

Michał Chmielecki

## Coaching dla kadry zarządzającej. Kompetencje i wiedza coacha

Rozwój ekonomii opartej na wiedzy pociąga za sobą konieczność poszukiwania nowych metod i narzędzi wzmocnienia procesów organizacyjnego uczenia się oraz ich weryfikację. W tym kontekście wielu badaczy wskazuje na znaczenie executive coachingu jako instrumentu wspierającego zarówno indywidualne, jak i organizacyjne procesy uczenia się. W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie: jakimi kompetencjami i jaką wiedzą powinien charakteryzować się *executive coach*. Artykuł prezentuje wyniki przeprowadzonych badań jakościowych wśród menedżerów wyższego szczebla w Polsce.

**Słowa kluczowe:** *coaching* dla kadry zarządzającej (*executive coaching*), kompetencje coacha (*coach competencies, coach knowledge and experience*), organizacyjne procesy uczenia się (*organizational learning processes*), rozwój zawodowy (*professional development*), *coaching* (*coaching*)

### Wstęp

Sprawne zarządzanie organizacją od zawsze stanowiło domenę ludzi, którzy są w niej zatrudnieni i stanowią jej kapitał. Ludzie stanowią szczególnie zasób organizacji w tym sensie, że ich kompetencje w postaci wiedzy, doświadczenia, umiejętności i zdolności stanowią dla organizacji zasób o charakterze strategicznym, który pozwala organizacji rozwijać się i zdobywać przewagę konkurencyjną. To oni tworzą jej kulturę organizacyjną (Sulkowski, 2009). Inwestycja w kadry w postaci np. wsparcia ze strony coacha może prowadzić do osiągnięcia korzyści w postaci wartości dodanej dla przedsiębiorstwa (zob. Król, Ludwiczynski, 2007). Dzieje się tak, ponieważ szereg czynników determinujących sprawne funkcjonowanie organizacji zależy od ludzi w niej zatrudnionych. Dla wielu menedżerów dbanie o rozwój intelektualny i zawodowy pracowników uzyskało status zadania strategicznego. Organizacja,

aby zatrzymać pracowników i utrzymać ich zaangażowanie, musi dbać o ich rozwój. Liczne publikacje podkreślają, że kapitał ludzki:

- wywiera istotny wpływ na innowacyjność gospodarek i społeczeństw,
- wywiera poważny wpływ na przemiany instytucjonalne,
- sprzyja propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia,
- kształtuje nowoczesną infrastrukturę techniczno-organizacyjną, informatyczną, jak i socjalną (Król, Ludwiczynski, 2007, s. 111); niedoinwestowanie kapitału ludzkiego prowadzi do powstania luki cywilizacyjnej i edukacyjnej, stagnacji gospodarczej itp. (Makowski, 2002, s. 181).

### Inwestycje w rozwój zasobów ludzkich w Polsce

Rozwojem kadr określamy wszystkie działania podejmowane w organizacji, których zadaniem jest wspieranie i realizacja procesu doskonalenia kwalifikacji i motywacji pracowników. Proces ten ma na celu „wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika” (Pocztowski, 1998, s. 24). Rozwój zasobów pracy realizuje się przez:

- „różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę, umiejętności i kształtujące zachowania pracowników,
- planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych” (Jasiński, 1999, s. 145).

Wśród państw Unii Europejskiej Polska znajduje się bardzo nisko pod względem korzystania z narzędzi edukacji. Średnia liczba pracowników korzystających z narzędzi rozwoju kwalifikacji w krajach Unii wynosi ok. 37%, a w Polsce jest ich zaledwie 22% (Eurostat, 2009). Z drugiej strony Polska wyróżnia się na tle innych państw Europy w podejściu do organizacji i finansowania szkoleń. Połowa kursów, konferencji czy seminariów dla pracowników w naszym kraju prowadzona jest przez firmy lub instytucje zewnętrzne specjalizujące się w rozwoju kompetencji pracowników, podczas gdy tylko co piąte szkolenie organizowane jest wewnątrz firmy. Natomiast w krajach Unii Europejskiej zdecydowanie przeważa odwrotna tendencja. Blisko 40% szkoleń odbywa się wewnątrz przedsiębiorstwa, te zewnętrzne zaś stanowią jedynie 18%. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż bardzo wysoki wskaźnik liczby szkoleń i innych narzędzi rozwoju kwalifikacji pracowników sponsorowanych częściowo lub w całości przez pracodawców. Badania Eurostatu wskazują, że ponad 90% inicjatyw szkoleniowych w Polsce jest sponsorowanych przez przedsiębiorstwa. Polska pod tym względem znajduje się na czele państw Unii Europejskiej, dla której średnia wynosi „jedynie” 70% (Eurostat, 2009).

