

E-BOOK DLA KAŻDEGO, KTO CHCE IŚĆ DALEJ • PAWEŁ KARDACH

Nie musisz mieć problemu, żeby zasłużyć na rozwój. Wystarczy, że chcesz pójść dalej, niż jesteś dziś.

Przewodnik po coachingu wg standardów ICF

Czym naprawdę jest coaching, jak działa w kontekście biznesowym i jak zacząć z niego korzystać.

Paweł Kardach

EXECUTIVE COACH ICF I MENTOR BIZNESOWY • MBA • MASTER TRENER NEURO-CHANGE

Dlaczego warto to przeczytać

Coaching bywa dziś słowem-wytrychem — używanym tak często, że traci znaczenie. Ten przewodnik ma je oddać z powrotem.

Przez 20 lat podejmowałem decyzje na stanowiskach zarządczych — w Gates, International Paper, Xerox i Atos. Widziałem, jak najlepsi ludzie w organizacji — ci, którzy już odnosili sukcesy — sięgali po coaching nie dlatego, że coś było nie tak, ale dlatego, że chcieli pójść dalej. To obserwacja, która zmieniła sposób, w jaki dziś sam pracuję z ludźmi jako akredytowany coach ICF i mentor.

Ten przewodnik napisałem, żeby uporządkować to, co o coachingu wiadomo naprawdę — bez marketingowego szumu i bez mylenia go z terapią, szkoleniem czy doradztwem. Znajdziesz tu jasną definicję, wyjaśnienie, dla kogo ta metoda działa najlepiej, jak realnie wygląda proces sesji, oraz standardy, według których powinien pracować każdy rzetelny coach.

Co znajdziesz w środku

01 • Czym jest coaching	4
02 • Dlaczego praca z coachem zwiększa skuteczność	6
03 • Coaching w kontekście biznesowym	7
04 • Jak wygląda proces coachingu	9
05 • Standardy pracy i etyka zawodu	10
• O autorze	11

Czym jest coaching

Coaching to proces, który potrafi wywołać znaczący wpływ w krótkim czasie. Podczas jednej, godzinnej rozmowy osoba coachowana może dojść do ważnych wniosków, odkryć zasoby, z których wcześniej nie zdawała sobie sprawy, uzyskać jasność w temacie, który ją zaprzętał, albo podjąć decyzję zmieniającą kierunek kariery lub życia. To nie jest jednak reguła — czasem zmiana ujawnia się dopiero po kilku tygodniach, jako efekt konkretnych działań podjętych w toku procesu.

To relacja partnerska między coachem a klientem, w której obie strony pracują na rzecz jednego celu: rezultatu określonego przez osobę coachowaną. Rola coacha polega na pozostawaniu w cieniu — uważnym słuchaniu i kierowaniu uwagi klienta na tory myślenia prowadzące do zmiany. To klient tworzy i mówi przez większość spotkania; coach zadaje pytania, nie odpowiada.

Coach nie musi być ekspertem w dziedzinie czy zawodzie klienta — a jeśli nim jest, świadomie się z tej wiedzy wycofuje na czas sesji. Dzięki temu klient sam definiuje odpowiedzi i sam wyznacza kolejne kroki, zamiast realizować cudzy plan.

DLA KOGO DZIAŁA NAJLEPIEJ

Ta metoda sprawdza się u ludzi, którzy już mają przyzwoity poziom życia lub kariery i są z niego ogólnie zadowoleni, ale chcą udoskonalić konkretny obszar. W biznesie coaching najlepiej działa z talentami — osobami, które już odnoszą sukcesy — a nie jako narzędzie „naprawcze” wobec kogoś, kto nie spełnia oczekiwań. Dlatego coaching to nie terapia, nie szkolenie i nie doradztwo.

Każdy z nas czasem potrzebuje wsparcia, żeby wejść na kolejny poziom rozwoju albo wykonać jakieś zadanie skuteczniej. Coaching zakłada, że mamy już w sobie talenty i zasoby potrzebne do tego, by się zrealizować — zadaniem coacha jest pomóc je odnaleźć, nie dostarczyć je z zewnątrz.

Celem coacha jest poprawa wyników i doprowadzenie klienta do ustalonych celów — niezależnie od tego, czy chodzi o wyniki w pracy, wyższe dochody, rozwój kariery czy osobistą satysfakcję. Jeśli w efekcie procesu klient nie zbliża się do tych celów, trudno mówić o skutecznym coachingu.

