

Nr 1 wśród poradników o coachingu na świecie!
Przewodnik po modelu GROW

COACHING

TRENING EFEKTYWNOŚCI

Zasady i praktyka
coachingu oraz przywództwa

Wprowadzenie: Magdalena N. Mook
CEO, International Coaching Federation

Sir JOHN WHITMORE
Tiffany Gaskell
co-CEO, Performance Consultants

Wydanie

6

Zaktualizowane
i rozszerzone

G A L A K T Y K A

Coaching. Trening efektywności podnosi poprzeczkę.

– JORGE PAULO LEMANN, współzałożyciel 3G Capital,
członek zarządu The Kraft Heinz Company

To ludzie robią różnicę. Ta publikacja doskonale współgra z naszą kulturą organizacyjną i znacząco poprawiła sposób, w jaki współpracujemy, co skutkuje mierzalnym wpływem na nasze wyniki biznesowe.

– PAT ROCHE, prezes Industrial Group, Moog Inc.

Transformacja systemu kapitalistycznego w kierunku zasad zrównoważonego rozwoju to jedno z największych wyzwań naszych czasów. Sir John i Performance Consultants pokazują wyraźnie, że ta systemowa zmiana wymaga także transformacji osobistej. Coaching jest tu istotnym narzędziem. To wyrazista, świeża książka, którą gorąco polecam.

– COLIN LE DUC, współzałożyciel
Generation Investment Management

Jako stały klient Performance Consultants widziałem, jak ich coaching działa w praktyce – transformując styl przywództwa liderów i kulturę organizacyjną. Ta książka to pozycja obowiązkowa dla liderów i specjalistów ds. rozwoju organizacji, którzy dostrzegają, że coaching to działania wpływające całościowo na liderów, zespoły i kulturę.

– THORSTEN KLEIN, dyrektor ds. globalnego
rozwoju talentów i organizacji, eBay

To coś więcej niż książka o coachingu – to bez wątpienia cenna, strategiczna wręcz publikacja XXI wieku z zakresu rozwoju organizacyjnego. Zawarte w niej wnioski, modele i narzędzia mogą pomóc organizacjom realnie wykorzystać zwrot z inwestycji, jaki może dawać coaching.

– VYLA ROLLINS, dyrektorka zarządzająca,
London Business School Leadership Institute

Coaching. Trening efektywności bezpośrednio wpływa na sposób pracy w naszych firmach. Model GROW to fantastyczne i trwale narzędzie rozwoju ludzi – proste, a zarazem niezwykle skuteczne.

– JEAN-LOUIS ARAIGNOUS, menedżer programu coachingowego,
Volvo Group University

To wydanie słusznie odnosi się także do coachingu w obszarze bezpieczeństwa pracy. Partnerstwo z Performance Consultants zaowocowało wdrożeniem na szeroką skalę skutecznego programu przywództwa w zakresie bezpieczeństwa, opartego na niniejszej publikacji.

– JAMES THIEME, globalny menedżer ds. BHP,
Linde AG, Dział Inżynieriiny

Dzięki coachingowi transformacyjnemu stałem się liderem skuteczniejszym, co uwolniło ogromną energię w organizacji i doprowadziło do potrojenia zysków.

– JOHN DUGGAN, były prezes i dyrektor generalny, Gazeley

Zasady przedstawione w tej książce stały się impulsem do zmian w biznesie, które poprawiły satysfakcję pracowników i przyniosły lepsze wyniki.

– PATRICK MURPHY, były przewodniczący
rady nadzorczej, Ryanair

Sir JOHN WHITMORE

Tiffany Gaskell

co-CEO, Performance Consultants

COACHING

TRENING EFEKTYWNOŚCI

Zasady i praktyka
coachingu oraz przywództwa

Wprowadzenie: Magdalena N. Mook
CEO, International Coaching Federation

Przekład:
Katarzyna Babicz

G A L A K T Y K A

Tytuł wydania oryginalnego:
Coaching for Performance
The principles and practice of coaching and leadership

Pierwsze wydanie oryginalne opublikowało w Wielkiej Brytanii
Nicholas Brealey Publishing w 1992 r.
Imprint należący do John Murray Press.

Szóste wydanie oryginalne opublikował John Murray Business w 2024 r.

Copyright © The Estate of Sir John Whitmore
1992, 1996, 2002, 2009, 2017, 2024

Copyright © Performance Consultants (International) Limited
1992, 1996, 2002, 2009, 2017, 2024

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Prawo Sir Johna Whitmore'a i Tiffany Gaskell do bycia identyfikowanymi
jako autorzy niniejszego utworu zostało przez nich zastrzeżone
zgodnie z ustawą o prawie autorskim, wzorach i patentach z 1988 r.