Jednym z coraz modniejszych sposobów doskonalenia kadr staje się *coaching*. Świadczy o tym rosnąca liczba zarówno samych coachów, jak i placówek oraz programów ich kształcących.

## Coaching – definicja pojęcia

W ciągu kilku ostatnich lat pojawiły się liczne publikacje na temat coachingu (Killburg & Diedrich, 2007; Levinson, 2009; Palmer, Whybrow, 2007, Baek-Kyoo (Brian) Joo, 2005, Feldman, Lankau, 2005, Gray 2006, Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang, Banu Elmadağ Baş) – niemniej obszar ten wymaga prowadzenia dalszych badań.

Na obecnym etapie rozwoju coachingu w Polsce istnieje duży chaos definicyjny i coachingiem często nazywane jest to, co z coachingiem nie ma nic wspólnego. W definiowanie coachingu zaangażowani są między innymi: odbiorcy coachingu (klienci bezpośredni), zleceniodawcy (klienci pośredni – pracownicy działów HR, dyrektorzy personalni), menedżerowie, teoretycy (naukowcy), coachowie praktycy profesjonalni i coachowie praktycy nieprofesjonalni. Jednak najbezpieczniejsze wydaje się korzystanie z zapisów profesjonalnych stowarzyszeń i organizacji zajmujących się coachingiem. I tak ICF (International Coaching Federation – Międzynarodowa Federacja Coachów ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)) – mówi, że:

- *coach* pomaga jednostkom i organizacjom, aby rozwijały się szybciej i osiągały bardziej satysfakcjonujące rezultaty;

- *coach* koncentruje się na celach, które wybiera jego podopieczny;

- *coach* dostosowuje się do indywidualnych potrzeb podopiecznego;

- coach wylania rozwiązania i strategię z informacji pochodzących od pracownika;

- *coach* zapewnia świeżą perspektywę;

- *coach* pomaga podopiecznemu w budowaniu jego naturalnej siły;

- *coaching* zaczyna się od pomysłu, że to pracownik jest twórczy i pełen zasobów;

- *coaching* zaczyna się od pomysłu, że pracownik, czyli klient, pracuje po to, aby osiągnąć te cele, które chce osiągnąć;

- siła coachingu wynika ze związku pomiędzy coachem a klientem.

Standardy pracy coacha wyznaczają organizacje coachingowe. Jedną z nich jest Międzynarodowa Społeczność Coachów (International Coaching Community). Standardy ICC dotyczące kwalifikacji coacha są następujące:

- coachowie starają się jak najlepiej wykonywać swoją pracę z klientem i wykazywać się podstawowymi kwalifikacjami w coachingu;

- starają się być na bieżąco w kwestii nowych praktyk biznesowych, technologii, wymogów prawnych i standardów związanych z pracą coacha;
- będą dbać o rozwój i rozszerzanie swoich umiejętności poprzez lekturę, kontakty i szkolenia;
- coachowie mają świadomość swoich umiejętności, mocnych stron oraz ograniczeń; będą przyjmować taką pracę, która w ich mniemaniu będzie wykonalna w ramach ich kompetencji;
- nie wypowiadają twierdzeń, których nie mogą jednoznacznie potwierdzić; podobnie nie przypisują sobie umiejętności, referencji lub kwalifikacji, których nie posiadają, jak również nie mogą zezwolić innym, aby za ich wiedzą i w ich imieniu składali podobne deklaracje w formie werbalnej czy też pisemnej ([http://www.coachingpartners.pl/cp/standardy\\_ICC.html](http://www.coachingpartners.pl/cp/standardy_ICC.html)).