Warto też odróżnić coaching od mentoringu. Mentoring, choć czasem korzysta z podobnych technik, z założenia opiera się na relacji nauczyciel-uczeń i pełni funkcję doradczą — mentor dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem wprost. Coaching tego nie robi: nie przekazuje gotowej wiedzy ani nie rekomenduje rozwiązań, bo coach z założenia nie musi być ekspertem w dziedzinie, w której wspiera klienta. W mojej własnej praktyce pracuję w obu rolach — i to, którą z nich wybieramy na danym etapie, zależy od tego, czego klient faktycznie potrzebuje: gotowej drogi (mentoring) czy przestrzeni, by znaleźć własną (coaching).

W biznesie coaching bywa też mylony z tzw. planem naprawczym — narzędziem dokumentującym niedostateczne wyniki pracownika przed ewentualnym rozstaniem. To nieporozumienie, które szkodzi reputacji całej metody. Coaching nie jest ostatnią deską ratunku przed zwolnieniem — jest standardowym narzędziem rozwoju przywództwa i inwestycją organizacji w talenty, które chce zatrzymać.

Kiedy wyznaczamy nowy kierunek, coach pomaga zarzucić kotwicę tak, by statek nie zboczył z nowo obranego kursu.

Dlaczego praca z coachem zwiększa skuteczność

Sportowcy najwyższej klasy, artyści u szczytu kariery, liderzy zarządzający dużymi organizacjami — wielu z nich korzysta ze wsparcia coacha nie dlatego, że coś w ich życiu nie działa, ale właśnie dlatego, że już odnoszą sukcesy i chcą pójść o krok dalej. To wzorzec widoczny w wielu dziedzinach: im wyżej ktoś jest, tym cenniejsza staje się dla niego przestrzeń do przemyślenia kolejnego ruchu z kimś, kto nie ocenia, tylko zadaje trafne pytania.

Nie mówimy tu o sytuacji, w której coaching jest komuś narzucony albo stosowany jako element planu naprawczego. W takich warunkach trudno o skuteczny proces — osoba „poproszona” o udział w coachingu, bez własnego, ważnego tematu do przepracowania, może wynieść z tego mylne przekonanie o skuteczności całej metody.

KIEDY TO DZIAŁA

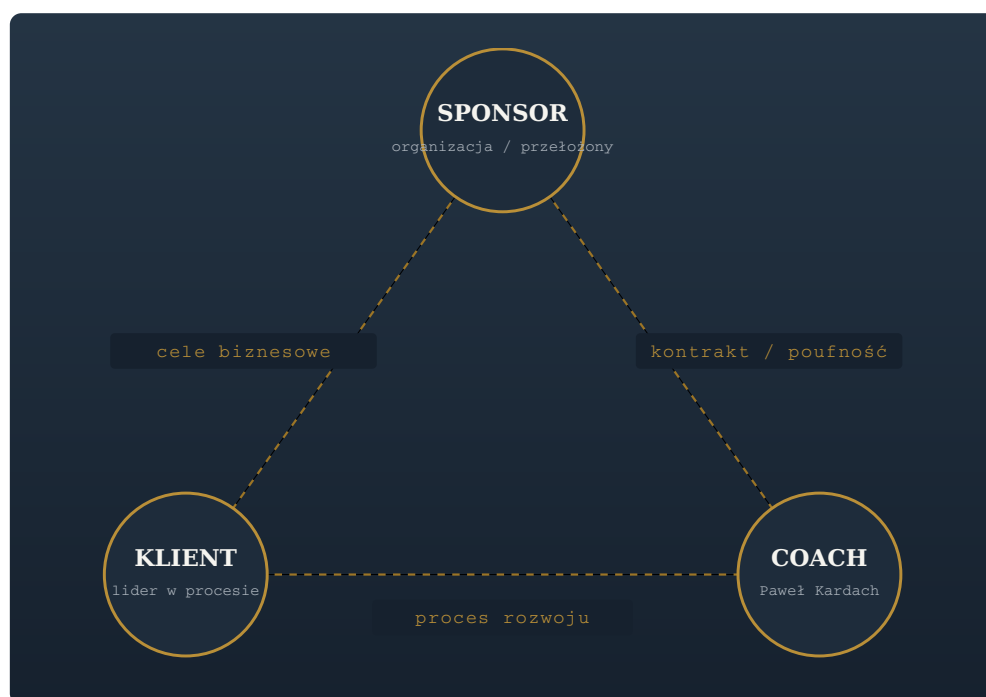
Jeśli masz istotną kwestię do przemyślenia — coś, co chcesz realnie zmienić — warto sięgnąć po coaching. W biznesie najlepszym kandydatem jest osoba lub zespół nastawiony na ciągły rozwój, a nie na utrzymanie status quo: świadomy swojego potencjału i mający ambicję osiągnięcia wyników ponadprzeciętnych.

