samodzielne dokonanie wydaje im się w danej chwili przekraczające ich możliwości (Kargulowa, 2010, s. 10–11).

Poradnictwo może być zatem rozumiane zarówno jako usuwanie trudności, jak i działanie o charakterze wspierającym i prorozwojowym, optymalizującym funkcjonowanie jednostki i zwiększającym poziom jej zaradności. Może przybierać postać poradnictwa dyrektywnego/eksperyckiego, poprzez dialogowe/konsultacyjne aż po liberalne. Formą dyrektywną jest właśnie doradztwo, które jest nastawione na zwiększanie zasobu wiedzy klienta w określonej dziedzinie, na powiększanie jego kompetencji, i tym samym głównie mentalne wspomaganie radzącego się zmagającego się z problemami (Kargulowa, 2010). Poradnictwo niedyrektywne (dialogowe i liberalne) bazuje na zasobach jednostki i dąży do ich odkrycia, wzmocnienia, rozwijania, optymalizacji i promocji.

Przyjmując taką perspektywę, coaching można by – naszym zdaniem – ulokować pomiędzy poradnictwem dialogowym a liberalnym. Poradcoznawcy w tym miejscu widzieliby model doradcy *spolegliwego opiekuna*, który wyodrębniła Bożena Wojtasik (Wojtasik, 1993). W naszym przekonaniu coach nie jest jednak jego odpowiednikiem, ponieważ nawet poproszony o poradę, nie będzie jej udzielał. Coach nie jest również ani *konsultantem*, ani *leseferystą* (w znaczeniu, jakie nadaje w tym modelu Wojtasik). *Konsultant* jest współodpowiedzialny za proces doradczy, a w coachingu odpowiedzialność leży po stronie klienta. *Leseferysta* jest – podobnie jak coach – jedynie lustrem, w którym klient może się przejrzeć, ponieważ

podmiotem aktywnym jest on sam (klient). I coach, i doradca-leseferysta nie doradzają, nie podpowiadają, nie sugerują. Jednakże sesje coachingowe kończą się tzw. zadaniem rozwojowym, które może zaproponować coach, choć często zadania te wynikają z przebiegu procesu i tworzone są przez samych klientów.

Chcąc zestawić poradnictwo i coaching, warto przytoczyć definicję Alicji Kar-gulowej, która uważa, że poradnictwo jest przede wszystkim

interakcją międzyosobową, w której dwie (lub więcej) osoby oddziałują na siebie za pomocą bezpośredniej komunikacji, modyfikując nawzajem swoje zachowanie. Komunikacja ta zbudowana jest na całkowitym zaufaniu, jest wymianą znaczących symboli werbalnych i pozawerbalnych między jej uczestnikami (s. 47).

Inaczej mówiąc, poradnictwo to relacja budowana w dialogu międzyosobowym. Biorąc pod uwagę takie ujęcie poradnictwa i porównując je z wcześniej zaproponowaną przez nas definicją coachingu, można zauważyć, że obie te formy wsparcia mają relacyjny charakter – to znaczy zasadzają się na relacji i przebiegają w relacjach. Relacja w coachingu

stanowi [...] grunt dla transformacji klienta, zmiany starych nawyków, gotowości podejmowania wyzwań, nabywania nowych kompetencji opartych na potencjale i mocnych stronach klienta. Relacja klient-coach jest rodzajem synergii. Klient wnosi motywację, cele i potrzebę zmiany, zaś coach – wiedzę o rozwoju i naturze zmiany, zaangażowanie oraz umiejętności. [...] Budowanie relacji coach-klient [...] najogólniej daje się opisać jako tworzenie bezpiecznej, kreatywnej przestrzeni do rozwoju” (Kukiełka-Pucher, 2009, s. 97).

Podstawą takiej relacji jest znów – podobnie jak w poradnictwie – partnerstwo i zaufanie. W modelu *osobistej konsultacji*, który proponują Nash Popovic i Ilona Boniwell (2007), relację określa się jako *bycie z klientem* (s. 25–26). Jest to relacja pełnej akceptacji drugiego. Postulat akceptacji bliski jest filozofii spotkania, w której podkreśla się, że „miejsce człowieka w przestrzeni obcowań nie jest punktem obok punktu, lecz polem określonych możliwości i niemożliwości ściśle związanych z własną wolnością i wolnością cudzą” (Tischner, 1977, s. 77)<sup>5</sup>.

Jeśli dokonamy zestawienia poradnictwa (szczególnie rozumianego jako całościowe, biograficzne, *Life Design*) i coachingu (szczególnie holistycznego, *life coachingu*), to zauważymy podstawowe różnice i podobieństwa między nimi. Przedstawiamy je w poniższej tabeli:

<sup>5</sup> Szczegółowa analiza poradnictwa jako relacji przedstawiona została w tekście: *Poradnictwo w perspektywie personalizmu dialogicznego* (Drabik-Podgórna, 2009).