WYDANIE POLSKIE

Wydanie polskie © 2025 by Galaktyka sp. z o.o.
90-644 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37
tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17
e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl
www.galaktyka.com.pl

ISBN: 978-83-7579-954-5

Konsultacja: Ewa Mukoid
Redakcja: Bogumiła Widła
Korekta: Monika Ulatowska
Redakcja techniczna: Renata Kozłowska
Redaktor prowadzący: Marek Janiak

Adaptacja oryginalnego projektu okładki: Master
Skład: Garamond

Druk i oprawa: Drukarnia READ ME

Pełna informacja o ofercie i planach wydawniczych:
www.galaktyka.com.pl
info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl
Zapraszamy!

Niniejsza książka ma charakter informacyjny, a treści w niej zawarte to opinie autorów. Nie powinny być rozumiane jako porady psychologiczne czy medyczne, a w szczególności nie powinny być traktowane jako zastępstwo profesjonalnej pomocy psychologicznej.

Autorzy i wydawca dołożyli wszelkich starań, aby zawarte w tej książce informacje były rzetelne i kompletne, nie ponoszą jednak żadnej odpowiedzialności za mogące pojawić się błędy, nieścisłości, przeoczenia lub niezgodności, ani za szkody i straty powstałe w wyniku stosowania informacji zawartych w niniejszej publikacji.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.

Spis treści

Przedmowa – John McFarlane 9

Przedmowa – Magdalena Nowicka Mook 11

Do czytelnika 15

Wprowadzenie 17

CZĘŚĆ I Coaching to coś więcej niż coaching

1. Czym jest coaching? 27

2. Tworzenie kultur wysokiej efektywności 39

CZĘŚĆ II Zasady coachingu

3. Coaching to praktyczne zastosowanie inteligencji emocjonalnej 63

4. Lider jako coach 71

5. Styl coachingowy. Partnerstwo i współpraca 81

6. Świadomość i odpowiedzialność – aktywowanie procesu uczenia się 93

CZĘŚĆ III Praktyka coachingu

7. Mocne pytania – odblokowanie potencjału 107

8. Aktywne słuchanie – uwalnianie potencjału 115

9. Model GROW – struktura coachingu 121

10. Ustalanie celów – określ swoje marzenie 129

11. Rzeczywistość – gdzie się teraz znajdujesz? 145

12. Opcje – jakie masz możliwości? 159

13. Wola – co zrobisz? 169

ETAP 1: Ustalenie odpowiedzialności 170

ETAP 2: Działania następne i feedback 179

14. Coaching ukierunkowany na odnalezienie sensu i celu –
tworzenie odporności 191

CZĘŚĆ IV Różne formy i zastosowania coachingu

15. Formalne indywidualne sesje coachingowe 1 : 1 201

16. Coaching wspierający efektywność zespołu 209

- 17. Coaching w celu uzyskania efektywności zgodnej z systemem *lean* 223
- 18. Coaching w celu poprawy bezpieczeństwa 233

CZĘŚĆ V WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU COACHINGU

- 19. Mierzenie korzyści i zwrotu z inwestycji (ROI) w coaching 243
- 20. Jak dokonać zmiany kulturowej 251
- 21. Cechy przywództwa 255
- 22. Drabina prowadząca do mistrzostwa 265
- 23. Coaching zaawansowany 269

Załącznik 1. Słownik terminów coachingowych 279

Załącznik 2. Pytania coachingowe 293

ZESTAW PYTAŃ nr 1: Autocoaching 293

ZESTAW PYTAŃ nr 2: Świadome umowy w miejscu pracy 294

ZESTAW PYTAŃ nr 3: Pytanie o zgodę 295

ZESTAW PYTAŃ nr 4: 10 najważniejszych pytań 295

ZESTAW PYTAŃ nr 5: Strategia GROW 296

ZESTAW PYTAŃ nr 6: Działania następne 300

ZESTAW PYTAŃ nr 7: Etapy feedbacku według strategii GROW 301

Załącznik 3. Propozycje rozwiązań ćwiczenia dziewięciu kropek 305

Bibliografia 307

Indeks 313

Podziękowania 321

O Autorach 325

4

LIDER JAKO COACH

Lider musi być postrzegany przez swój zespół jako wsparcie, nie zaś zagrożenie.

Styl przywództwa coachingowego wiąże się z pewnym paradoksem, ponieważ w tradycyjnym ujęciu lider dzierży kontrolę – decyduje o wynagrodzeniu, przyznaje awanse, może rozstrzygnąć o zwolnieniu. Taki model sprawdza się wyłącznie, jeśli uznajemy, że jedyną metodą motywacji jest umiejętne stosowanie „kija i marchewki”. Tymczasem, aby coaching mógł okazać się naprawdę skuteczny, relacja między coachem a osobą coachowaną powinna opierać się na partnerstwie, zaufaniu, poczuciu bezpieczeństwa i minimalnym nacisku. W tym kontekście kontrola nad wynagrodzeniem, awansem i zwolnieniem nie powinna odgrywać żadnej roli, gdyż te elementy mogą jedynie zakłócać taką relację.

