



coaching koaktywny

zmiany w biznesie, zmiany w życiu



ZESTAW NARZĘDZI COACHA
DOSTĘPNY ONLINE

henry kimsey-house karen kimsey-house
phillip sandahl laura whitworth



 Wolters Kluwer

Wydanie III

henry kimsey-house karen kimsey-house
phillip sandahl laura whitworth

coaching koaktywny

zmiany w biznesie, zmiany w życiu

przełożyła
maria piechnik-potęga

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

wydanie III

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2019

Tytuł oryginału
Co-Active Coaching:
The proven framework for transformative conversations at work and in life, 4th edition

Tłumaczenie
Maria Piechnik-Potęga

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne
Małgorzata Masłowska

Łamanie
Andrzej Gudowski

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *Adobe Stock/dusanpetkovic1*

Co-Active Coaching was first published in English language by Nicholas Brealey Publishing

This edition first published in 2018 by Nicholas Brealey Publishing
Copyright © Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl, and Laura Whitworth 2018

The right of Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl, and Laura Whitworth to be identified as the Authors of the Work has been asserted by them in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means without the prior written permission of the publisher, nor be otherwise circulated in any form of binding or cover other than that in which it is published and without a similar condition being imposed on the subsequent purchaser.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2019

ISBN 978-83-8160-072-9
3. wydanie

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Pochwały dla czwartego wydania Coachingu koaktywnego

„W swoim czwartym, uaktualnionym wydaniu, napisany z pełną mocy werwą, **Coaching koaktywny** pozostaje biblią wśród przewodników po coachingu. Żadna inna książka nie dostarcza tylu narzędzi, umiejętności i podstaw potrzebnych do odniesienia sukcesu w tej delikatnej materii, jaką są relacje”

– Stephen R. Covey, autor *7 nawyków skutecznego działania* i *Lider we mnie*

„W **Coachingu koaktywnym** dynamiczny duet Kimsey-House wraz z Philipem Sandahlem podnoszą coaching rozumiany jako narzędzie edukacyjne do rangi sztuki! Rzadko mam do czynienia z tak jednoznacznymi wskazówkami odnośnie tego, jak «przezwyciężyć działania, które sabotują pragnienia, plany i marzenia». Współpraca, współdziałanie i przymierze to niezbędne składniki skutecznej relacji między pracownikami. Tak jak trener sportowy doprowadza swojego podopiecznego do wyższej formy fizycznej i ogólnego dobrego samopoczucia, tak **Coaching koaktywny** dostarcza coachom biznesu zestaw narzędzi wspierających ich klientów w osiągnięciu sukcesu zawodowego i osobistego. Książka ta powinna być obowiązkową lekturą dla każdego menedżera czy pracownika pragnących odnieść sukces w miejscu pracy”

– Marshall Goldsmith, autor bestsellerów w milionowych nakładach New York Timesa – *Triggers* *MOJO* oraz *What Got You Here Won't Get You There*

„**Coaching koaktywny** jest jak pełen mocy katalizator przeobrażający twoją organizację i twoje życie. Przeczytaj go, smakuj i praktykuj stawanie się wyposażonym w cel liderem życia!”

– Kevin Cashman, autor bestsellerów *Leadership from the Inside Out* i *The Pause Principle*

„Z aplauzem przyjmuję nowe wydanie tego wyrazistego tekstu o coachingu transformacyjnym. Autorzy książki oraz dzielący ich wizję inni ludzie pozostający w ich kręgu oddziaływania dostarczają skutecznej metodologii pracy ze zmianą na poziomie osobistym i organizacyjnym. Koniecznie muszą przeczytać tę książkę profesjonaliści, którzy cenią proces odkrywania,

uświadamiania sobie i dokonywania wyborów umacniających ludzi w znajdowaniu własnej wewnętrznej mądrości i działaniu w służbie innym po to, aby świat stawał się lepszy”

– Lynn Twist, autorka *The Soul of Money*, założycielka Soul of Money Institute oraz współzałożycielka The Pachamama Alliance

„**Coaching koaktywny** dogłębnie pokazuje, w jaki sposób można odblokować czyjś potencjał, oświetlając jego/jej przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Wszyscy budujący swoją moc menedżerowie wyższego szczebla powinni przeczytać tę książkę”

– Michael Cheah, były prezes Xian Janssen Pharmaceutical, Chiny (grupa Johnson & Johnson)

„Zmiana transformacyjna – w nas samych lub w zespołach, organizacjach i firmach, którym przewodzimy – w ostatecznym wymiarze dotyczy relacji. Czwarte wydanie **Coachingu koaktywnego**, autorstwa elokwentnych i pełnych współczucia założycieli Coaches Training Institute, daje narzędzia, umiejętności, strategie i ramy etyczne potrzebne do osiągnięcia ważkich celów tego dzieła zmieniania życia i zmieniania świata”

– Celeste Schenck, Rektor American University of Paris

„Podstawy coachingu to zestaw niezbędnych umiejętności każdego menedżera lub lidera, który jest zainteresowany rozwojem innych ludzi, tak więc wykorzystuję materiał zawarty w tej książce na większości kursów MBA, gdzie nauczam. Niezawodnie angażuje on serca i umysły ludzi, którym zależy na przyswojeniu sobie cennych i skutecznych umiejętności, nadających się do natychmiastowego zastosowania”

– dr Heidi Brooks, dyrektor Yale School of Management Mentoring Program, wykładowca w Yale School of Management oraz profesor na Wydziale Psychiatrii w Yale School of Medicine

„Czwartą edycję **Coachingu koaktywnego** powinien przeczytać każdy lider, który chce sam funkcjonować na wyższym poziomie oraz podnieść poziom wydajności swojego zespołu, niezależnie od kultury, w której jest osadzony. Jako osoba od ponad dwóch dekad mieszkająca i pracująca na Bliskim Wschodzie mogę stwierdzić, że książka ta, przekraczając kulturę, religię i uwarunkowania etniczne, łączy nas na najgłębszym poziomie – kim jesteśmy jako istoty ludzkie”

– Kevin Craig, założyciel Craig Consultants oraz współzałożyciel Grip Arabia, współautor *Polar Bears and Penguins, High Performance, Executive and Leadership Co-active Coach*, Królestwo Bahrajnu

„Zasady zaproponowane w **Coachingu koaktywnym** pozostają inspiracją dla podróży, która autentycznie zmienia naszą kulturę organizacyjną. Najdobitniej ta zmiana przejawia się w satysfakcji z pracy i zatrzymywaniu pracowników w firmie. Moi ludzie z przyjemnością przychodzą do pracy każdego dnia i wzajemnie zachęcają się do stawiania się lepszą wersją samego siebie w imię realizacji misji firmy. Wspólnie, z sukcesem, pracujemy nad rozprzestrzenianiem koaktywnej metodologii w naszym Systemie Szkoleń w ramach Opieki Społecznej dla Dzieci Stanu Kolorado”

– Kasey Matz, dyrektor Colorado Child Welfare Training System

„Nasza firma, AFCC Automotive Fuel Cell Corporation, wyruszyła w inspirowaną koaktywnym podejściem CTI podróż, budując nadzwyczajną kulturę coachingową. Wykorzystując modele i narzędzia opisane w tej książce, przeprowadzamy coachingowe rozmowy w wielu aspektach naszych działań biznesowych i stosujemy zasady koaktywne CTI w całej firmie. Nasza podróż osiągnęła swoją kulminację, gdy AFCC otrzymała nagrodę British Columbia Prism, a następnie ICF Global Prism w 2017 roku!”