Reasumując zapisy ICF i ICC, można stwierdzić, że:

- *coaching* jest profesjonalną pomocą świadczoną przez odpowiednio wykwalifikowanego coacha na rzecz rozwoju klienta (np. menedżera);
- *coaching* jest procesem opierającym się na współpracy coacha z klientem; jego esencją jest rozwój klienta w kierunku, który dla niego i według niego będzie odpowiedni, oraz za pomocą takich środków, które będą mu w tym pomagały;
- *coaching* stanowi relację coacha z klientem, a przestrzeń tej relacji stwarza możliwość poszerzania świadomości klienta, dokonywania zmian, doskonalenia kwalifikacji zawodowych;
- *coaching* jest procesem dynamicznym, w którym klient zmienia się w kierunku dla siebie wartościowym.

Badacze wskazują, że *coaching* jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania, a korzyścią płynącą z wprowadzenia kultury *coachingowej* jest poprawa produktywności i wyników biznesowych (Ellinger i wsp., 2008).

*Executive coaching*, który swoimi początkami sięga lat 40. (Anderson, Kampa-Kokesch, 2001), zyskał na popularności dopiero w XXI wieku. Szeroko rozumiany *executive coaching* jest swoistym rodzajem szkolenia, mającym na celu poprawę zdolności przywódczych i wydajności menedżerów wysokiego szczebla (zob. Axmith, 2004; Blattner, 2005; Cocivera, Cronshaw, 2004, Turner, 2006). Coraz częściej uznaje się *executive coaching* za wyjątkowo skuteczne podejście do rozwoju firmy. *Executive coaching* stał się popularny m.in. dlatego, że przede wszystkim pomaga kierownictwu zmieniać głęboko zakorzenione zachowania przywódcze. Ponadto kierownicy wyższego szczebla cenią sobie prywatność, a *executive coaching* jest metodą rozwoju, która im to zapewnia. Kokesch, Anderson (2007), Kilburg (2004b) i Orenstein (2006) zauważyli, iż *coachingowi* jako profesji towarzyszy nadal niewiele publikacji. Grant (2003), Kilburg (2007), Passmore (2007) twierdzą, że wciąż brakuje modelu kom-

petencji coacha, co jest szczególnie ważne przy trwającym nadal chaosie definicyjnym.

*Executive coaching*, zgodnie ze swoją naturą, musi radzić sobie z oczekiwaniami zainteresowanych stron. Aby sprostać oczekiwaniom swoich klientów, musi posiadać ogromną wiedzę z zakresu szeroko pojętego zarządzania. Kampa-Kokesch (2007), Anderson i wsp. (2006) są zdania, iż *executive coach* musi sprawnie poruszać się po takich dyscyplinach, jak: biznes, psychologia, nauki o organizacji i inteligencja emocjonalna. *Executive coaching* cechuje podejście multidyscyplinarne (Chmielecki, 2009).

Mimo jasnej różnicy pomiędzy coachingiem a doradztwem i innymi pokrewnymi formami oraz faktem, iż cała rzesza coachów twierdzi, że to klient posiada niezbędną wiedzę, a ich rolą jest jedynie zadawanie odpowiednich pytań, to właśnie wiedza jest konieczna, by *coach* mógł postawić właściwe pytania – bez niej proces coachingu będzie bezwartościowy. Dlatego tak ważne są opisy kompetencji coacha, szczególnie pomocne dla:

- organizacji, które podpisują umowę z coachem o świadczenie usług dla swoich pracowników,
- kadry kierowniczej, która wybiera coacha,
- executive coacha planującego swój rozwój.

Zazwyczaj w organizacji, która korzysta z usług executive coacha, jest jedna, dwie osoby odpowiedzialne za jego wybór. Opisy kompetencji mogą być użyteczne w procesie aplikacji, w rozmowach z potencjalnymi coachami, budową baz danych. Z kolei menedżerowie rozważający *coaching* powinni mieć możliwość zapoznania się z zestawem kompetencji coacha, co umożliwi im określenie, czy dany *coach* jest w stanie pomóc w rozwiązaniu problemów. Natomiast *executive coach* to człowiek uczący się przez całe życie. Ci, którzy chcą kierować jego rozwojem, powinni świadomie rozważyć swoje mocne i słabe strony, biorąc pod uwagę konkretne zestawy kompetencji.