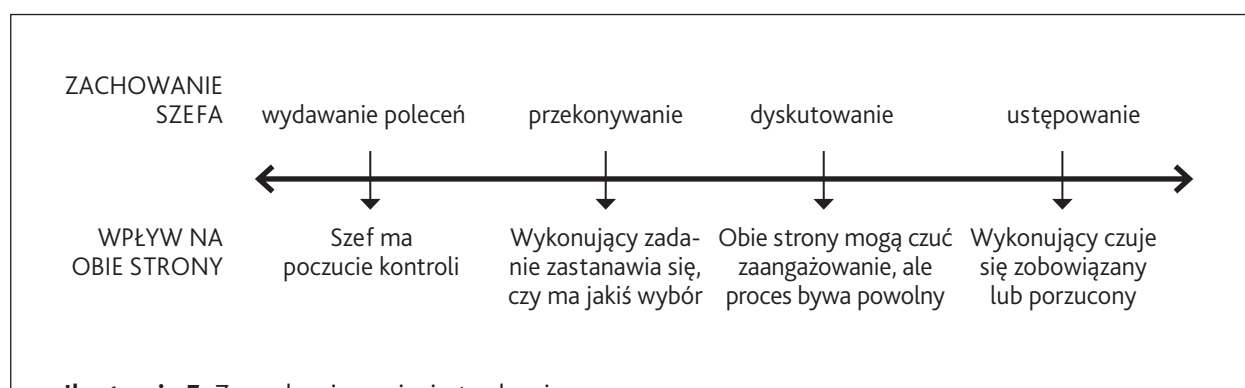
CZY LIDER MOŻE BYĆ COACHEM?

Czy zatem lider w ogóle może być coachem? Tak, ale jak omówiono w poprzednim rozdziale, coaching to praktyczne zastosowanie inteligencji emocjonalnej i wymaga od lidera cech o najwyższej jakości: empatii, integralności, równowagi, a także gotowości do przyjęcia w większości przypadków całkowicie odmiennego podejścia do pracowników niż to stosowane dotychczas. Liderzy-coachowie muszą również sami wyznaczać swoją drogę, ponieważ nie mają wielu wzorców do naśladowania. Mogą też początkowo napotykać na opór ze strony pracowników, często patrzących podejrzliwie na odejście od znanego im, tradycyjnego modelu zarządzania. Pracownicy mogą chociażby obawiać się dodatkowej osobistej odpowiedzialności, która jest nieodłącznym elementem stylu przywództwa coachingowego. Te wyzwania można jednak przewidzieć, a w większości przypadków łatwo je pokonać poprzez coaching, choć wymaga to zmiany zachowań. Umiejętności coachingowe można nabyć podczas szkoleń, takich jak *Coaching for Performance*, co niewątpliwie stanowi bardzo dobrą wiadomość. Według raportu

ICF i PricewaterhouseCoopers z 2020 roku, 93% liderów stosujących umiejętności coachingowe przeszło specjalistyczne szkolenia w zakresie coachingu. Wśród nich 79% ukończyło programy akredytowane lub zatwierdzone przez profesjonalne organizacje coachingowe, a 78% odbyło co najmniej 60 godzin specjalistycznego szkolenia coachingowego – tyle samo, ile wymaga się do uzyskania certyfikatu coacha.

ZARZĄDZANIE W UJĘCIU TRADYCYJNYM

Skrajności w stylach zarządzania lub komunikacji, które są nam dobrze znane, plasują podejście autorytarne na jednym końcu spektrum, a leseferyzm na drugim. Zarządzanie w ujęciu tradycyjnym wpisuje się w etapy zależności i niezależności na krzywej efektywności i można je przedstawić, jak pokazano na ilustr. 5.



Ilustracja 5. Zarządzanie w ujęciu tradycyjnym

Wydawanie poleceń

Kiedy jesteś dzieckiem, rodzice mówią ci, co masz robić. W szkole nauczyciele również mówią ci, co masz robić. I gdy podejmujesz pierwszą pracę, twój szef robi dokładnie to samo. Kiedy więc sam wchodzisz na pozycję wiążącą się z jakąś władzą, co takiego robisz? Powielasz wzorzec, czyli instruujesz ludzi, co mają robić, ponieważ dokładnie tak dotychczas postępowali ludzie stanowiący dla ciebie wzór. Tak przynajmniej wygląda rzeczywistość u większości z nas: od najmłodszych lat byliśmy uczeni funkcjonować w świecie wydawania i przyjmowania poleceń i jesteśmy w tym naprawdę dobrzy.