Tabela 1. *Coaching a poradnictwo całonocowe*

	<b>Coaching</b>	<b>Poradnictwo całonocowe</b>
<b>Wizja człowieka</b>	jednostka silna, niezaburzona	
<b>Cel ogólny</b>	wspomaganie integralnego rozwoju	
<b>Cele szczegółowe</b>	zrozumienie klienta, rozwijanie refleksyjności odkrywanie zasobów „budowanie rozwiązań” zamiast „rozwiązywania problemów” <sup>6</sup> analiza możliwości i szans na sukces zamiast analizy przyczyn porażek wspomaganie radzenia sobie z wyzwaniami	
	wzmacnianie potencjału	łagodzenie lęków i niepewności
<b>Perspektywa czasowa</b>	koncentracja na teraźniejszości i przyszłości (przeszłość jest ważna tylko ze względu na poszukiwanie zasobów)	
<b>Rola diagnozy</b>	możliwa tylko autodiagnoza	diagnoza jako element procesu
<b>Kwalifikacje zawodowe</b>	brak jednoznacznych regulacji prawnych dotyczących kwalifikacji coacha	ukończone studia psychologiczne lub pedagogiczne
<b>Metody pracy</b>	dialog jako podstawowa metoda pracy (służy do tworzenia przestrzeni do rozwinięcia samoświadomości, przyjmowania różnych perspektyw, zmiany sposobu patrzenia na różne sytuacje; podążanie za klientem; aktywne słuchanie i elastyczne reagowanie; tworzenie atmosfery umożliwiającej zmianę)	
<b>Odpowiedzialność</b>	delegowanie odpowiedzialności na klienta	dzielenie się odpowiedzialnością z klientem

Źródło: opracowanie własne

Jak widać z powyższej tabeli, obie formy pomagania, wychodząc od pozytywnej wizji człowieka, nastawione są na wspomaganie integralnego jego rozwoju poprzez rozwijanie refleksyjności, odkrywanie i wzmacnianie potencjału, wspomaganie w radzeniu sobie z wyzwaniami oraz analizowanie szans na odniesienie sukcesu. Obie formy pomagania dążą do zrozumienia klienta poprzez dialog, koncentrując się na teraźniejszości i przyszłości, a przeszłość traktując jedynie jako źródło osobowych zasobów. Różnice między coachingiem a poradnictwem całonocowym dotyczą roli diagnozy w procesie pomagania (która w poradnictwie dokonana

<sup>6</sup> Pozorna gra słów w tym określeniu oparta jest na koncepcji terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach, przedstawionej w książce: Peter De Jong, Kim Berg Insoo (2007).

albo samodzielnie – poradnictwo liberalne, albo przy udziale doradcy – dialogowe lub też przez doradcę – dyrektywne, może być elementem procesu pomocowego, w coachingu zaś możliwa jest jedynie autodiagnoza dokonywana przez klienta). Oczywistą różnicą jest również możliwość pojawienia się w poradnictwie porady lub sugestii ze strony doradcy, coaching natomiast pozbawiony jest wszelkich wypowiedzi, sugestii, rad czy konsultacji. Brakuje również regulacji prawnych dotyczących kwalifikacji coacha; niemniej jednak niektóre szkoły coachingu obwarowują uzyskanie dyplomu złożoną procedurą certyfikacyjną, obejmującą egzaminy teoretyczne, praktyczne i superwizje. W poradnictwie całożyciowym wymagane są kwalifikacje psychologiczne i pedagogiczne. W odmienny sposób jest także postrzegana idea odpowiedzialności – w poradnictwie mamy do czynienia ze współodpowiedzialnością (dzielenie się odpowiedzialnością z klientem), w coachingu natomiast odpowiedzialność leży po stronie klienta.