– Jim Boerger, dyrektor ds. operacji

„**Coaching koaktywny** już w swoich trzech poprzednich wydaniach trafił do serc tysięcy Japończyków. Jestem głęboko przekonany, że zawartość tej książki przekracza granice kulturowe, ponieważ przemawia ona do tego, co w nas jest uniwersalne i co nas łączy jako istoty ludzkie. Teraz, gdy ukazuje się jej czwarte wydanie, czuję się podekscytowany, wyobrażając sobie, jak wiele więcej serc osób na całym świecie ta książka dotknie”

– Hide Enemoto, założyciel CTI Japan

„Firma Schouten & Nelissen jest dumna z bycia partnerem CTI i czujemy się zaszczytzeni, rozpowszechniając tę wspaniałą i ważną pracę na całym świecie. **Coaching koaktywny** nie tylko zmienia życie wielu ludzi; dotyka też serc wszystkich coachów z naszych społeczności w Holandii, Belgii, Luksemburgu, Niemczech, Szwajcarii i Chinach”

– Marcel van Bronswijk, prezes Zarządu Schouten Global

„Jako menedżer odpowiedzialny za badania i rozwój we współczesnych firmach zajmujących się zaawansowanymi technologiami napotykałem rosnące zapotrzebowanie na inteligencję emocjonalną i wsparcie rozwoju pracowników. **Coaching koaktywny** odblokował moje talenty autentycznego słuchania i empatii, czyniąc mnie lepszą osobą i lepszym menedżerem. Książka ta jest doskonałym towarzyszem każdego menedżera, który pragnie podążać ścieżką coachingu koaktywnego służącą osobistemu i zawodowemu wzrostowi”

– Adi Sapir, wiceprezes ds. R&D, izraelska firma high-tech

Spis treści

Wstęp do trzeciego polskiego wydania.....	13
Wstęp do czwartego wydania.....	17
Podziękowania.....	21
Wprowadzenie	23
CZĘŚĆ I	
PODSTAWY COACHINGU KOAKTYWNEGO.....	29
Rozdział 1. Model coachingu koaktywnego.....	31
Cztery filary.....	31
Agenda coachee jako rdzeń modelu	37
Zawieranie sojuszu wzmacniającego coaching.....	40
Pięć kontekstów.....	41
Rola coacha w coachingu koaktywnym.....	44
Podjęcie koaktywne: szersze zastosowanie Modelu.....	44
Rozdział 2. Relacja w coachingu koaktywnym.....	45
Środowisko coachingu.....	47
Zakres i formy coachingu	53
Rozpoczynanie.....	54
Homeostaza.....	58
Neuronauka a coaching	58
To, co najistotniejsze.....	59
CZĘŚĆ II	
KONTEKSTY KOAKTYWNOŚCI.....	63
Rozdział 3. Słuchanie.....	65
Świadomość słuchania i wywierania wpływu.....	67
Umiejętności coachingowe.....	77
Ćwiczenia.....	82
Rozdział 4. Intuicja.....	86
Inne słowo oznaczające intuicję.....	87
Wszechświat znany a wszechświat nieznyany	89

Czy to jest słuszne?	90
Inteligencja intuicyjna	92
Obserwacja i interpretacja.....	92
Odnajdywanie własnego miejsca dostępu do intuicji	94
Umiejętności coachingowe	96
Klienci i ich intuicja	99
Ćwiczenia	100
Rozdział 5. Ciekawość	102
Szczególny sposób zadawania pytań.....	102
Umiejętności coachingowe	110
Siła pozostawania w stanie ciekawości	116
Ćwiczenia	117
Rozdział 6. Pobudzanie i pogłębianie	119
Autentyczność.....	120
Tworzenie więzi	121
Żywość.....	122
Odwaga	122
Przejmowanie prowadzenia.....	123
Odpowiedzialność	124
Świętowanie porażek	125
Odwoływanie się do wewnętrznej siły.....	127
Umiejętności coachingowe	128
Stosowanie struktur	135
Ćwiczenia	136
Rozdział 7. Zarządzanie sobą	138
Wytracony z kursu	139
Zakazane terytoria.....	142
Osądzanie siebie a dobre oszacowanie.....	143
Użyteczne praktyki	144
Opinie i rady	145
Umiejętności coachingowe	148
Ćwiczenia	157
CZĘŚĆ III	
ZASADY KOAKTYWNOŚCI	159
Rozdział 8. Spełnienie	161
Głód spełnienia	162
Spełnienie a wartości	165
Coaching spełnienia.....	168
Spełnienie a rola coacha.....	173
Rozdział 9. Balans	175
Z dnia na dzień.....	176
Okoliczności a możliwości	177

Formuła coachingu balansu.....	178
Znajdowanie równowagi	187
Rozdział 10. Proces	188
Jak wygląda proces	189
Coach i proces.....	189
Coaching procesu	190
Wspinanie się.....	195
Uczucia jako informacje, a nie symptomy.....	195
Proces i odpowiedzialność	199
Być z coachee	200
Nie mogę tam pójść	200
Kiedy się zatrzymujesz?.....	201
CZĘŚĆ IV	
INTEGRACJA I WIZJA.....	203
Rozdział 11. Wszystko razem	205
Integrowanie zasad	205
Coach w wielu rolach	209
Zaangażowanie coacha	213
Integracja	216
Rozdział 12. Poszerzanie się świata coachingu	217
Różnorodne relacje z coachee	218
Umiejętności coachingowe dla osób spoza profesji.....	220
Wyobraź sobie świat... ..	221
Glosariusz	223
O autorach	231
Indeks	233

Wstęp do trzeciego polskiego wydania

W 2010 r., gdy ukazało się pierwsze polskie wydanie książki *Coaching koaktywny*, coaching już wówczas był obecny w Polsce od ok. 5 lat i stopniowo wyodrębniał się jako nowa profesja oraz zyskiwał na znaczeniu w świadomości społecznej. Ludziom, którzy zaczęli zawodowo zajmować się coachingiem, zależało na utrzymaniu wysokich standardów profesji i jej popularyzacji. Między innymi w tym celu powstało sporo organizacji zrzeszających coachów, a także branżowych publikacji. Podobnie jak na świecie, również na polskim rynku pojawiały się coraz liczniejsze, różnorodne szkoły coachingu, w odpowiedzi na rosnące nań zapotrzebowanie¹.

Od tamtego czasu znajomość coachingu znacznie wzrosła, a on sam ewoluował, przybierał różne oblicza, w niektórych kręgach stając się bardzo popularny, wręcz modny. Czasami jednak również tracił swoją świeżo zdobytą tożsamość i reputację. Przyczyny tego drugiego zjawiska w coachingu biznesowym były i są wielorakie, wśród nich wystarczy wymienić zbyt szerokie pojmowanie samego pojęcia coachingu i mylenie go z wszelkimi innymi formami udzielania pracownikowi wsparcia w miejscu pracy. Inne powody mogą pochodzić od samych coachów, jak np. korzystanie z narzędzi coachingowych z pominięciem świadomego budowania relacji czy często wynikająca z niewłaściwie pojętej służebności wobec sponsora skłonność do wymuszania oczekiwanej zmiany.

Często nadal tak się dzieje, mimo przyjętego i funkcjonującego już wręcz jako slogan w różnych rodzajach coachingu niekwestionowanego założenia, iż to klient zna odpowiedzi na nurtujące go problemy (wywodzącego się *nota bene* z pierwszego filaru coachingu koaktywnego). Takie postępowanie samych coachów zapewne mieści się w mechanizmie dobrze przedstawionym w koncepcji samooszukiwania się przez Arvinger Institute. Wszyscy od czasu do czasu jemu podlegamy, zwłaszcza w miejscu pracy. Opisany w mechanizmie paradoks polega na tym, że często powodowani nawet bardzo prospołecznymi pobudkami, zazwyczaj chcemy zmieniać coś albo kogoś innego, a nie siebie.

¹ W Polsce działała filia The Coaches Training Institute (CTI) w latach 2005–2007 (przyp. tłum.).