## Kompetencje i wiedza executive coacha – wyniki badań

Metodyka badań obejmuje studia literaturowe oraz 18 wywiadów swobodnych przeprowadzonych z menedżerami wyższego szczebla, z których każdy minimum raz uczestniczył w procesie coachingu. Wywiady prowadzone były w czerwcu 2012 r. w czterech województwach: mazowieckim, łódzkim, dolnośląskim i małopolskim. Wywiady określiły wstępnie oczekiwania polskich menedżerów w stosunku do cech i kompetencji executive coachów oraz pozwoliły odnieść zachodnią praktykę coachingu do polskich uwarunkowań kulturowych i polskiego rynku coachingu.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów – płeć

Charakterystyka respondentów	Mężczyźni	Kobiety
Liczba respondentów	11	7
Średnia wieku	41	39
Wykształcenie wyższe	11	7

Źródło: opracowanie własne

Badani wyróżnili następujące podstawowe cechy coacha: wysoką samoświadomość, adekwatną samoocenę, konsekwencję w działaniu, wiarygodność, ciekawość i otwartość umysłu, empatię, naturalność, pewność siebie, zorientowanie na cele i wytrwałość, zorientowanie na klienta, opanowanie i kontrolę emocji, wiedzę z dziedziny psychologii, wiedzę z dziedziny coachingu, umiejętność prawidłowej oceny kompetencji klienta, wiedzę dotyczącą kształcenia i motywowania dorosłych, pasję i oddanie wobec wykonywanej roli, umiejętności organizacyjne i planowania, doskonale umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, szacunek, zaufanie i uczciwość.

Według badanych, jest to podstawowa kombinacja, która niezależnie od rodzaju wykonywanego coachingu powinna cechować profesjonalistę. Zatem w tym podstawowym zbiorze cech mieści się wiedza z zakresu psychologii społecznej i inteligencji emocjonalnej.

Można zatem zadać pytanie, czy taka kombinacja cech to wystarczający kapitał do tego, by zostać executive coachem. Badanie jasno pokazało, że nie. Badani są zgodni co do faktu, iż poza podstawowym zestawem cech, *executive coach* musi posiadać dużą wiedzę z zakresu zarządzania i funkcjonowania organizacji, jak również doświadczenie w tym zakresie. Badani stwierdzili, iż ukończone studia czy kursy i uzyskane certyfikaty nie stanowią gwarancji profesjonalizmu, natomiast podkreślali rolę doświadczenia praktycznego.

Filipezak (1998) twierdzi, iż doświadczenie jest kluczowe, a psychologowie, doradcy czy psychoterapeuci bez doświadczenia w biznesie są w tym procesie po prostu bezwartościowi. Poza tym w każdej organizacji istnieje polityka i *coach* bez doświadczenia w biznesie po prostu jej nie rozumie. Poza tym ważna jest wiedza z dziedziny sektora, w którym się pracuje, ponieważ *coach* musi zrozumieć organizację, dla której pracuje (Underhill, 2007). Dokładnie tego samego zdania byli badani. Ważna jest również umiejętność zdiagnozowania kultury organizacyjnej, z której pochodzi menedżer, ponieważ ułatwia ona coachowi współpracę (Donnison, 2008). Badani również uważają, że brak zrozumienia mechanizmów działania kultury organizacyjnej utrudni lub wręcz zablokuje coachowi współpracę.

Badani wyróżnili dwa główne obszary wiedzy, w których dość płynnie powinien poruszać się *executive coach*: wiedzę z zakresu działania biznesu oraz wiedzę z zakresu funkcjonowania organizacji.

*Executive coach* potrzebuje wiedzy na temat mechanizmów działania biznesu i świadomości realiów biznesu w celu zrozumienia celów i sposobu pracy w kontekście ich klientów. Badani podkreślili, że poza ogólną wiedzą biznesową, coachowie powinni zdobywać wiedzę biznesową dotyczącą działania zarówno konkretnego sektora, jak i konkretnych firm.