### **Coaching w perspektywie andragogicznej**

Analizując coaching z *perspektywy andragogicznej*, można go potraktować jako specyficzną metodę uczenia się, przy wspieraniu zarządzania wiedzą osobistą zwłaszcza na temat swoich mocnych i słabych stron. Takie ujęcie wpisuje się w ogólną tendencję zmian, jakie zachodzą w teorii i praktyce edukacji dorosłych. Zmiany te Mieczysław Malewski ujął schematem: *edukacja technologiczna – edukacja humanistyczna – edukacja krytyczna* (Malewski, 2000, s. 47–63). Wspierane coachingiem zarządzanie wiedzą osobistą, będąc niewątpliwie złożonym i wieloaspektowym procesem edukacyjnym, można potraktować jako kolejne ogniwo powyższego schematu – *edukacja spersonalizowana*. Jest to zdecydowanie coś innego i znacznie więcej niż edukacja zindywidualizowana. Już bowiem na etapie formułowania celów wyraźnie główną rolę odgrywa sam uczący się (w tym wypadku klient coachingu), który z analizy własnej sytuacji życiowej bądź zawodowej, posiadanych doświadczeń czy zidentyfikowanej luki wiedzy oraz z innych powodów, samodzielnie uznanych za ważne, wyprowadza przesłanki dla osobistych celów edukacyjnych. Oprócz pozyskiwania wiedzy równie istotne dla niego w procesie zarządzania wiedzą osobistą mogą okazać się: lokalizowanie i ocena źródeł wiedzy, konwersja wiedzy ukrytej do jawnej, aktualizowanie wiedzy, organizowanie wiedzy, udostępnianie i wymiana wiedzy (Probst, Raub, Romhardt, 2004, s. 40–48). Zatem proponowane rozumienie *edukacji spersonalizowanej* włącza w zakres czynności osoby uczącej się zupełnie nowe obszary i działania. To z kolei rodzi potrzebę opanowania nowych, szerszych kompetencji, aby ostatecznie móc samodzielnie i z powodzeniem realizować proces zarządzania wiedzą osobistą. Nie będzie to jednak możliwe bez zbudowania przekonania o konieczności wzięcia odpowiedzialności za własną wiedzę, jej rozwój i organizację. Stanowić to może zasadnicze wyzwanie (jeśli nie barierę) dla edukatorów ludzi dorosłych, nawykłych raczej do kierowania procesem „nauczania” niż wspierania procesu „uczenia się”.

Równie problematyczne – ze względu na standardowe kompetencje nauczycieli dorosłych – wydaje się inspirowanie uczących się do samodzielnej refleksji nad własną wiedzą. Trzecią barierą (być może najtrudniejszą do przezwyciężenia) może okazać się konieczność dowartościowania własnych doświadczeń uczących się jako cennego źródła wiedzy i tym samym podstawowej materii w procesie uczenia się (Smedley, 2009, s. 221–223). Będzie to wymagało od przyszłych edukatorów ludzi dorosłych nowych kompetencji oraz gotowości do przyjęcia nowej roli – z osoby nauczającej na wspomagającą, już nawet nie tyle przyswajanie wiedzy, ile zarządzanie wiedzą.

Kolejną, niezwykle złożoną i analizowaną z różnych perspektyw kwestią jest źródło, natura i rola celów w coachingu. Jako podstawowy cel coachingu przyjmuje się rozbudzanie świadomości klienta. Dzieje się to na drodze wydobywania na światło dzienne zarówno jego potencjałów, jak i ograniczających przekonań, poszerzając tym samym „strefę komfortu” klienta (Law, Ireland, Hussain, 2010, s. 74). Dopiero możliwie pełna świadomość obu tych stref egzystencji (potencjał a uprzedzenia i kompleksy) pozwala skupić się na pierwszej i nauczyć pokonywać drugą. „Tylko wolny umysł może przyjąć doświadczenie, ponieważ tylko on potrafi się wyzwolić z ideologicznych uprzedzeń. Tylko on może wykorzystać doświadczenie, bo samo przez się nie tworzy ono nowych pewności, a jedynie zamyka pewne przekonanie i otwiera pole pytań” – możemy przeczytać w pracy Chantal Delsol (2003, s. 35). Rozbudzanie świadomości ma jeszcze jeden istotny walor – rzucając nowe światło na dotychczasowe doświadczenia jednostki, pozwala dostrzec w nich nową jakość, otwiera nowe możliwości ich interpretacji i wykorzystania płynącej z nich nauki nie tylko do nowych działań, ale i do konstruowania nowych celów życiowych. Zaznaczyć jednak należy, że przeszłe doświadczenia jednostki nie są analizowane (jak ma to miejsce w psychoterapii) w celu znalezienia źródeł problemów, porażek, niepowodzeń czy przyczyn niespełnienia. Służy jedynie poszukiwaniu zasobów i ich wzmacnianiu, aby uruchomić je w przyszłości.

Nie zawierając do końca codzienności i uruchamiając własną refleksyjność, przygotowujemy się do zmian i uczymy się traktować je nie jako sztywną ramę [...] lecz jako rozwiązanie czasowe, bo – jak napisał Zygmunt Bauman – wyuczone umiejętności, zapamiętane reakcje, które służą nam dobrze w stabilnym, wolnym od zaskoczeń otoczeniu mogą przywieść nas do zguby, jeśli zdarzenia nagle wymkną się rutynie i zaczną drwić sobie z uzasadnionych przez precedensy oczekiwań (Nizińska, 2008, s. 42–43).