Koncepcję samooszukiwania się warto tu przypomnieć, bo odnosi się ona do fundamentów coachingu koaktywnego, a mówi o tym, że w pracy mamy tendencję do umiejscawiania problemów w innych ludziach i oczekiwania, że to oni powinni zmienić swoje zachowanie. Według twórców koncepcji, spośród wszystkich problemów występujących w organizacjach, taka postawa jest najbardziej rozpowszechniona i najbardziej szkodliwa. Ponadto, „niezależnie od tego, jak postępujemy w relacjach zewnętrznych, ludzie zasadniczo odpowiadają na to, co czujemy wobec nich wewnętrznie”. Natomiast to, co faktycznie wobec nich czujemy, zależy od tego, czy w relacji z nimi pozostajemy wewnątrz schematu (*in the box* – koncentrujemy się na tym, co oni robią źle), czy wychodzimy poza schemat (*out of the box* – koncentrujemy się na tym, co my możemy zrobić dobrze, aby im pomóc). Zdaniem twórców koncepcji, zdobyte umiejętności i techniki nie są pomocne, jeśli stosuje się je, pozostając wewnątrz schematu. Wówczas okazują się one jedynie bardziej wyrafinowanymi sposobami obwiniania innych. Problemy, które większość ludzi usiłuje skorygować, nie są w ogóle wynikiem braku określonych umiejętności, a wywodzą się samooszukiwania się.

A zatem, niezależnie od rodzaju wykonywanego zawodu, aby mieć szansę być naprawdę skutecznym w środowisku pracy, trzeba wyjść z tego wszechobecnego schematu i zasadniczo zmienić swoją postawę.

Już w drugim polskim wydaniu *Coachingu koaktywnego*, które ukazało się w 2014 r., widzimy dodatkowe podkreślenie znaczenia postawy coacha jako lidera. Wchodzi on w relację z coachee ze świadomą intencją wywołania u niego transformacji służącej „w pełni przeżywanemu życiu”, w którym to coachee również staje się świadomym siebie liderem.

Zauważmy, że już wówczas (trzecie wydanie amerykańskie ukazało się w 2011 r.) autorzy zaczęli wobec dotychczasowego „modelu coachingu koaktywnego” używać sformułowania „model koaktywny” (*Co-active Model*®), co nawet można by tłumaczyć jako „model koaktywności”. Wydaje się, że tę ewolucję modelu należy potraktować jako wyraz postępującego integrowania obu autorskich koncepcji twórców CTI: coachingu i leadershipu koaktywnego, gdzie coachingowe „działanie na rzecz dużej agendy coachee” przenika się z wywodzącym się z leadershipu „świadomym wywieraniem wpływu na innych”, a oba podejścia zawierają się w **postawie koaktywnej**.

Obecne, trzecie polskie wydanie *Coachingu koaktywnego* nadal oferując pełną dotychczasową informację o metodologii coachingu koaktywnego jako takiego, ten integracyjny trend jeszcze bardziej uwypukla. Materiał zawarty w książce został znacząco poszerzony o możliwe zastosowania elementów coachingu koaktywnego przez liderów i menedżerów, którym autorzy książki sugerują przyjęcie **koaktywnego nastawienia** wobec współpracowników. Niewątpliwą zachętą do sięgnięcia po kolejne polskie wydanie książki są dodane w nim liczne przykłady dialogów pomiędzy menedże-

rem a pracownikiem, pokazujące, jak taką rozmowę można przeprowadzić w duchu koaktywnym.

Cała książka, pozostając „biblią coachingu” i przypominając o tym, co jest najważniejsze w tej profesji, dostarcza też tak bardzo aktualnie potrzebnych wskazówek co do nowego sposobu porozumiewania się w zmieniającym się świecie biznesu. A bezsprzecznie nastaly czasy, gdy przyjęcie nowej postawy przez liderów, a co za tym idzie – partnerskiego, otwartego i opartego na zaufaniu sposobu porozumiewania się – może okazać się kluczowe dla przetrwania firm w długofalowej perspektywie.

Pamiętajmy, że jeszcze do niedawna (przełom XX i XXI w., odkąd to jesteśmy również świadkami wzmożonego rozwoju coachingu) przywództwo rozpatrywano jedynie w aspekcie sprawowania władzy i zakładano, że zachodzi ono w niesymetrycznej relacji przełożony – podwładny. Takie rozumienie przywództwa cechowało epokę przemysłową. W epoce informacyjnej, której gwałtowny rozkwit obecnie obserwujemy w sferze dominujących wartości, zmieniającej się kultury organizacyjnej oraz pożądaných kompetencji, pojęcie przywództwa również ewoluuje. Relacja między liderem a ludźmi, na których wywiera on wpływ, staje się coraz bardziej partnerska – symetryczna.

Jak pokazuje F. Laloux, posługując się koncepcją zmieniających się na przestrzeni dziejów paradygmatów modeli organizacyjnych, zmierzamy w kierunku „Organizacji Turkusu”, czyli pełnego dzielenia się odpowiedzialnością i decyzywnością. W hierarchicznych strukturach dominuje wynikająca z lęków ego tendencja do kontroli. Ta postawa coraz częściej ustępuje miejsca poszukiwaniu w pracy sensu, swojego powołania w życiu oraz silnemu zaangażowaniu w zdrowe, partnerskie relacje, sprzyjając powstawaniu samoorganizujących się struktur oddolnych.

Wiemy z doświadczenia, że choć ciągle wielu ludzi biznesu utrzymuje hierarchiczne struktury, to wśród nich, również w Polsce, obserwuje się wzrastającą liczbę liderów wprowadzających struktury partnerskie, wspierające interakcje horyzontalne i inicjatywy oddolne (tzw. liderzy umacniający według R. Praszkiara – *empowering leaders*).

Można w uproszczeniu przyjąć, że najbardziej charakterystyczną cechą wciąż obecnych w biznesie liderów autorytarnych jest skłonność do dominacji, wyrażana poprzez stopień, w jakim lider rozkazuje i kontroluje, zachowując swoją pierwszoplanową rolę w procesie. Członkowie grupy, na których taki lider wywiera wpływ, dostosowują się do niego za pomocą mechanizmów posłuszeństwa wobec autorytetu i autoperswazji.

Na przeciwnym biegunie umiejscawiają się liderzy umacniający, których cechuje umożliwianie innym osiągnięcia celów poprzez realizację własnego potencjału w klimacie zaufania, współpracy, kreatywności, dzięki identyfikacji z liderem i internalizacji uosabianej przez niego misji.

Szeroki kontekst dla wspomnianych trendów i procesów stanowi współczesna, ciągle zmieniająca się i nieprzewidywalna rzeczywistość społeczna, wymykająca się dotychczasowym miarom i niedająca się usystematyzować w kategorii, którą N.N. Taleb nazywa ekstremistanem, a zwolennicy popularnego obecnie podejścia *agile* (zwinności organizacyjnej) – światem VUCA (*volatile* – ulotny, *uncertain* – niepewny, *complex* – złożony, *ambiguous* – niejednoznaczny).

Środowisko współczesnych liderów jest coraz bardziej nieprzewidywalne, o czym może świadczyć pojawianie się niespodziewanych konstruktów (koncepcji, firm, rozwiązań), które w krótkim czasie zmieniają rzeczywistość. Powstaje więc konieczność przystosowywania się liderów do takiego właśnie kontekstu. I do tego potrzebni są inni ludzie.

Autorzy książki od dawna nie mają wątpliwości, a od prawie 30 lat uczą o tym, w jakim kierunku ta adaptacja powinna następować. Co więcej – podsuwają praktyczne sposoby, jak można autentycznie pozyskiwać zaangażowanych współpracowników. Przyjmują założenie, że ludzie są zmiennalni i że trzeba zaczynać od siebie. Stawiają na świadomie przyjmowaną postawę, którą cechuje ciekawość w kontrze do osądzania, uczenie się na błędach zamiast obwiniania, na kreatywność i udzielanie wsparcia w miejsce wykluczania.