Wydawanie poleceń jest kuszące. Nie dość, że szybkie i łatwe, to jeszcze daje instruującemu poczucie kontroli. Skuteczność jest jednak wyłącznie pozorna. Lider narzucający demotywuje i wywołuje wśród pracowników niezadowolenie. Jednocześnie podwładni nie mają odwagi okazać swoich odczuć ani udzielić informacji zwrotnej – zresztą ta najprawdopodobniej i tak nie została by przyjęta do wiadomości. W rezultacie w obecności „dyktatora” pracownicy wykazują uległość, ale za jego plecami działają inaczej – z niechęcią, niską efektywnością, a czasem nawet porzucając obowiązki lub sabotując wyniki. Dyktatorzy nie mają więc rzeczywistej kontroli – oszukują siebie samych.

Istnieje także inny problem związany ze stylem bazującym na wydawaniu poleceń w tradycyjnym podejściu do zarządzania. A mianowicie zapamiętywanie. Mówiąc wprost: słabo zapamiętujemy to, co nam przekazano w formie polecenia. Zależności zobrazowane na ilustr. 6. bardzo często pojawiają się w programach szkoleniowych, mają jednak na tyle istotne znaczenie, że warto je tutaj przytoczyć. Badanie zostało przeprowadzone przez IBM już jakiś czas temu, a jego wyniki zostały później potwierdzone w innych analizach. Dla celów badania grupę osób podzielono losowo na trzy podgrupy, z których każda uczyła się tego samego prostego zagadnienia, ale trzema różnymi metodami. Wyniki mówią same za siebie i potwierdzają teorię uczenia się dorosłych, według której najlepsze efekty przynosi nauka przez doświadczenie. Jednak nas tu szczególnie interesuje drastyczny spadek poziomu zapamiętywania, gdy ludzie są jedynie informowani.

	Polecenie	Polecenie i pokazanie	Polecenie, pokazanie i pozwolenie na doświadczenie
Zapamiętanie po 3 tygodniach	70%	72%	85%
Zapamiętanie po 3 miesiącach	10%	32%	65%

Ilustracja 6. Wyniki zapamiętywania po szkoleniu

Kiedy te zależności zaprezentowano instruktorom skoków ze spadochronem, ci natychmiast zaniepokoiли się faktem, że do tej pory szkolili swoich podopiecznych w zakresie procedur w sytuacjach awaryjnych jedynie poprzez wykłady teoretyczne. Z miejsca przystąpili do wdrożenia zmian w systemie nauczania, zanim konsekwencje okazałyby się dramatyczne!

Przekonywanie

Przesuwając się na spektrum metod zarządzania w tradycyjnym ujęciu w prawo, przechodzimy do sprzedawania lub przekonywania. Tutaj szef przedstawia swój pomysł i stara się cię do niego przekonać, przedstawiając jego dobre strony. Wiesz doskonale,

że lepiej nie kwestionować jego zdania, więc jedynie się uśmiechasz, przytakujesz i realizujesz jego polecenia. Taki styl zarządzania jest pewnie nieco przyjemniejszy w odbiorze, bo daje pozory demokracji. No właśnie – pozory. W rzeczywistości ostatecznie nadal robisz dokładnie to, czego życzy sobie szef, nie wnosząc w proces indywidualnego wkładu. Zasadniczo niewiele się zmienia.

Dyskutowanie

Kiedy posuwamy się dalej w prawo, dochodzimy do dyskusji. Tu faktycznie następuje połączenie zasobów, a dobry lider potrafi okazać gotowość, by podążać inną ścieżką, niż ta początkowo przez niego zaproponowana, pod warunkiem, że prowadzi ona w odpowiednim kierunku. Susan Wojcicki, dyrektorka generalna YouTube do 2023 roku, powiedziała w wywiadzie dla magazynu „Forbes” (2013):

Myszę, że często, gdy ktoś udziela nam informacji zwrotnej, w pierwszym odruchu chcemy zaprzeczyć, traktując taki feedback jak krytykę. Ale zdałam sobie sprawę, że – zwłaszcza na wyższych stanowiskach w organizacji... – naprawdę trzeba się zdystansować, nie brać tego do siebie i wykazać gotowość do wysłuchania takich uwag.

Demokratyczna debata ma wiele zalet, pamiętaj jednak, że bywa czasochłonna i może prowadzić do braku decyzyjności.