Rozbudzanie świadomości nie jest oczywiście celem samym w sobie – nie wystarczy znać rzeczywistość, rozważać ją i analizować, aby mogła dokonać się zmiana. Rzeczywista zmiana w życiu klienta – która stanowi najważniejszy cel pracy coachingowej – jest jedynie inicjowana podczas sesji. Faktycznie dokonuje się w okresach między sesjami, kiedy to klient ma za zadanie samodzielnie praktykować i doskonalić nowe zachowania w swojej własnej codzienności, cały czas

pracując na własnych zasobach, by w ten sposób uzyskać względną trwałość pożądanego zmiany. Można zatem stwierdzić, że coaching traktowany jako całość procesu (sesje + samodzielna praca klienta) lokuje się na styku *edukacji nieformalnej* i *pozaformalnej*, zagospodarowując strefę pogranicza. Tym samym jawi się jako nowa przestrzeń w edukacji dorosłych.

### Przykłady nie-coachingu

Poniżej przedstawimy tylko wybrane przykłady nieporozumień wynikających z omawianego wcześniej zamieszania pojęciowego wokół coachingu. Jest ich w rzeczywistości oczywiście znacznie więcej, jednak te trzy wywołały w ostatnich miesiącach największe kontrowersje i dyskusje w środowisku tak teoretyków, jak i praktyków.

„**Coaching to ściema**”. Na początku listopada 2015 roku w Internecie ukazał się film, będący relacją ze spotkania zorganizowanego przez Studenckie Koło Naukowe AGH. Jeden z tygodników opublikował wywiad z trenerem i konsultantem z zakresu HRM, który negatywnie ocenia sceny, jakie możemy zaobserwować. Film bił rekordy popularności, ponieważ przedstawiał studentów bijących się po twarzach w trakcie spotkania zorganizowanego na renomowanej uczelni. Uzasadnione są zatem zarzuty o przekroczeniu granic i braku profesjonalizmu prowadzącego spotkanie. Studenckie Koło Naukowe SGH, które było organizatorem spotkania, bardzo szybko zamieściło na swoim profilu na Facebooku wyjaśnienie:

Wydarzenie to było częścią projektu Sztuka Budowania Relacji, mającego na celu przybliżenie uczestnikom tematu relacji zarówno interpersonalnych jak i biznesowych. [...] Podczas warsztatu [...] doszło jednak do niestosownej sytuacji, która mogła wzbudzić oburzenie. Jako SKN Rozwoju Osobistego, również jesteśmy zbulwersowani tym, co zobaczyliśmy, ponieważ było to niezgodne z naszymi ustaleniami z prelegentem. Tytuł warsztatu: „O czym rozmawiać z kobietami, jak je traktować, jak prowadzić z nimi relacje”, jak i jego zapowiedź w żaden sposób nie sugerowały, że na wydarzeniu może dojść do użycia aktów przemocy (<https://pl-pl.facebook.com/SKNRO>).

Jak wynika z przytoczonej wypowiedzi, był to jeden z warsztatów w ramach większego projektu edukacyjnego, a zatem nie było to ani szkolenie na temat coachingu, ani tym bardziej sesja coachingowa. Nie przeszkodziło to jednak licznym publicystom i komentatorom na potraktowanie tego wydarzenia jako pretekstu do wygłaszania krytycznych opinii na temat coachingu. Sytuacja powyższa ilustruje, jak w sferze publicznej inicjowana jest dyskusja nad coachingiem i jaki jego obraz trafia do przeciętnego odbiorcy, kształtując obiegowe opinie, niejednokrotnie powtarzane też w tekstach naukowych.

**Coaching narzędziowy.** Jednym z rodzajów coachingu, z jakim można spotkać się w literaturze, jest tzw. coaching narzędziowy. Jest on odmianą coachingu operacyjnego i skupia się na rozwijaniu konkretnych umiejętności, potrzebnych w danej branży. Dlatego też nie dziwi ukazanie się książki Wojciecha Hamana i Jerzego Guta (2015) pod takim właśnie tytułem. Jednak już jego podtytuł wzbudzać może wątpliwości: *Szefie, coaching jest łatwy, bo wszyscy jesteście coachami*. Autorzy stawiają sobie za cel – w ich opinii – obalenie mitu, że coaching wymaga specyficznych kompetencji: „Coaching kojarzy się z niemal tajemną wiedzą, która wymaga wieloletnich studiów i pozyskaniem trudno osiągalnych certyfikatów. Postanowiliśmy ten mit obalić i pokazać, że coaching może być bardzo użytecznym, a przy tym prostym i intuicyjnym narzędziem działania szefa” (Haman, Gut, 2015, s. 9).