Maria Piechnik-Potęga, CPCC
Kąciki, styczeń 2019

Wstęp do czwartego wydania

Z jednej strony tytuł książki mówi wszystko, co potrzebujesz wiedzieć o tym, o czym jest ta książka: o coachingu koaktywnym. Po dwudziestu latach i po ukazaniu się jej trzech wydań wciąż akcentujemy *coaching*, który jest naszym dziedzictwem, naszą specjalnością i naszym laboratorium uczenia się. Jednak teraz rzucamy też światło na to, co to znaczy być *koaktywnym* i właśnie położenie nacisku na szersze rozumienie tego pojęcia jest zasadniczym powodem ukazania się czwartego wydania książki. Przyjrzymy się zwłaszcza temu, jak bycie *koaktywnym* stosuje się do rozmów, które nie pasują do tradycyjnie rozumianego coachingu i nadaje im moc. Jest to przesunięcie uwagi wynikające ze świadomości, jak fundamentalnie zmieniają się obecne rozmowy i dlatego zrozumienie, co to znaczy uczestniczyć w „*koaktywnej*” rozmowie, jest tak ważne i tak nieodzowne we współczesnym środowisku pracy.

W prostym rozumieniu coaching opisuje, *co robimy*. Książka ta prezentuje silnie osadzony model coachingu; zasady, metodologię i konteksty coachingu oraz praktyczne umiejętności coachingowe. Innymi słowy, jest ona o tym, jak robić skuteczny coaching. Jesteśmy pionierami w dziedzinie coachingu i przeszkoliliśmy dziesiątki tysięcy coachów koaktywnych na całym świecie.

Koaktywność jest o istocie *relacji* coachingowej. Dotyczy tego, jak coach i coachee razem pracują, tworząc sojusz działający na rzecz agendy coachee. Tę leżącą u podstaw coachingu relację coachingową opisaliśmy w poprzednich wydaniach książki i jest ona istotna dla zrozumienia, co czyni ten rodzaj coachingu tak unikalnym i transformacyjnym. Kluczowym zwrotem tutaj jest *leżąca u podstaw*.

Kiedy rozważaliśmy wniesienie zmian do tego wydania, zdaliśmy sobie sprawę, że należy poświęcić więcej uwagi i podkreślić cechy charakterystyczne środowiska, w którym odbywa się coaching lub mają miejsce nieformalne, przypominające coaching rozmowy. Tym, co *koaktywność* tak istotnie wnosi, jest dostarczenie „naczynia” dla skutecznej rozmowy, i to naczynie jest równie ważne, jak sama rozmowa coachingowa. Biorąc pod uwagę zmienialność świata, w którym żyjemy i pracujemy, jest dla nas jasne, że istnieje pilna potrzeba uwypuklenia tego aspektu środowiska pracy.

Bazowe warunki konieczne dla trwałej i transformacyjnej zmiany we wszystkich relacjach coachingowych, czy to formalnych, czy nieformalnych, mają swoje źródło w świadomym budowaniu *koaktywnych* relacji: relacji, które opierają się na współdziałaniu, współpracy, współtworzeniu, aktywności i zaangażowaniu oraz z których wynikają konkretne działania i uczenie się. I w związku z tym nasza uwaga w tej książce koncentruje się na kontekście skutecznego coachingu: tworzeniu naczynia.

Fakt, że podejście coachingowe adaptowane jest do rozmów wykraczających poza profesjonalną relację coach-coachee, nie jest nowy. Podzielił się tą obserwacją wiele lat temu, w drugim wydaniu książki, kiedy zauważyliśmy, że podstawowe umiejętności i nastawienie mentalne typowe dla coachingu koaktywnego znajdują zastosowanie w rozmowach nieposiadających ustrukturyzowanego coachingowego formatu.

Odnosiliśmy to np. do nauczycieli stosujących umiejętności coachingowe w pracy ze swoimi uczniami, pracowników służby zdrowia pracujących ze swoimi pacjentami oraz do menedżerów, superwizorów i liderów zespołów uczących się, jak zaadaptować podstawy coachingu do umacniania i wspierania innych ludzi niebędących klientami coachingu, jednak były to relacje dostarczające doskonałej okazji do przeprowadzania rozmów w stylu coachingowym.

W miarę upływu czasu jednak charakter samej rozmowy uległ subtelnej zmianie. Wyjdźmy poza temat coachingu, a dostrzeżemy, że istnieją na to dowody. Rzućmy okiem na nasze telefony – coś, co jeszcze nie istniało, gdy ukazało się pierwsze wydanie książki. (Pierwszy iPhone i drugie wydanie *Coachingu koaktywnego* pojawiły się w tym samym, 2007 roku). Większość z tego, co jest możliwe w komunikacji dziś, uznalibyśmy za *science fiction* w czasie, gdy ukazało się pierwsze wydanie książki. A w sferze kultury i relacji to, co jest teraz możliwe, co już dzieje się na naszych oczach, wówczas zaklasyfikowalibyśmy jako „nie za naszego życia”. Obecnie łatwo jest nam natychmiast skontaktować się z kolegami, rodziną i przyjaciółmi na całej kuli ziemskiej. Technologia ma ogromny wpływ na to, jak i z kim możemy się porozumieć. A jednak błyskawiczna prędkość i zakres możliwych połączeń dostępnych nam wszystkim stają się problemami same w sobie. Możemy funkcjonować z większą szybkością, ale czy możemy nawiązać kontakt tak głęboki, jak tego potrzebujemy? Bardziej niż kiedykolwiek koaktywne umiejętności głębokiego słuchania, obopólnego zaangażowania i uczenia się przynoszącego umocnienie stają się niezbędne.

Gdy mówimy o zmianach zachodzących we współczesnych rozmowach, zwróćmy uwagę na ich treść. Normy dotyczące tego, o czym rozmawiamy i kto jest włączany w takie rozmowy, ewoluują, ulegają rozszerzeniu. Zmiana ta odzwierciedla coraz większą wyrazistość zróżnicowania świata i nierównej dystrybucji jego zasobów, przy jednocześnie coraz bliższych

wzajemnych powiązaniach między ludźmi. Jest to także świat poruszający się i zmieniający się w przyspieszonym tempie. Tak naprawdę tego nie dostrzegamy, bo znajdujemy się wewnątrz, podobnie jak nie zauważamy, że żyjemy na kuli ziemskiej obracającej się z prędkością 900 mil na godzinę. Tematy rozmów, które wydawałyby się niemożliwe czy stanowiły tabu dziesięć lat temu, obecnie są powszechnie poruszane.

Wziąwszy pod uwagę te uwarunkowania, zrozumiałe jest, że coaching – ze swoimi oczywistymi zaletami umożliwiającymi skuteczne rozmowy – równolegle też się rozwijał. Od czasu pierwszego wydania książki jesteśmy świadkami spektakularnego rozpowszechniania się coachingu na całym świecie: mamy tu na myśli zarówno formalne szkolenia czy oddziaływanie profesjonalnych coachów, jak i nieformalne rozprzestrzenianie się podstawowych umiejętności przeprowadzania skutecznych rozmów coachingowych. Obecnie *koaktywność* w wypromowanej przez nas nazwie okazuje się ważniejsza i cenniejsza niż kiedykolwiek wcześniej.

W organizacjach pojawia się zrozumienie, że efekty pracy zależą od skuteczności w relacjach pracowniczych. Świadomość ta zmienia sposób, w jaki przeprowadzane są transakcje biznesowe oraz ma wpływ na to, w jakim kierunku rozwinie się biznes. Dla liderów i menedżerów zdolność do wchodzenia w interakcje z pracownikami z zastosowaniem „podejścia coachingowego” jest obecnie szeroko uznawana za kluczową kompetencję, istotny zestaw umiejętności, które warto posiadać. Coraz bardziej coaching w biznesie jest również uznawany za bezcenne narzędzie w rozwoju talentów, zarówno w formalnych relacjach coachingowych, jak i w odniesieniu do nieformalnych „coachingowych ról”, w które liderzy i menedżerowie wchodzi w relacjach ze swoimi pracownikami.