Efekt coachingu bierze się z samego procesu: podczas sesji odkrywamy nowe perspektywy i sposoby patrzenia na sytuację, co otwiera możliwości niewidoczne wcześniej. W tym procesie rośnie zdolność do osiągnięcia wyników, buduje się pewność siebie w obszarze umiejętności, które już posiadamy, i podejmowane są nowe działania — których wcześniej, z tej czy innej przyczyny, unikaliśmy.

Coaching w kontekście biznesowym

Gdy coaching finansuje firma, a nie osoba prywatnie, do relacji dochodzi trzecia strona — sponsor: organizacja albo przełożony, który płaci za proces i ma w nim swój interes. To nie zmienia istoty coachingu, ale zmienia zasady gry — i te zasady warto ustalić na piśmie, zanim proces się zacznie.

W praktyce zarządczej ten układ nazywa się trójkątem biznesowym. Trzy strony, jeden kontrakt: sponsor określa cele biznesowe i finansuje proces, klient (lider) w nim uczestniczy i się rozwija, a coach prowadzi proces i chroni jego poufność. Ten układ rozwiązuje główny konflikt zakupu coachingu — firma potrzebuje rozliczalności, a lider potrzebuje bezpieczeństwa, by mówić szczerze. Jedno nie musi wykluczać drugiego, jeśli granica jest jasno ustalona.



KOD ETYCZNY ICF: POUFNOŚĆ NIE JEST UPRZEJMOŚCIĄ, TYLKO WARUNKIEM DZIAŁANIA

Ta struktura tylko wtedy działa, gdy każda strona wie dokładnie, co dostaje — a czego nie. W mojej praktyce wygląda to tak:

Sponsor dostaje

- Udział w ustalaniu celów na starcie procesu
- Informację o postępie wobec tych celów
- Sesję domykającą i przegląd rezultatu
- Sygnał, jeśli cel przestał być realny

Sponsor nie dostaje

- Treści sesji — w żadnej formie
- Oceny lidera ani opinii o jego przyszłości w organizacji
- Informacji do procesu dyscyplinarnego
- Odpowiedzi na pytanie „co on właściwie mówił?”

JAK MIERZYMY EFEKT

Miarę ustalamy w kontrakcie, zanim zaczniemy — inaczej po kilku sesjach zostaje wyłącznie wrażenie. W praktyce łączę trzy poziomy: zmianę zachowania lidera (obserwowalną, nie domniemaną), wskaźnik organizacyjny, który firma już mierzy (np. tempo decyzji, rotacja w zespole), oraz samoocenę lidera na skali ustalonej na starcie.

Ten model chroni obie strony: firma inwestuje świadomie i wie, czego może oczekiwać, a lider ma przestrzeń, w której może mówić szczerze — wiedząc, że nic z tego, co powie, nie wróci do niego w gorszej formie. To właśnie ta granica sprawia, że coaching finansowany przez organizację może być równie skuteczny jak coaching prywatny, a czasem — dzięki jasno nazwanym celom biznesowym — nawet bardziej ukierunkowany.

Jak wygląda proces coachingu

W mojej praktyce proces zaczyna się zawsze od bezpłatnej, niezobowiązującej rozmowy wstępnej (45–60 minut) — sprawdzamy, czy pasujemy do współpracy, i nazywamy Twój najważniejszy cel. Dopiero potem proponuję konkretny pakiet, dopasowany do tego, ile pracy wymaga dana zmiana:

- **Pakiet podstawowy — 6 sesji (ok. 3 miesiące).** Dobry punkt wejścia przy konkretnym, dobrze zdefiniowanym celu.
- **Pakiet pełny — 10 sesji (ok. 5 miesięcy).** Tam, gdzie w grę wchodzi głębsza zmiana — roli, stylu zarządzania albo sposobu podejmowania decyzji.