W innym miejscu piszą, że coaching to „prosta i przyjazna metoda pracy rozwojowej”, naturalny sposób pomagania, oparty na „doświadczeniu i treningu, a nie na opowieściach, dobrych radach i pouczeniach” i polega na dostarczeniu podopiecznemu propozycji nowych zachowań w trudnych sytuacjach (Haman, Gut, 2015, s. 15). Najciekawszy jednak jest cel, jaki przypisują coachingowi, którym jest działanie antynerwicowe. Dlatego też rozpoczynają od zdefiniowania, czym jest współczesna nerwica, ignorując i kwestionując przy tym dotychczasowe, psychologiczne sposoby rozumienia tego zaburzenia. Jak sami wprost deklarują, „my przez słowo nerwica rozumiemy coś innego [...] nerwica to stan, w którym ktoś używa jakiegoś zachowania w sposób przymusowy, mimo że widzi, iż ten sposób jest nieskuteczny i dodatkowo naraża go na niepożądane koszty” (Haman, Gut, 2015, s. 19). Coaching, którym powinien zająć się każdy szef, ma się stać praktycznym narzędziem radzenia sobie z nerwicą (Haman, Gut, 2015, s. 25).

Podobnie jak w przypadku nerwicy, tak i instrumenty konwersatoryjne stosowane w trakcie coachingu Haman i Gut definiują na swój sposób. Na przykład parafrazę, jako element doskonale znanego wszystkim aktywnego słuchania, określają jako „umiejętność powtórzenia najważniejszych treści naszego rozmówcy, które dotyczą jego potrzeb emocjonalnych. W parafrazie najważniejsze jest, aby była ona cytatem specyficznych sformułowań partnera, a nie »inteligentną« interpretacją jego słów” (Haman, Gut, 2015, s. 35). Bycie szefem wydaje się zatem wystarczającym potwierdzeniem posiadanych kompetencji coachingowych. Wychodząc od słusznego wprawdzie spostrzeżenia, że szef powinien swojego pracownika wspomagać i towarzyszyć mu w pracy, traktują jednak coaching raz jako metodę „doglądania pracowników” (Haman, Gut, 2015, s. 41), innym razem jako narzędzie monitorowania i doskonalenia jakości pracy podwładnych (Haman, Gut, 2015, s. 10), zgodnie z przysłowiem „pańskie oko konia tuczy” (Haman, Gut, 2015, s. 40).

Analizując książkę *Coaching narzędziowy*, można zrozumieć tych pracowników, którzy deklarują niechęć do uczestniczenia w sesjach coachingowych i wyrażają swoje obawy. Jednocześnie nasuwa się szereg wątpliwości, czy rzeczywiście mamy tutaj do czynienia z coachingiem, ten bowiem zakłada partnerstwo w relacji (nie ma zatem nierównowagi, która charakteryzuje układ szef–podwładny, nie

wspominając już o układzie pan i jego koń), wzajemne zaufanie, współpracę i brak oceny. Trudno nie oprzeć się wrażeniu, że autorzy książki nie tylko tworzą nowe rozumienie coachingu, ale również starają się zaproponować nową subdyscyplinę psychologiczną (książka została wydana w serii „Psychologia Szefa”). I można się tylko domyślać, jakie faktyczne intencje nimi kierowały. Czy przypadkiem uczynienie coachingu zadaniem przełożonego nie jest tylko prostą drogą do redukcji wydatków, które – chcąc dbać o pracowników – trzeba ponieść w sytuacji zatrudnienia profesjonalnego coacha na zlecenie, a co dopiero na stały etat do własnej firmy?

Referując fragmenty książki, absolutnie nie chcemy podważać i deprecjonować doświadczenia wszystkich szefów. Część z nich z pewnością posiada kompetencje coachingowe, inni – intuicyjnie potrafią wspierać swoich pracowników, ale niestety nie można wykluczyć, że istnieje grupa takich przełożonych, którzy bez oporów – zachęceni taką publikacją – zaryzykują i podejmą wyzwanie zostania jedynym coachem swoich pracowników.

**Coaching narodowy.** Kolejną niezwykle intrygującą – jak dotąd nieobecną w literaturze – aplikacją coachingu jest idea coachingu narodowego, który stał się tematem IX Kongresu Obywatelskiego (Warszawa, 25 października 2014)<sup>7</sup>. Promocji Kongresu Obywatelskiego poświęcona była nawet specjalna wkładka do jednego z wydań „Rzeczypospolitej” (30.06.2014). Kongres zainicjował dyskusję na temat kompetencji niezbędnych we współczesnym świecie, a na wiosnę 2015 roku odbyły się debaty w 40 publicznych bibliotekach na terenie całego kraju, podczas których ponad tysiąc osób podjęło rozważania na temat *Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć skrzydła?* Jednakowe scenariusze przygotowano przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, natomiast raport przygotował Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (<http://www.kongresobywatelski.pl/category/narodowy-coaching>).