Od czasu publikacji pierwszego wydania obserwujemy, uczymy się i przystosowujemy swoją pracę do potrzeb wyłaniających się w ramach profesji coachingowej oraz środowiska, w którym odbywa się coaching. W czasie, gdy ukazało się trzecie wydanie, dostrzegaliśmy też kluczową rolę coachingu w świecie przechodzącym fundamentalne przeorganizowanie. Struktura wielu organizacji ulegała zmianie z pionowej, hierarchicznej (*top-down*) na poziomą, rozproszoną, macierzową. Traktowaliśmy wówczas **Coaching koaktywny** jako środek pomagający przeprowadzać skuteczne rozmowy dotyczące samej zmiany, co przejawiało się w podtytule książki.

Jak się teraz okazuje, zjawiska obserwowane przez nas w organizacjach były odzwierciedleniem tego, co się wówczas działo w kulturze globalnie. Obecne, czwarte wydanie wplata tę świadomość w dyskusję o tym, co to znaczy tworzyć koaktywne środowisko, które wspiera otwarte i transformujące rozmowy, niezależnie od tego, czy sytuacja dotyczy formalnej relacji coachingowej, czy nieformalnych konwersacji między liderem a członkami zespołu lub między kolegami.

Przez lata obserwowaliśmy ewolucję wpływu naszej pracy w obszarze przywództwa – jak była ona adaptowana jako zestaw umiejętności lidera oraz – być może, co ważniejsze – w odniesieniu do nastawienia mentalnego lidera.

Aby organizacje mogły skutecznie odpowiadać na wyzwania coraz szybciej zmieniającego się świata, infrastruktura relacji, tak bardzo wpływających na tę skuteczność, wymaga odpowiednich, nowych umiejętności i zmiany nastawienia mentalnego.

Nie dążymy do tego, aby wszyscy stali się coachami, ale zależy nam na zrozumieniu, na czym polega budowanie umacniającego relację coachingowego naczynia oraz na zdolności do wprowadzania w życie jego podstawowych elementów. Czwarte wydanie **Coachingu koaktywnego** jest o nowym sposobie bycia w relacji podczas prowadzenia rozmowy – o sposobie rozumienia i zastosowania w praktyce podstawowego rozumienia, jak te umiejętności mogą wspierać skuteczność przejawiającą się w konkretnych wynikach, transformacyjną zmianę oraz zdrowsze relacje, na poziomie zarówno lokalnym, jak i globalnym.

Książka ta jest bez wątplenia kontynuacją naszej pracy zakorzenionej w podstawach coachingu indywidualnego. Jest jednak również wyrazem naszego zrozumienia, że to, co ma wpływ na jakość relacji, nie może być ograniczane do samego coachingu. W książce tej przyglądamy się fascynującemu zjawisku, jak sposób bycia w relacji przejawia się w rozmowie, a sama rozmowa jest czymś więcej niż słowami.

Wierzymy, że to czwarte wydanie **Coachingu koaktywnego** odpowiada na ewoluujące potrzeby profesjonalnych coachów, liderów w organizacjach oraz wszystkich tych, którzy cenią w relacjach skuteczne rozmowy. Istnieje sposób tworzenia tego naczynia – świadome kształtowanie ram, w których mogą odbywać się pełne mocy rozmowy. Zacznijmy.

Podziękowania

Zaciągnęliśmy ogromny dług wdzięczności u wielu ludzi, którzy nas wspierali, zachęcali i byli orędownikami tej pracy – u zbyt wielu, aby ich nazwiska tu wymienić. Niektórych nigdy nie spotkaliśmy. Są to coachowie, klienci (*coachees*), którzy rozpoczęli podróż coachingową – ich życie i praca stanowią dla nas żywy dowód uznania i dostarczają silnej motywacji do ciągłego uaktualniania zawartego w książce materiału, aby miał on głęboki sens i znaczenie.

Szkolenia coachingowe odegrały ważną rolę jako sprawdzian siły i możliwości profesjonalnego coachingu. Stały się one laboratorium dla odkrywania tego, co w coachingu rzeczywiście działa. Trenerzy i pracownicy Coaches Training Institute traktują swoją pracę jak ważną misję, przygotowując nowych coachów do pracy, stojąc na straży wysokich standardów profesjonalizmu i sprawiając, że metoda koaktywna wciąż cieszy się zainteresowaniem. Ich zaangażowanie zarówno w najistotniejsze zagadnienia, jak i w szczegóły pomogło nam udoskonalać to, co prezentujemy. To zaangażowanie jest widoczne w niniejszym, czwartym wydaniu.

Od czasu publikacji pierwszego wydania książki coaching rozprzestrzenił się na całym świecie. Odczuwana jest głęboka potrzeba coachingu w organizacjach, relacjach i w życiu jednostek – to zjawisko przekracza wszystkie zwyczajowe granice. Pragniemy przekazać szczególne wyrazy uznania pionierom w tej dziedzinie, którzy podejmowali globalne wysiłki na rzecz rozwoju coachingu. To zjawisko nie oddziaływałoby tak silnie bez wizji i inicjatywy zdeterminowanych ludzi, gotowych podjąć wszelkie wyzwania językowe i kulturowe w imię propagowania coachingu. Nie jesteśmy w stanie wyrazić słowami naszej wdzięczności tysiącom uczestników warsztatów coachingowych, których przeszkoliliśmy, naszym klientom i... naszym własnym coachom, a także wszystkim zaangażowanym organizacjom za ich wizję i odwagę stawania po stronie ludzkiego potencjału i za ich oddanie w tworzeniu koaktywnej kultury. I na koniec: drodzy klienci, którzy jesteście i zawsze byliście naszymi najważniejszymi nauczycielami, to podziękowanie jest dla was. To wy motywujecie nas do tej pracy.

Dla Laury Whitworth

A na sam koniec – bardzo specjalne podziękowanie za jej życie, pionierską pracę i nieugiętego ducha, dla Laury Whitworth – jednej z trojga, wraz z Henrym i Karen Kimsey-House, założycieli CTI. Laura była wizjonerką i jedną z pierwszych osób nazywających siebie coachem. Pomogła zapoczątkować rozwój profesji i była zagorzałym adwokatem transformacyjnego potencjału podejścia koaktywnego. Jej wpływ przenika strony tej książki.

Henry i Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl

Wprowadzenie

Witajcie w naszym *koaktywnym* świecie – świecie transformujących rozmów. Zakorzeniemi jesteśmy w profesjonalnym coachingu, a więc ta książka jest o modelu, zasadach, kontekstach i umiejętnościach coachingowych. Jest ona odzwierciedleniem ponad dwudziestu pięciu lat doświadczeń w szkoleniu ludzi, jak zostać skutecznymi coachami w ramach Coaches Training Institute (CTI), z wykorzystaniem modelu i podejścia coachingu koaktywnego. Obecnie CTI jest największą na świecie organizacją szkolącą coachów w trybie osobistego (bezpośredniego) uczestnictwa, oferując kursy w Ameryce Północnej, Europie, na Bliskim Wschodzie i w Azji.

Książka ta szczegółowo opisuje model, definiuje umiejętności i techniki coachingu koaktywnego, oferuje przykłady rozmów coachingowych oraz praktyczne ćwiczenia – służące zrozumieniu i praktykowaniu coachingu albo przeprowadzaniu rozmów bazujących na podstawach coachingu koaktywnego.