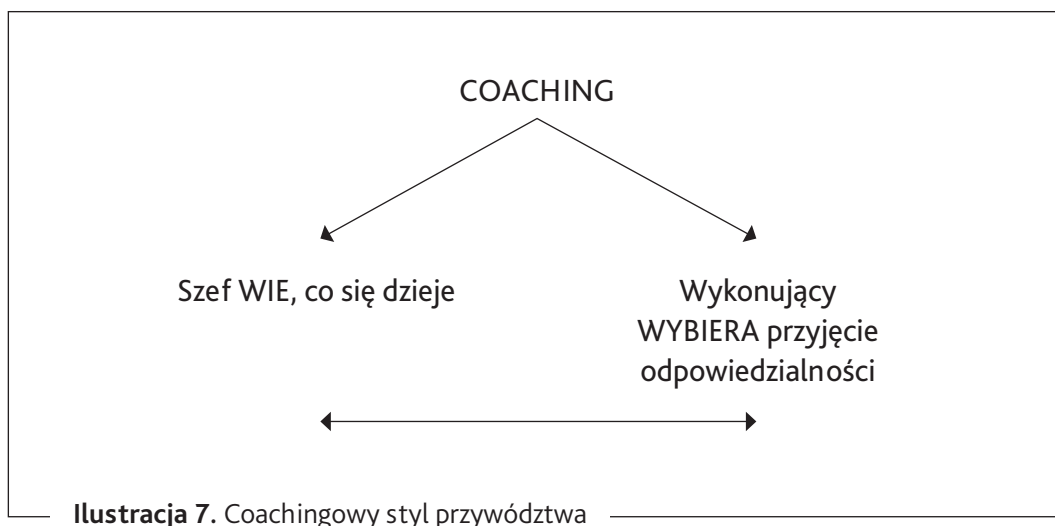
Ustępowanie

Przechodząc na drugi koniec spektrum, lider zostawia podwładnym swobodę działania. W ten sposób poświęca swój czas innym obowiązkom, a pracownicy zyskują większą wolność wyboru. Jest to jednak rozwiązanie ryzykowne dla obu stron. Po pierwsze, lider wycofuje się z odpowiedzialności, choć ostateczna odpowiedzialność nadal spoczywa na nim. Po drugie, efektywność pracowników może się zmniejszyć z powodu braku świadomości dotyczącej różnorodnych aspektów zadania. Bywa, że lider wycofuje się kierowany dobrymi motywacjami – chce w ten sposób stworzyć środowisko, w którym pracownicy będą zmuszeni do nauczenia się radzenia sobie z większą odpowiedzialnością. Taka strategia rzadko jednak przynosi zamierzony efekt. Jeśli bowiem pracownik nie przyjmuje odpowiedzialności z własnej woli, a jedynie dlatego, że czuje się do tego przymuszony, jego poczucie osobistej własności i sprawczości pozostaje niewielkie, a poziom efektywności nie odzwierciedla pułapu, jaki można osiągnąć przy wewnętrznej motywacji, którą lider chciał wywołać czynnikami zewnętrznymi.

Coaching

Większość liderów sytuować się będzie gdzieś pomiędzy tymi skrajnościami, jednak coaching funkcjonuje na zupełnie innej płaszczyźnie. Łączy korzyści obu krańców spektrum, eliminując jednocześnie ich ryzyko (patrz ilustr. 7). Odpowiadając na coachin-

gowe pytania lidera, pracownik zyskuje świadomość każdego aspektu zadania i związanych z nim niezbędnych działań. Taka jasność pozwala mu zwizualizować sobie sukces, co motywuje do świadomego przyjęcia odpowiedzialności. Z drugiej strony, słuchając odpowiedzi na pytania coachingowe, lider poznaje nie tylko plan działania, ale także sposób myślenia, który za nim stoi. Dzięki temu zyskuje znacznie więcej informacji, niż miałoby to miejsce w scenariuszu, w którym jedynie instruuje pracownika. Taka wymiana pozwala na lepsze zgranie obu stron. Ponieważ dialog i relacje w coachingu oparte są na bazie wsparcia, nie zaś na strachu czy zagrożeniu, zachowanie pracownika pozostaje niezmiennie, niezależnie czy lider jest obecny, czy nie. Coaching zapewnia więc liderowi realną, a nie iluzoryczną kontrolę, wynikającą ze wspólnego zrozumienia, które zostało zbudowane. I analogicznie – pracownik przyjmuje faktyczną, a nie pozorowaną odpowiedzialność.



Ilustracja 7. Coachingowy styl przywództwa

ROLA LIDERA

Na początku określmy, jaką rolę odgrywa lider. Gros liderów zbyt często gasi pożary, walcząc, by zadania zostały wykonane. Sami przyznają, że nie są w stanie wygospodarować tyle czasu, ile powinni, na długoterminowe planowanie, tworzenie wizji, analizowanie alternatywnych rozwiązań, obserwowanie konkurencji czy rozwój nowych produktów. Najważniejsze jednak, że brakuje im czasu na pracę nad rozwojem własnych pracowników. W praktyce wysyłają podwładnych na okazjonalne szkolenia, łudząc się, że to załatwi sprawę. Rzadko jednak efekty takich działań uzasadniają inwestycję.