Sesje odbywają się zwykle co 2–3 tygodnie i trwają około godziny — w razie potrzeby można je wydłużyć do 90 minut. Każde spotkanie zaczyna się od ustalenia celu na tę rozmowę i kończy określeniem konkretnych działań, które klient może podjąć do następnej sesji.

W czasie sesji korzystam z różnych metod, które pomagają poszerzyć świadomość omawianej kwestii i spojrzeć na nią z szerszej perspektywy. Temat rozpatrujemy z różnych stron, tak by klient mógł wybrać rozwiązanie, które realnie da się wdrożyć w jego warunkach — nie takie, które dobrze brzmi na papierze.

BEZ KONTROLI, Z ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

Kolejne spotkanie zaczyna się od omówienia efektów działań z poprzedniej sesji — ale nigdy w formie sprawdzianu czy kontroli. Klient otrzymuje wsparcie w realizacji własnych planów, nie ocenę tego, czy „odrobił zadanie”.

Standardy pracy i etyka zawodu

Największą organizacją zrzeszającą coachów na świecie jest International Coaching Federation (ICF). To ona wyznacza standardy etyczne i kluczowe kompetencje zawodu — każdy coach legitymujący się akredytacją ICF zobowiązuje się do ich przestrzegania.

Jako klient masz prawo oczekiwać jasno ustalonych zasad współpracy, zgodnych z kodeksem etycznym zawodu. Masz też prawo poczuć się bezpiecznie w relacji opartej na zaufaniu — a jeśli tego zabraknie, możesz przerwać proces na dowolnym jego etapie. Dobry kontrakt coachingowy od początku precyzuje, co jest, a co nie jest przedmiotem współpracy, tak byś wiedział, czego realnie możesz oczekiwać na każdym etapie procesu.

Dobrze wyszkolony coach potrafi też rozpoznać granice swojej roli — i jeśli zauważy, że potrzebujesz innego rodzaju wsparcia (terapeutycznego, prawnego, medycznego), powinien wprost skierować Cię do odpowiedniego specjalisty, zamiast prowadzić proces, który nie odpowiada na Twoją realną potrzebę.

ODE MNIE

Życzę Ci odwagi, żeby zadać sobie pytania, na które dotąd nie było czasu — i przestrzeni, żeby na nie odpowiedzieć. Wspaniałych przygód z coachingiem.

Zacznijmy od rozmowy o Twojej sytuacji

Bezpłatna rozmowa wstępna (45-60 minut) pozwoli nazwać Twój cel i sprawdzić, czy pasujemy do współpracy. Bez zobowiązań.

kontakt@pawelkardach.pl · +48 518 934 042 ·
pawelkardach.pl

Paweł Kardach

Doświadczony lider i manager, który został coachem i mentorem. Przez 20 lat zajmował stanowiska zarządcze, w tym na poziomie wykonawczym, budując oddziały międzynarodowych organizacji — Gates, International Paper, Xerox i Atos — w branżach papierniczej, motoryzacyjnej, włókienniczej i ITO, zarządzając zespołami liczącymi od kilkunastu do kilkuset osób.

Dziś, jako akredytowany Coach ICF, Master Trener metody Neuro-Change i absolwent MBA, wspiera zarządy, właścicieli firm i managerów w decyzjach, zmianie organizacyjnej i budowaniu odporności — łącząc praktykę zarządczą z wiedzą psychologiczną, którą stale pogłębia (obecnie kończąc studia magisterskie z Psychologii Rozwoju i Biznesu na uniwersytecie SWPS, planowana obrona: I kwartał 2027).

Od 6 lat prowadzi firmę Healthtime. Przeprowadził blisko 450 sesji coachingowych z kadrą menedżerską i specjalistami. Pracuje online — z klientami z całej Polski i spoza niej — oraz stacjonarnie w Trójmieście, po polsku i angielsku. Poza działalnością zawodową udziela się jako mentor w organizacji non-profit The Grade.

SKONTAKTUJ SIĘ

kontakt@pawelkardach.pl · +48 518 934 042

LinkedIn: [in/pawelkardach](https://www.linkedin.com/in/pawelkardach) · pawelkardach.pl