To drugie, szersze zastosowanie coachingu koaktywnego jest motywem ukazania się czwartego wydania książki. Byliśmy pionierami rozwoju coachingu jako profesji, a także wnieśliśmy wkład w kształtowanie wizji, praktyki oraz budowanie wiarygodności coachingu jako zawodowej kompetencji. Jednocześnie, wraz z upływem czasu, coraz wyraźniej zauważaliśmy, że istota tej pracy wykracza poza prywatny dialog pomiędzy jednym profesjonalnie szkolonym coachem i jednym *coachee*. Książka ta przedstawia w jaśniejszym świetle równie ważne, lecz nieformalne, zainspirowane coachingiem rozmowy.

Od strony formalnej coaching koaktywny jest specyficznym sposobem bycia w rozmowie. Jest unikalnym sposobem słuchania, odkrywania, poszerzania świadomości, dokonywania wyborów i faktycznie – podejmowania ryzyka – a zawsze: budowania na tym, czego się nauczyliśmy na tej drodze po to, żeby bardziej świadomie wybrać następnym razem, zrobić następny krok, skorzystać z następnej okazji do uczenia się.

To, czego uczymy profesjonalnych coachów, jest przyswajane do rozmów inicjowanych przede wszystkim przez nauczycieli, pracowników opieki zdrowotnej, rodziców. To, czego uczymy, staje się istotną kompetencją liderską członków zarządów, menedżerów i superwizorów.

Nie porzucamy swoich korzeni. Książka ta pozostaje najbardziej poszukiwaną i polecaną pozycją z dziedziny coachingu dla szkół biznesu, programów szkoleniowych i podręcznikiem akademickim na całym świecie. To, co zostało dodane, to głównie przykłady rozmów w stylu coachingowym – przykłady obrazujące, jaką moc może posiadać oddanie się leżącej u podstaw rozmowy zasadzie bycia w niej *koaktywnym*.

To, co najistotniejsze

Książka ta traktuje o istocie coachingowej relacji, zwłaszcza koaktywnej. Przyglądamy się w niej rozmowie w coachingu koaktywnym i określamy, co sprawia, że tak bardzo różni się ona od innych konwersacji – niezależnie od tego, czy odbywa się między profesjonalnym coachem a klientem, czy kierownikiem a jego bezpośrednim podwładnym. Sedno tej rozmowy pozostaje takie samo, jeśli spojrzymy na nią przez pryzmat koaktywności.

Czym zatem różni się rozmowa w coachingu koaktywnym od innych rozmów? Naszym zdaniem, coaching nie polega na rozwiązywaniu problemów, chociaż dzięki niemu problemy zostaną rozwiązane. Nie dotyczy też w głównej mierze zwiększania wydajności, osiągnięcia celów czy zakładanych rezultatów, choć wszystko to z pewnością z czasem się zdarzy dzięki skutecznej relacji coachingowej. Jesteśmy przekonani, że coaching to głównie odkrywanie, zyskiwanie świadomości i dokonywanie wyboru. Skutecznie umożliwia on ludziom znalezienie odpowiedzi na nurtujące ich pytania, wspiera ich na drodze, którą podążają, i zachęca do dokonywania zmieniających ich życie, ważnych wyborów.

Wyobraź sobie, że jesteś liderem zespołu i rozmawiasz z jednym z jego członków na temat statusu projektu mającego decydujące znaczenie dla realizacji misji firmy. Jest wiele sposobów przeprowadzenia takiej rozmowy. Jednym z nich – tradycyjnie przyjętym przez liderów zespołów – byłoby poproszenie o raport, przeanalizowanie sytuacji, a następnie wskazanie kierunku pracy. Taka rozmowa wciąż mogłaby być tak poprowadzona.

Istnieje też inny sposób – bardziej koaktywny, oparty na współdziałaniu. Dla lidera oznaczałby on umocnienie członka zespołu (który zapewne znajduje się znacznie bliżej bieżących spraw, ponieważ ma z nimi codziennie do czynienia), być może zrobienie z nim „burzy mózgów” na temat opcjonalnych kroków do podjęcia i wspólne uzgodnienie kierunku działania. W ten sposób zmienia się istota relacji, a kontekst rozmowy jest bardziej włączający i umacniający. Nie chcemy tu sugerować, że jeden sposób jest w swej istocie lepszy od drugiego. Chodzi tu o świadomość, że istnieje wybór i że każdy nasz wybór różnie oddziałuje na innych ludzi. I też o to, że faktycznie

dla każdego lidera dostępna jest szeroka paleta i duży zakres możliwych odpowiedzi.

We współczesnym, funkcjonującym w zawrotnym tempie świecie pracy istnieje presja, aby pracownicy stawali się bardziej zaangażowani, bardziej proaktywni i bardziej upelnomocnieni. Czekanie na reakcję wyższego rangą pracownika lub wydłużanie podjęcia decyzji w czasie spowalnia działania zespołów i organizacji, które potrzebują zwinnie dostarczać odpowiedzi w często chaotycznym otoczeniu, w obliczu złożonych wyborów. Wprowadzanie i wspieranie koaktywnego sposobu współdziałania dostarcza imperatywu dla tworzenia kultury sprężystości i innowacyjności czerpiącej z posiadanych zasobów.

Koaktywna rozmowa przebiega zgodnie z żelaznymi zasadami dotyczącymi tego, co musi być w niej obecne: szacunek, otwartość, współczucie, empatia i rygorystycznie przestrzegane zobowiązanie do mówienia prawdy. Wobec takiej rozmowy przyjmujemy również pewne założenia. Uznajemy, że opiera się ona na sile i zdolnościach, a nie na słabości, bezradności czy zależności. Zakładamy, że ludzie pragną dawać z siebie to, co w nich najlepsze i wykorzystywać swój potencjał. W koaktywnej rozmowie obecne są także przekonania, że w każdej sytuacji mamy wiele możliwości wyboru i że ludzie naprawdę są zdolni do dokonywania świadomych wyborów w swoim życiu.

Jest to sposób bycia w relacji i w rozmowie, który przesuwa punkt ciężkości rozmowy, zwyczajowo koncentrującej się wokół rangi rozmówców czy poruszanych treści, na odkrywanie możliwości. Zmienia on tak rozmowę, że przestaje ona polegać na prostym analizowaniu i rozwiązywaniu problemów, a staje się bardziej skuteczną współpracą i ciągłym uczeniem się korzystania z posiadanych zasobów, a w relacji więcej jest sprężystości i kreatywności. I dzięki temu łatwiej jest stawiać czoła przyszłym problemom.

Ten sposób komunikacji zakorzenia się nie tylko w formalnych relacjach coachingowych, ale także w miejscu pracy jako styl lidera. Podobnie dzieje się we wszelkiego rodzaju zespołach i rodzinach. Jest on skuteczny dlatego, że zaspokaja ludzką potrzebę przeprowadzania opartych na współdziałaniu, koaktywnych rozmów, tak bardzo różniących się od doświadczanych przez nas zwykle interakcji w stylu autorytarnym, w których ważne jest to, kto ma lepszą, a kto gorszą pozycję i jaką rolę odgrywa. W rosnącej obecnie świadomości, że „jesteśmy w tym razem”, w rozmowie obecny jest wspólny cel i szukanie możliwości. Obserwujemy to codziennie podczas wykonywanej pracy. Coaching koaktywny zakorzenił się na całym świecie, przekraczając historyczne i kulturowe bariery, ponieważ łączy na głęboko ludzkim poziomie – tęsknoty za pełnym znaczenia i sensu spotkaniem... W globalnej perspektywie zjawisko to stanowi naturalny przejaw ewolucji ludzkiej świadomości. Uważamy, że koaktywna konwersacja jest zarówno przykładem tej zmiany świadomości, jak i instrumentem jej kształtowania.