W rzeczywistości zadanie lidera jest proste: doprowadzić do wykonania pracy i rozwijać pracowników. Presja czasu i kosztów ogranicza tę drugą składową. Coaching natomiast jest procesem, który pozwala osiągnąć oba cele jednocześnie.

Jak zatem liderzy mają znaleźć czas na coaching pracowników? Wydawanie poleceń jest przecież szybsze. To prawda, ale jedynie na krótką metę. Jeśli lider poświęci czas na coaching swojego zespołu, ten rozwinie się, biorąc na siebie znacznie większą odpowiedzialność. To z kolei minimalizuje liczbę działań kryzysowych, uwalniając czas lidera nie tylko na coaching, ale także na zajęcie się kwestiami strategicznymi, gdzie nikt inny go nie zastąpi. Dlatego rozwijanie ludzi to nie idealistyczny postulat bez wartości dodanej, lecz przejaw świadomego dbania o własne interesy. Oczywiście, zdarzają się wyjątkowe okazje, gdy bez zbędnych uprzejmości wszyscy muszą zakasać rękawy do roboty, ale w kulturze, w której ludzie czują się doceniani i ważni, są to sytuacje zrozumiałe i akceptowalne.

Liderzy często pytają, kiedy powinni stosować coaching, a przynajmniej na jakiej podstawie podejmować decyzje, czy lepiej coachować, czy wydawać polecenia. Odpowiedź jest dość prosta:

- Jeśli **czas** jest najważniejszym kryterium w danej sytuacji (np. w sytuacji kryzysowej), najszybszym rozwiązaniem będzie zapewne wykonanie zadania samodzielnie lub dokładne poinstruowanie kogoś, co ma zrobić. Należy jednak pamiętać, że takie rozwiązanie oszczędza czas jedynie w krótkiej perspektywie. Na dłuższą metę takie zachowanie prowadzi do uzależnienia pracowników od lidera.
- Jeśli najważniejsza jest **jakość** wyniku (np. konieczne jest stworzenie pełnego i szczegółowego raportu), coaching ukierunkowany na świadomość i odpowiedzialność najprawdopodobniej zapewni najlepszy rezultat.
- Jeśli najważniejsze jest maksymalizowanie **nauki** (np. osoba wykonuje zadanie po raz pierwszy), coaching zdecydowanie zoptymalizuje proces uczenia się i trwałość zdobytej wiedzy.
- Jeśli konieczne jest zaangażowanie i autentyczne **zobowiązanie** (np. wdrażanie ulepszeń w obsłudze klienta), coaching przełoży się na znacznie lepsze rezultaty niż wydawanie poleceń, które z dużym prawdopodobieństwem doprowadzi do wyrażenia zgody, ale też oporu lub braku poczucia odpowiedzialności.
- Jeśli ważne są **zaangażowanie** i utrzymanie pracowników (np. w przypadku talentów lub pokolenia milenialsów), coaching jest najskuteczniejszym podejściem do zharmonizowania potrzeb, oczekiwań i pragnień jednostek z misją organizacji, co nadaje sens i cel pracy osób tam zatrudnionych.

W większości sytuacji w miejscu pracy czas, jakość i nauka zawsze mają pewne znaczenie. Smutna prawda jest taka, że w wielu firmach czas ma pierwszeństwo przed jakością, a nauka jest spychana na trzecie miejsce. Czy dziwi zatem fakt, że liderom tak trudno

zrezygnować z wydawania poleceń, a efektywność biznesowa wypada znacznie poniżej potencjału?

Jeśli liderzy zarządzają zgodnie z zasadami coachingu, osiągają wyższy standard realizacji zadań, jednocześnie rozwijając swoich pracowników. Brzmi za dobrze, żeby mogło być prawdą? 250 dni w roku przeznaczonych na realizację zadań i 250 dni na rozwój każdego z pracowników? Tymczasem dokładnie to osiąga lider stosujący coaching.

Firma Performance Consultants przeprowadziła program szkoleniowy z zakresu zarządzania przez coaching dla 750 menedżerów i kierowników sieci IKEA, czyli największego na świecie sprzedawcy mebli. Po wdrożeniu stylu zarządzania opartego na coachingu jeden z działów przeszedł z trzeciego najgorszego wyniku na najlepszą pozycję w firmie; wyniki oceny zdolności zarządzania wzrosły z 60 do 90% w całej organizacji; a istotne wskaźniki efektywności poprawiły się o 5%.

ROZWÓJ W MIEJSCU PRACY

Każdego dnia istnieją możliwości rozwoju w miejscu pracy. Przyjrzyjmy się przykładowi Sue, która pracuje nad zadaniem omówionym i uzgodnionym z jej przełożonym, Mo, w poprzednim tygodniu. Sue napotyka na problem, udaje się więc do Mo na rozmowę:

SUE: Zrobiłam to, co uzgodniliśmy, ale nie zadziało.