Jak można przeczytać w raporcie:

Narodowy Coaching jest projektem społecznej debaty poświęconej postawom i umiejętnościom potrzebnymi nam, Polakom, by odnieść indywidualny i zbiorowy sukces w XXI wieku. Projekt inspirował do zbiorowego spojrzenia w lustro i próby odpowiedzi na pytanie: jacy jesteśmy jako społeczeństwo, jacy chcielibyśmy być, jakie są nasze silne i słabe strony, jakich kompetencji wymaga od nas jutro? Projekt zakłada wywołanie szerokiej refleksji nad kondycją naszych kompetencji osobistych i cywilizacyjnych oraz sposobami ich poprawy. Ma także spowodować realne zmiany we wzorcach myślenia i zachowań Polaków, czerpiąc z już posiadanych doświadczeń. Sformułowanie

<sup>7</sup> Krytyczną relację z tego kongresu „Jak zostać Ikarem edukacji” zamieszcza na swoim blogu prof. Bogusław Śliwerski <http://sliwerski-pedagog.blogspot.com/2014/11/jak-zostac-ikarem-edukacji.html>. Przedmiotem krytyki czyni również sam coaching, choć – jak wynika z analizy materiałów na temat kongresu – trudno tu doszukać się jakiegokolwiek związku z coachingiem, poza zapożyczeniem nazwy.

„Narodowy Coaching” odnosi się nie tylko do zakresu tego procesu, ale przede wszystkim jego natury – uczenia się od siebie nawzajem, wzajemnego wspierania się i inspirowania, ale także autocoachingu (Raport: *Debata Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć skrzydła?*, 2015, s. 1).

Analizując zaledwie 25-stronicowy raport (z czego połowę stanowią fotorelacje i linki do debat, które odbyły się w mediach), niestety trudno odnaleźć wyjaśnienie, czym jest ów narodowy coaching. Raport poświęcony jest bowiem tylko kompetencjom, jakie mają umożliwić sukces indywidualny i wspólnotowy, zresztą omówione są one w sposób bardzo lakoniczny. Sama zaś debata – będąca jedną z odmian dyskusji – nie jest metodą pracy coachingowej. Chociaż efektem debat ma być wywoływanie refleksji, to – jak pisaliśmy wcześniej – nie jest to wystarczający warunek, aby dane działanie uznać za coachingowe. Nie chcemy jednak wykluczać, że projekt zainspiruje do działań, które rzeczywiście umożliwią zmianę.

Można zatem przypuszczać, że po raz kolejny termin coaching został tu wykorzystany w celach jedynie marketingowych. Projekt w części został sfinansowany dzięki środkom Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w ramach przedsięwzięcia Wspieranie Programu Rozwoju Bibliotek 2015, i – jak na razie – nie ma dowodów na to, że w jego ramach udzielane zostało wsparcie o charakterze coachingowym, które miałyby pomóc rozwinąć kompetencje jednostkom, a tym bardziej całemu narodowi. Ewidentnym efektem jednak jest to, że udało się zaktywizować biblioteki, które na skutek z jednej strony spadku czytelnictwa, z drugiej – z powodu upowszechnienia czytników e-booków oraz wersji dostępnych online, szukają nowych możliwości działań z powodu braku klientów.

## Zakończenie

Praktyk i działań podobnych do tych opisanych powyżej jest znacznie więcej, a ich konsekwencją jest niestety deprecjonowanie idei coachingu jako takiego. Nośne medialnie, perswazyjnie sformułowane tytuły („zdelegalizować coaching”, „coaching to ściema”, „kolejna bańka na rynku”) powodują, że nie poddajemy weryfikacji tego, co jest opisywane i przedstawiane jako coaching. To z kolei sprzyja narastaniu sceptycyzmu oraz uogólnionemu kwestionowaniu kompetencji osób zajmujących się coachingiem. Aby uzyskać pełny obraz coachingu, konieczne wydaje się jednak zaprojektowanie i przeprowadzenie szerokich badań empirycznych. Mała – jak do tej pory – ilość badań nad sensem i skutecznością coachingu postrzegana jest jako znak niedojrzałości tej dyscypliny, jaką może być teoria coachingu, i jest istotną słabością prowadzonych sporów. Z tego samego powodu nie dysponujemy dowodami na jego szkodliwość czy nieskuteczność. Rzeczywista debata na temat wartości coachingu możliwa będzie dopiero wtedy, gdy zarówno jego przeciwnicy, jak i zwolennicy zgromadzą wystarczające argumenty.

Z andragogicznego punktu widzenia ważne byłoby, aby wartość coachingu rozpatrywać nie tylko w kategoriach skuteczności i zysków ekonomicznych, ale jako interakcyjny proces odkrywania i wzmacniania swego potencjału osobowego ludzi, poprzez ich uczenie się siebie. Obok badań ilościowych można by wówczas rozważyć użyteczność procedur jakościowych, w tym podejść biograficznych (szczególnie przydatnych dla badań nad edukacją), zwłaszcza że całość procesu coachingowego jest znacząco rozłożona w czasie.