Ten wyjątkowy styl koaktywnego porozumiewania przejawia się na wiele różnych sposobów. Można go dostrzec w tym, jak coach (albo osoba w roli coacha) słucha: nie tylko słów, ale też tego, co jest poza słowami. Można to zauważyć u liderów, którzy przykładają taką samą wagę do otwartego słuchania, jak do przedstawiania swojego punktu widzenia. Lider, który autentycznie słucha jak coach, potrafi uchwycić różne niuanse w głosie, sposób ekspresji emocji, zmiany energii; słucha zarówno tego, co jest mówione, jak i niewypowiedzianego. Poszukuje u innych ludzi tego, co w nich najlepsze, nawet jeśli oni sami nie potrafią tego dostrzec.

To nie przypadek, że *aktywny* stanowi część nazwy metody i tytułu książki. Opisując relację w coachingu koaktywnym i mniej formalną rozmowę między kolegami w pracy, kładziemy nacisk na dotrzymanie zobowiązań. Ceniemy odpowiedzialność nie z chęci testowania, łajania ani kontrolowania, lecz jako okazję do uczenia się na podstawie tego, co się zdarzyło albo nie zdarzyło. To przesunięcie punktu ciężkości z osądu na uczenie się jest istotą koaktywnej rozmowy.

Z kolei nacisk położony na połączenie relacji i działania został uchwycony w eleganckim wyrażeniu: *koaktywny*. Zawiera ono w sobie zarówno bycie, jak i robienie: bycie współdziałającym, współpracującym, realizującym wspólną misję i aktywne poruszanie się w kierunku wizji – przybliżanie się do celu.

Dzięki tej książce poznasz nowe sposoby pracy z innymi: dowiesz się, jak odkryć i pobudzać ich misję życiową, główny cel i specyficzną agendę. Znajdziesz w niej skuteczne sposoby na to, aby ludzie bezwzględnie dotrzymywali podjętych przez siebie zobowiązań, wciąż mając na uwadze własne uczenie się. Poznasz charakterystyczne dla coachingu koaktywnego podejście do wartości, określania celów, równowagi życiowej i zarządzania sobą oraz dowiesz się, jak można je stosować również pełniąc role lidarskie.

Poznasz także strategie coachingowe stosowane wobec zachowań, które ludzi ograniczają, nasilających się szczególnie wówczas, gdy potrzebują oni odwagi w podejmowaniu ryzyka koniecznego do wprowadzenia zmian, albo gdy jako członkowie zespołów lub liderzy czują, że gra toczy się o wysoką stawkę. Te sprawdzone strategie pomagają ludziom w utrzymywaniu przyjętej linii postępowania i w przezwyciężaniu zachowań uniemożliwiających realizację własnych pragnień, planów i marzeń.

W książce tej kładziemy nacisk na dostarczenie profesjonalnym coachom niezbędnych informacji i ćwiczeń, jednakże prezentowane w niej umiejętności i sposób rozumienia niektórych pojęć mogą znaleźć zastosowanie w prawie każdej relacji – w pracy, w rodzinie, w związkach przyjacielskich, w zespołach, w społecznościach wolontariuszy itd. – ponieważ to, co piszemy o umiejętnościach i relacji coachingowej, w swej istocie wykracza poza sesje profesjonalnego coachingu. Zdajemy sobie sprawę z tego,

że obecnie coaching stanowi dostosowywany do okoliczności styl porozumiewania się, wciąż rozwijający się i wychodzący poza zestaw umiejętności profesjonalnego coacha.

Kilka słów o strukturze książki

W części pierwszej prezentujemy model coachingu koaktywnego. Rozdział pierwszy zaczynamy od opisu czterech filarów stanowiących podstawę, na której został zbudowany model. Wspólnie tworzą one sieć wzajemnych powiązań, umożliwiającą pełną konwersację. Kontynuujemy budowanie modelu, przedstawiając pięć kontekstów coachingu koaktywnego. Są to: słuchanie, intuicja, ciekawość, pobudzanie do działania i pogłębianie uczenia się oraz zarządzanie sobą. Przyglądamy się też temu, jak te pięć kontekstów przejawia się w rozmowach nieformalnych.

W rozdziale tym opisane zostały również trzy zasady: spełnienia, balansu i procesu, które wspólnie tworzą centrum uwagi klienta stanowiące rdzeń całego modelu. Część pierwsza wyjaśnia także, jak nawiązać efektywną roboczą relację pomiędzy coachem a klientem (nazywaną „zawartym sojuszem”) i jak ta praktyka może podnosić poziom zaufania w jakiegokolwiek roboczej relacji.

W części drugiej szczegółowo omawiamy każdy z pięciu kontekstów, przedstawiając opisy i przykłady praktycznych zastosowań umiejętności coachingowych. Zamieszczamy przykłady rozmów coachingowych oraz ćwiczeń służących przyswajaniu konkretnych umiejętności w codziennym życiu. Znajdują się tu przykłady modelowych rozmów przeprowadzanych z perspektywy profesjonalnego coacha, jak i wzięte z życia – ze środowiska pracy.

W części trzeciej wyjaśniamy trzy podstawowe zasady: spełnienia, balansu i procesu. Każda z tych trzech zasad otwiera możliwości znaczącej zmiany dla coachów, w tym pracowników funkcjonujących w nieformalnych relacjach coachingowych z menedżerami i liderami. Przykłady rozmów coachingowych zamieszczone w każdym rozdziale ilustrują, jak te zasady przejawiają się w praktyce. Odkrywamy również, w jaki sposób te trzy zasady zawsze stanowią tło każdej ważnej rozmowy lidera.

Czwarta część integruje poprzedzające ją treści i przedstawia przyszłościową wizję coachingu, a w szczególności – koaktywnych rozmów. W pewien sposób ten ostatni fragment przypomina zakończenie każdej sesji coachingowej: jest to zebranie wcześniejszych wątków, a następnie przejście do działania będącego następnym krokiem w podróż.

Można powiedzieć, że istnieje również „piąta część”, jeśli weźmiemy pod uwagę *Zestaw Narzędzi Coacha online* (www.coaching-koaktywny.wolterskluwer.pl). Ten obszerny zestaw narzędzi coacha dołączyliśmy do każdego wydania **Coachingu koaktywnego** po to, abyście mogli z niego korzystać i adaptować do pracy ze swoimi klientami. Począwszy od trzeciego wydania narzędzia te były zamieszczane *online*, gdzie łatwo można dodać i uaktualnić znajdujące się tam materiały. Od tego czasu ten internetowy zestaw narzędzi znacznie się powiększył i obecnie zawiera również elementy *audio* i *video*. W książce znajdziecie do niego odniesienia wraz z sugestiami zastosowania konkretnych narzędzi.

Podsumowując, czwarte wydanie książki oferuje wszechstronne podejście umożliwiające zrozumienie natury skutecznej koaktywnej relacji coachingowej oraz umiejętności, które ją wspierają. Materiał został ujęty w spójną strukturę i uzupełniony przykładami z życia codziennego oraz praktycznymi ćwiczeniami rozwijającymi zdolności coachingowe. Jest to książka przeznaczona zarówno dla tych, którzy chcą poszerzyć wiedzę i rozwijać umiejętności profesjonalnego coacha, jak i dla tych, którzy pragną przyjąć koaktywne podejście w ważnych rozmowach, posługując się unikatową i sprawdzoną metodą nazywaną coachingiem koaktywnym.

Podstawy coachingu koaktywnego

Od początków swego istnienia coaching koncentruje się na kliencie (*coachee*). Ludzie biorą udział w coachingu lub go poszukują, ponieważ chcą, żeby ich życie wyglądało inaczej. Pragną zmiany lub chcą osiągnąć ważne cele. Motywują ich konkretne cele: napisanie książki, założenie własnego biznesu, osiągnięcie wyższej pozycji w karierze zawodowej, poprawa kondycji fizycznej. Zgłaszają się, aby skuteczniej działać w pracy lub czerpać z niej więcej satysfakcji, aby zdobyć nowe umiejętności radzenia sobie ze zmianami w życiu.