MO: Spróbuj zrobić to w ten sposób.

Brak coachingu. Sue jest zależna od Mo w kwestii odpowiedzi, a Mo tworzy kulturę zależności. Poniżej wymiana oparta na coachingowej zasadzie współzależności:

SUE: Zrobiłam to, co uzgodniliśmy, ale nie zadziało.

MO: Wiem, że włożyłaś wiele wysiłku w to, by się udało. Jak myślisz, co najlepiej byłoby teraz zrobić?

SUE: Cóż, mogłabym przyjrzeć się jeszcze raz i sprawdzić dokładnie, kiedy dochodzi do blokady. Może to nam powie coś więcej.

MO: OK, ma to sens. Coś jeszcze?

SUE: Nie na tym etapie, ale jeśli to nie zadziała, będziemy musieli przyjrzeć się pierwotnym obliczeniom.

MO: Brzmi jak dobry plan. Świetnie ci idzie, Sue, nawet jeśli wydaje ci się, że tak nie jest. Wiem, że sobie z tym poradzisz. Daj mi znać, jak ci pójdzie.

Następnego ranka Mo kontaktuje się z Sue:

MO: Jak poszło?

SUE: Całkiem nieźle. Odkryłam, że był to problem z synchronizacją i teraz wiem, co dokładnie należy zmienić, żeby wszystko przebiegło dobrze.

MO: Wspaniale! Gratuluję determinacji. Twoja dbałość o szczegóły opłaciła się. Jakie są dalsze kroki?

SUE: Sanjeev musi teraz jak najszybciej wprowadzić zmiany do kodu, ale wiem, że ma obecnie masę roboty.

MO: Masz jakiś pomysł, jak przekonać go, że to priorytet?

SUE: Może ty powinienś z nim porozmawiać.

MO: Spróbuj najpierw sama z nim pogadać. Mam przeczucie, że masz większy autorytet, niż ci się wydaje. Pogadamy jeszcze raz przed lunchem.

SUE: OK, spróbuję.

Tuż przed lunchem Sue informuje Mo, jak poszła rozmowa:

SUE: Udało mi się nakłonić Sanjeeva do wprowadzenia zmian w kodzie i teraz wszystko działa, jak należy.

MO: Rewelacyjna wiadomość, Sue. Naprawdę dobra robota. Jak udało ci się go przekonać?

SUE: Zapytałam po prostu, czy mógłby pomóc, i wyjaśniłam, jak ważne jest, by już dziś wszystko działało, jak trzeba.

MO: Dobra. A co zrobiłaś inaczej niż zwykle, że tym razem Sanjeev odłożył inne zadania i z miejsca zabrał się za twój problem?

SUE: Poprosiłam go, zamiast wydawać mu polecenie. W zasadzie tyle. Takie proste.

MO: Proste, ale bardzo skuteczne. Jakaś lekcja do wyciągnięcia z całego tego procesu?

SUE: Prostota się sprawdza. I nie można niczego zakładać z góry na temat innych osób.

W tym drugim scenariuszu Mo stosuje dwie ważne zasady coachingu – budowanie świadomości i odpowiedzialności. Więcej na ten temat powiemy sobie w rozdziale 6. W tej krótkiej interakcji Mo nie obwinia Sue ani nie okazuje jej irytacji, lecz pomaga jej samodzielnie rozwiązać problem, uwierzyć w siebie i wyciągnąć wnioski z tego doświadczenia.

Ponadto Mo promuje tworzenie efektywnej kultury współzależności, wspierając Sue w kształtowaniu silniejszych relacji ze współpracownikami.

ZASTOSOWANIE COACHINGU

Kiedy, gdzie i w jakim celu stosujemy coaching? Jak już powiedzieliśmy, coaching to rozwój w miejscu pracy; podejście coachingowe to sposób bycia, a więc coaching jest istotny niezależnie od tego, jaką działalność prowadzisz. W następnym rozdziale omówimy nastawienie coachingowe, w którym postrzegasz osobę coachowaną jako równą sobie i zdolną do pokonywania barier i przeszkód oraz wykorzystywania swojego potencjału. Z takim nastawieniem jesteś w stanie szczerze komunikować się z drugą osobą, niezależnie od tego, jakiego tematu dotyczy ta komunikacja.