Biorąc zaś pod uwagę, że coaching wprowadza w życiu człowieka zasadniczą zmianę, z poradowniczego punktu widzenia interesujące może być poznanie, nie tylko jak ta zmiana zostaje osiągnięta, ale przede wszystkim jak wpływa na jego dalsze bytowanie w świecie, a zwłaszcza, jak kształtuje postrzeganie przez klienta własnej biografii sprzed zmiany i po niej, a ostatecznie – jak kształtuje tożsamość klienta i jego umiejętność radzenia sobie z problemami i wyzwaniem.

Zanim jednak podejmiemy ostateczną decyzję o tym, jakie należy się coachin-gowi miejsce w refleksji andragogicznej i poradowniczej, wypadałoby zaprojektować i przeprowadzić działania, w trakcie których włączone zostałyby elementy profesjonalnego coachingu w sytuacji edukacyjne i ogólnozyciowe, badając następnie efektywność owych działań. Możliwe byłoby tu zastosowanie badań porównawczych, które objęłyby zarówno działania zintegrowane z elementami coachingu, jak i pozbawione takich elementów. W roli badaczy mogliby wystąpić sami coachowie<sup>8</sup>, którzy odpowiednio przygotowani do tej dodatkowej roli realizowaliby badania uczestniczące/badania w działaniu. Z drugiej strony pamiętać by trzeba, że efekty działań wspierających ujawniają się często w odległej perspektywie czasowej. Należałoby więc rozważyć sensowność zastosowania badań podłużnych i wykorzystania metod narracyjnych. Natomiast wzięwszy pod uwagę to, że proces coachingowy to tak naprawdę proces rozpoznawania i nadawania przez klienta znaczeń różnym obiektom, wydarzeniom i doświadczeniom w jego życiu, szczególnie atrakcyjną w takich badaniach wydaje się perspektywa hermeneutyczna. Wreszcie zastanowienia wymaga perspektywa teoretyczna, czyli teoria wyjaśniająca, która mogłaby być na potrzeby takich badań zastosowana i która dowartościowując podmiot badany (klienta), doskonale wpisałaby się w filozofię coachingu.

---

<sup>8</sup> Pierwsze takie próby badawcze zostały opisane w artykule *Coaching for students: an example of positive prospective career counseling*, który ukazał się w czasopiśmie *Counseling* (Drabik-Podgórna, Podgórna, 2014),

## Bibliografia

- Cenin, M. (1993). *Trening psychologiczny*, Wrocław: Wydawnictwo UWr.
- Ćwiklicki, M., Jabłoński, M. (red.). (2009). *Konsulting. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju w Polsce*. Kraków: Poligrafia ITS.
- Ćwikła, L. (2015). Efektywność działań w procesie coachingowym. Między deklaracją a gotowością do zmiany. W: Piorunek M. (red.), *Dymensje poradnictwa i wsparcia społecznego w perspektywie interdyscyplinarnej* (s. 49–67). Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Delsol, Ch. (2003). *Esej o człowieku późnej nowoczesności*. Kraków: Znak.
- Drabik-Podgórna, V. (2009). Poradnictwo w perspektywie personalizmu dialogicznego. W: A. Kargulowa (red.), *Poradnictwo – kontynuacja dyskursu* (s. 103–124). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- De Jong, P., Kim Berg, I. (2007). *Rozmowy o rozwiązaniach. Podręcznik*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Drabik-Podgórna, V., Podgórnym M. (2014). Coaching for students: an example of positive prospective career counseling, *Counseling*, 7(1), 7–17.
- Gallwey, T. (2006). *Tenis. Wewnętrzna gra*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Parafraza.
- Grant, A. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1).
- Haman, W., Gut, J. (2015). *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, Onepress.
- Kargulowa, A. (1986). *Poradnictwo jako wiedza i system działań. Wstęp do poradnictwa*. Wrocław: Wydawnictwo UWr.
- Kargulowa, A. (2010). Zmiany w polskim poradnictwie, *Edukacja Dorosłych*, 1.
- Kargulowa, A., Ferenz, K. (1991). *Społeczny kontekst poradnictwa*. Warszawa: Wydawnictwo COK.
- Kostera, M. (2008). Zarządzanie na rynku doznań. W: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kozielska, J., Skowrońska-Pućka, A., Coaching – czym jest, a czym nie jest? O możliwościach wykorzystania coachingu jako formy niedyrektywnego wspierania w systemie edukacji. W: M. Piorunek (red.), *Dymensje poradnictwa i wsparcia społecznego w perspektywie interdyscyplinarnej* (s. 37–47). Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Król, A. (2015). *Rozbój osobisty. Fakty i mity na temat rozwoju zawodowego*. Gliwice: HELION.
- Kukiełka-Pucher, D. (2009). Coach – klient. Etapy budowania relacji. W: M. Sidor-Rządowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (s. 97–107). Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Law, H., Ireland, S., Hussain, Z. (2010). *Psychologia coachingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łaguna, M. (2004). *Szkolenia, Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP.
- Malewski, M. (2000). Modele pracy edukacyjnej z ludźmi dorosłymi, *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, 1(09), 47–63.