Czasami chcą od życia więcej – więcej spokoju umysłu, bezpieczeństwa, poczucia wpływu w pracy, niekiedy mniej – mniej chaosu, stresu, presji finansowej. Ogólnie rzecz biorąc, przychodzą do coachów, ponieważ chcą poprawić jakość swojego życia, co wpływa na spełnienie, balans lub taki proces, który służy zaspokojeniu ich życiowych pragnień. Niezależnie od indywidualnych motywów każdego człowieka coaching zawsze zaczyna się u *coachee*.

W tej części wyjaśniamy, co coach wnosi do tej interakcji i pokazujemy, jak ten proces wygląda z koaktywnej perspektywy. Wyodrębniamy elementy całego modelu i wskazujemy, jak wzajemnie się w nim ząbniają. Chcąc pogłębić ich zrozumienie, w kolejnych rozdziałach opisujemy je bardziej szczegółowo oraz ilustrujemy przykładami z rozmów coachingowych.

W pierwszych dwóch rozdziałach zobaczycie również, jak podstawy coachingu koaktywnego mogą znaleźć zastosowanie w nieformalnych rozmowach w pracy, a nawet w domu. Choć prawdą jest, że nie każda rozmowa, jaką mamy z inną osobą, zgodna jest z definicją rozmowy koaktywnej, świadomość tych podstaw daje pewien wgląd w rozmowę. Czasami coś, co na pierwszy rzut oka wydaje się zwyczajną – a nawet trywialną – wymianą, podłącza nas do czegoś o wiele ważniejszego, głębszego i niesie ze sobą znaczenie, którego żadna ze stron z początku nie spodziewała się znaleźć w tej rozmowie. Bez wątplenia w jakimś momencie swojego życia doświadczycie tego. Rozmowa nagle przybiera bardziej osobisty kierunek i być może stajemy się w niej podatniejsi na zranienie, a z pewnością nie było to planowane. Rozumiejąc podstawy coachingu koaktywnego, będziecie lepiej

przygotowani do zobaczenia okazji w tych sytuacjach i zaangażujecie się bardziej skutecznie – nie doradzając czy usiłując rozwiązać problem, lecz w koaktywny sposób, odważnie wchodząc w rozmowę – bardziej jako towarzyszy w nieoczekiwanej podróży. Można powiedzieć, że taka jest właśnie istota każdej rozmowy coachingowej: bycie obecnym w danym momencie, otwartym na to, co się pojawia teraz, nawet gdy rozmowa miała przebiegać według planu.

Każda rozmowa ma swój podtekst. Ten podtekst tworzą założenia, oczekiwania, milczące zgody. Składa się on także z takich jakości relacyjnych jak status uczestniczących w niej osób, ich wartości i przekonania – wszystko to razem przemieszane w rozmowie, która może toczyć się na jakiś całkiem zwyczajny temat. Łatwo jest zignorować podtekst i skoncentrować się na powierzchni rozmowy; jesteśmy lepiej zaznajomieni z tą drugą, wygodniejszą opcją, lecz wówczas tracimy okazję do przeprowadzenia rozmowy na głębszym poziomie. A to właśnie w rozmowie na głębszym poziomie budujemy relację, zaufanie i wzajemnie się wzmacniamy. Zrozumienie modelu koaktywnego i podstaw wynikającej z niego metody pomoże wam uświadamiać sobie te aspekty relacji oraz wnosić szerszy zakres kompetencji do każdej rozmowy.

Dwa pierwsze rozdziały umożliwią wam, czy to w roli coacha, czy lidera, wgląd w te zazwyczaj niewidoczne wymiary rozmowy, które mają ogromny wpływ na jej rezultaty i na jakość samej relacji.

Model coachingu koaktywnego

Termin „koaktywny” odnosi się do istoty relacji coachingowej, w której coach i coachee są aktywnymi współpracownikami. W coachingu koaktywnym relacja ta to sojusz zawarty między dwoma partnerami w celu zaspokojenia potrzeb coachee. Termin łączy w sobie elementarne ludzkie właściwości odnoszące się zarówno do *być*, jak i *działać*:

- kim jesteśmy,
- kim jesteśmy w relacji,
- kim jesteśmy teraz, a kim chcemy być,
- w jaki sposób aktywnie tworzymy,
- co robimy – albo w niektórych przypadkach – *nie* robimy, aby osiągnąć rezultaty, których pragniemy w życiu i w pracy.

Coach i coachee są w tym razem, „współpracując”, gdy coachee podejmuje działanie.

Cztery filary

Cztery filary reprezentują podstawowe przekonania dotyczące koaktywnego sposobu bycia w relacji i rozmowie na głębszym poziomie. Naszym zdaniem są one niezbędnymi warunkami wpływu, który może zaistnieć w coachingu i innych rozmowach w stylu coachingowym. Model coachingu koaktywnego opiera się na tych czterech stwierdzeniach. Formują one naczynie utrzymujące koaktywną rozmowę. Tak naprawdę filary te umożliwiają zaistnienie prawdziwie koaktywnej konwersacji. Tworzą one strukturę niezbędną do pojawienia się zaangażowanej i mocnej relacji, będącej odpowiednikiem części *ko-* (*współ*) w słowie „koaktywny” oraz do zaistnienia ożywczego działania po stronie coachee, będącego odpowiednikiem części *-aktywny*. Ludzie są z natury kreatywni, wyposażeni w zasoby i stanowią integralną całość.

Książka nazywana jest potocznie „biblią coachingu”. Od 1998 roku, gdy ukazało się jej pierwsze wydanie, koncepcja coachingu koaktywnego cieszy się niestabnym zainteresowaniem, a jej autorzy – jednocześnie pionierzy tej metody – dostosowują treść kolejnych edycji do stale zmieniających się realiów.

W procesie coachingu koaktywnego coach skupia się na wspieraniu klienta w odkrywaniu jego potencjału i kreatywności, a nie bezpośrednio na problemach czy celach klienta (coachee). Autorzy wyjaśniają, na czym polega proces prowadzący do głębokiej zmiany, i opisują, jak można go uruchomić poprzez budowanie relacji partnerskich. W ich wizji umiejętności coachingowe powinni wykorzystywać nie tylko profesjonalni trenerzy, lecz także menedżerowie i nauczyciele, pomagając swoim współpracownikom i podopiecznym w pełni realizować ich potencjał w ramach organizacji.

W najnowszym wydaniu Autorzy przedstawiają:

- najbardziej aktualną terminologię coachingową,
- przykłady prowadzonych w różnych kontekstach dialogów pomiędzy coachem i klientem,
- możliwe zastosowania elementów coachingu koaktywnego przez liderów (m.in. przykłady rozmów pomiędzy menedżerem a pracownikiem),
- praktyczne ćwiczenia umożliwiające doskonalenie kompetencji.

„Cała książka, pozostając «biblią coachingu» i przypominając o tym, co jest najważniejsze w tej profesji, dostarcza też tak bardzo aktualnie potrzebnych wskazówek co do nowego sposobu porozumiewania się w zmieniającym się świecie biznesu. A bezsprzecznie nastąpiły czasy, gdy przyjęcie nowej postawy przez liderów, a co za tym idzie – partnerskiego, otwartego i opartego na zaufaniu sposobu porozumiewania się – może okazać się kluczowe dla przetrwania firm w długofalowej perspektywie”.

Maria Piechnik-Potęga, CPGC



Obszerny zestaw narzędzi coacha, zawierający ćwiczenia, kwestionariusze, listy kontrolne oraz formularze przydatne podczas sesji coachingowych, jest dostępny w wersji elektronicznej na stronie www.coaching-koaktywny.wolterskluwer.pl po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego.



9788381600729 W03P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8160-072-9



9 788381 600729

wydanie III