Oto kilka oczywistych sytuacji w miejscu pracy, w których podejście coachingowe korzystnie przełoży się na rozmowę:

• Wyznaczanie celów • Planowanie strategiczne • Tworzenie zaangażowania • Motywowanie i inspirowanie • Delegowanie zadań • Praca zespołowa • Rozwiązywanie problemów	• Planowanie i przegląd • Rozwój zespołu i ludzi • Rozwój kariery • Zarządzanie efektywnością • Przeglądy wyników • Informacje zwrotne i oceny • Dostosowanie relacji
--	---

Ta lista to jedynie skromny początek, a do możliwości można podejść, stosując wysoce ustrukturyzowane metody lub przyjmując coachingowe podejście do przywództwa. Zwróć uwagę, że w tym drugim przypadku wymiana zdań z pozoru może brzmieć jak zwykła rozmowa, podczas której nie padnie nawet termin coaching. Takie interakcje są znacznie częstsze niż formalne sesje coachingowe i prawdopodobnie nawet od nich ważniejsze. Są skuteczne, ponieważ przekładają się na stałe budowanie świadomości i stosowanie podstawowych zasad coachingu. Tego typu standard rozmowy między liderem a pracownikiem skutkuje rozwojem w miejscu pracy. W następnym rozdziale zajmiemy się właśnie tym stylem coachingu.

POZYCJA NR 1 DLA TRENERÓW, LIDERÓW I COACHÓW

Ten najbardziej rozpoznawalny podręcznik coachingu na świecie został przetłumaczony na ponad 20 języków. Książka wprowadza czytelników w model GROW (*Goal, Reality, Options, Will*). Sir John Whitmore prezentuje nowe spojrzenie na tematykę zarządzania i efektywności. Podkreśla, że głównym celem coacha jest rozwijanie świadomości, odpowiedzialności oraz pewności siebie u podopiecznych i klientów. Autor zwraca także uwagę, że menedżer może skutecznie pełnić funkcję coacha, łącząc realizację zadań z rozwijaniem kompetencji swoich pracowników.

Aktualne wydanie powstało przy współpracy sir Johna Whitmore'a z Tiffany Gaskell, współzałożycielką firmy Performance Consultants. Ta gruntownie zmieniona i rozszerzona publikacja zrewolucjonizuje tradycyjne podejście do kultury organizacyjnej.

**„WIARA W SIEBIE NIE RODZI SIĘ Z PRESTIŻU ANI PRZYWILEJÓW... BUDUJE SIĘ JĄ,
GDY KTOŚ MA UCZUCIE, ŻE JEST GODZIEN DOKONYWANIA WYBORÓW”.**

To ponadczasowa książka. Idealny podręcznik dla ciebie, niezależnie od tego, czy jesteś nowym, aspirującym menedżerem, czy doświadczonym liderem, starającym się podnieść poziom efektywności swojego zespołu. Pozycja wypełniona wskazówkami dotyczącymi zastosowania modelu GROW do coachingu wysokoefektywnych zespołów w różnych scenariuszach, uzupełniona o pomocne pakiety pytań, a także dialogi i słowniczek.

„FORBES”

Coaching. Trening efektywności był moim pierwszym podręcznikiem, gdy z fotela terapeuty przeniostem się do sali treningowej. Cieszę się, że ta pionierska praca jest wciąż aktualna i ustawicznie aktualizowana. Życzę wszystkim pokoleniom liderów i ich przewodnikom oświecającej lektury.

JACEK SANTORSKI

Akademia Psychologii Przywództwa

Książka *Coaching. Trening efektywności* stanowi solidną podstawę dla tych, którzy chcą zrozumieć potencjał i moc coachingu. Szóste wydanie to pozycja obowiązkowa, a co więcej – to książka, którą chce się przeczytać. Zawiera wszelkie aktualizacje, potężną dawkę wiedzy płynącą z licznych studiów przypadków oraz empiryczne dowody na to, że coaching wprowadza fundamentalne zmiany, wywiera trwały wpływ i transformuje społeczeństwa.

MAGDALENA N. MOOK

CEO, International Coaching Federation

Ta piękna książka jest jednocześnie aktualna i ponadczasowa. Aktualna, ponieważ uwzględnia obecny stan wiedzy i najnowsze osiągnięcia w dziedzinie budowania kultury pracy. Ponadczasowa, gdyż czerpie z wiedzy gromadzonej przez wieki i mądrość tę przekazuje. Pełna fascynujących studiów przypadków i praktycznych porad, pozycja *Coaching. Trening efektywności* jest również odświeżająco praktyczna.

AMY C. EDMONDSON

Harvard Business School, Katedra Novartis,

Professor of Leadership,

autorka książki *Dobre porażki*.

Jak popętniać błędy, aby odnieść sukces

Coaching jest najważniejszą umiejętnością w budowaniu relacji lider–zespół w firmie Johnson & Johnson. Jaki jest najlepszy model coachingowy na świecie? Wybraliśmy model GROW sir Johna Whitmore'a. Każda osoba w naszej organizacji ma teraz dostęp do pozycji *Coaching. Trening efektywności*.

SANDRA HUMBLES

Chief Learning Officer, Johnson & Johnson



www.galaktyka.com.pl