- Marciniak, Ł.T. (2009). Pojęcie i odmiany coachingu. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer, 19–40.
- Maroszek, W. (2015). *Zawód niezaufania publicznego. Dlaczego irytuje nas coaching i rozwój osobisty?*, <http://kariera.forbes.pl/zawod-niezaufania-publicznego-dlaczego-irytuje-nas-coaching-i-rozwoj-osobisty-,artykuly,200020,1,1.html>.
- McLeod, A. (2008). *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*, tłum. M. Witkowska, Gliwice: HELION.
- Muszyński, M., Wrona, M. (2014). Teorie uczenia się egzystencjalnego i tranformatywnego. Możliwości wykorzystania wiedzy andragogicznej w praktyce coachingowej, *Coaching Review*, no. 1, 30–59.
- Nizińska, A. (2008). *Między nauczaniem a uczeniem się*. Wrocław: Wydawnictwo DSW.
- Parsloe, E., Wray, M. (2002). *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.
- Pilipczuk, P. (2012). *Współczesna mitologia coachingu*. Gliwice: HELION,
- Podgórnny, M. (2015). Coaching jako forma wsparcia procesu zarządzania wiedzą osobistą. W: Piorunek M. (red.), *Dymensje poradnictwa i wsparcia społecznego w perspektywie interdyscyplinarnej*. Wydawnictwo UAM, Poznań, 69–79.
- Popiołek, K. (2009). Pojęcie i istota life coaching. W: Sidor-Rządkowska M. (red.) (2009), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer, 189–206.
- Popovic, N., Boniwell, I. (2007). Personal Consultancy: An integrative approach to one-to-one talking practices, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue*, 24–29.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Raport (2015): *Debata Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć skrzydła?*, [http://www.kongresobywatelski.pl/wp-content/uploads/2015/04/RAPORT\\_Z\\_DEBAT\\_KOMPETENCJE-PRZYSZ%C5%81O%C5%9ACI.pdf](http://www.kongresobywatelski.pl/wp-content/uploads/2015/04/RAPORT_Z_DEBAT_KOMPETENCJE-PRZYSZ%C5%81O%C5%9ACI.pdf).
- Seligman, M. (2012). Psychologia pozytywna [Positive Psychology]. W: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka [Positive Psychology. The science of human health, strength and virtues]* (s. 18–32). Warszawa: Wydawnictwo PWN. [Polish translation of “Positive psychology.” W: J.E. Gillham (red.), *The science of optimism and hope: Research essays in honor of Martin E.P. Seligman* (s. 415–422). Philadelphia: Templeton Foundation Press].
- Smedley, J. (2009). *Modelling personal knowledge management*, *OR Insight*, 22, 221–233, <http://www.palgrave-journals.com/ori/journal/v22/n4/full/ori200911a.html>.
- Smółka, P. (red.) (2009). *Podręcznik coachingu. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: HELION.
- Starr, J. (2011). *Coaching. Sprawdzone techniki treningu personalnego*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Śliwerski, B. (2013). Specjalności pedagogiki w szkolnictwie wyższym, <http://sliwerski-pedagog.blogspot.com/2012/03/bya-juz-zdemistyfikowana-kreatywna.html>.

- Śliwerski, B. (2014). Jak zostać Ikarem edukacji? <http://sliwerski-pedagog.blogspot.com/2014/11/jak-zostac-ikarem-edukacji.html>.
- Thorpe, S., Clifford, J. (2011). *Podręcznik coachingu. Podręcznik szkolenia. Niezbędnik dla instruktorów i menedżerów kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Rebis.
- Tischner, J. (1977). Przestrzeń obcowania z drugim. *Analecta Cracoviensia*, no. 9.
- Vickers, A. Bavister, S. (2007). *Coaching. Zarabianie przez rozmawianie. Nowa ścieżka Karier dla ludzi, którzy lubią ludzi*. Gliwice: HELION.
- Whitmore, S. (2011). *Coaching. Trening efektywności*. Warszawa: Wydawnictwo G+J Gruner+Jahr Polska.
- Wojtasik, B. (1993). *Doradca zawodu. Studium teoretyczne z zakresu poradownictwa*. Wrocław: Wydawnictwo UWr.
- Wojtasik, B. (1997). *Warsztat doradcy zawodu. Aspekty pedagogiczno-psychologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Szkolne PWN.
- Zaleska, H. (2015). *Literatura. Subiektywny wybór publikacji o coachingu*, [http://www.izba-coachingu.com/files/2011/06/01/wykaz\\_literatury\\_nt\\_coachingu.pdf](http://www.izba-coachingu.com/files/2011/06/01/wykaz_literatury_nt_coachingu.pdf).
- Żylicz, P.O. (2009). Efektywność coachingu. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (s. 144–157). Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.