Tabela 2. Obszary wiedzy executive coacha

Wiedza z zakresu działania biznesu	Wiedza z zakresu funkcjonowania organizacji
<p>Zrozumienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ praktyk biznesowych oraz pojęć z zakresu zarządzania</li> <li>■ zasad zarządzania i procesów zarządzania</li> <li>■ funkcji biznesowych i ich współzależności</li> <li>■ aktualnych trendów biznesowych i najnowszych praktyk</li> <li>■ procesu planowania strategicznego</li> <li>■ podstawowych pojęć z zakresu finansów</li> <li>■ wykorzystywania i rozwoju technologii</li> <li>■ IT</li> <li>■ roli technologii informacyjnych w działalności gospodarczej (np. E.R.P)</li> <li>■ działania firm globalnych</li> <li>■ regulacji rządowych</li> <li>■ re-engineeringu i downsizingu</li> <li>■ różnic między regulowaną i nieregulowaną działalnością firm</li> <li>■ działania organizacji <i>for-profit</i> i <i>non-for profit</i></li> <li>■ zarządzania zasobami ludzkimi</li> <li>■ cyklu życia produktów</li> <li>■ połączeń i kwestii przejęć firm</li> <li>■ struktur zarządczych i ich związku z praktykami biznesowymi</li> <li>■ zarządzania łańcuchem dostaw</li> <li>■ kilku konkretnych branż i ich technologii</li> </ul>	<p>Zrozumienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ struktur organizacyjnych, systemów i procesów, jak również zachowań</li> <li>■ oceny i diagnozy organizacyjnej</li> <li>■ modeli przywództwa</li> <li>■ programów i procesów rozwoju przywództwa</li> <li>■ procesu dziedziczenia władzy i zmiany lidera</li> <li>■ natury i roli polityki organizacyjnej</li> <li>■ roli władzy i wpływu</li> <li>■ organizacyjnej teorii systemów</li> <li>■ zmiany w organizacji, zmian w teorii i praktyk zarządzania</li> <li>■ zadań i wyzwań związanych z wejściem kadry w nowe role lub zadania</li> <li>■ rozwoju organizacji</li> <li>■ modeli uczenia się w organizacji</li> <li>■ charakteru procesów organizacyjnych związanych z uczeniem się (transferem wiedzy np. zarządzaniem wiedzą, wymianą informacji, itp.)</li> <li>■ przywództwa w organizacji (np. COO, CFO, CTO)</li> <li>■ relacji zarządu z kierownictwem wyższego szczebla</li> <li>■ problematyki zarządzania talentami</li> <li>■ procesów związanych z zasadami projektowania organizacji</li> <li>■ praktyk związanych ze zmianą w projekcie organizacji</li> <li>■ faz rozwoju zespołu i cech skutecznego lidera zespołu</li> <li>■ kwestii zarządzania różnorodnością</li> <li>■ kwestii związanych z kulturą organizacyjną</li> <li>■ charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

*Executive coach* pracuje z klientem, który musi osiągnąć swoje cele w kontekście funkcjonowania danej organizacji. Dlatego też dla coacha jest ważne zrozumienie struktur organizacyjnych, systemów, procesów zachodzących w organizacji, jak również ich diagnoza. Tabela 2 podsumowuje wyniki 18 wywiadów swobodnych przeprowadzonych przez autora.

Autor jest świadomy, iż uzyskane wyniki potrzebują dalszej weryfikacji zarówno przy użyciu metod jakościowych np. wywiadów fokusowych, jak i metod ilościowych.

## Zakończenie

Z badań wynika, iż profesjonalizm i przydatność coacha nie są związane wyłącznie z posiadanym wykształceniem, certyfikatami i ukończonymi kursami, ale w wypadku executive coacha przede wszystkim z szerokim zakresem wiedzy i kompetencji, m.in. w obrębie ogólnej wiedzy biznesowej, wiedzy o organizacji, psychologii, zarządzania oraz szerokim praktycznym doświadczeniem. Badania jasno pokazują, że doświadczenie jest kluczowe, a psychologowie, doradcy czy psychoterapeuci bez doświadczenia w biznesie są w tym procesie po prostu bezwartościowi.

## Literatura

- Axmith M. (2004), Executive coaching: A catalyst for personal growth and corporate change, *Ivey Business Journal*, May/June.
- Baek-Kyoo J., (2005), Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research, *Human Resource Development Review*, vol. 4, (4), s. 462–488.
- Blattner J. (2005), Coaching: The Successful Adventure of a Downwardly Mobile Executive, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 57 (1), s. 3–13.
- Chmielecki M. (2009), Coaching Modern Day Nomads, *Journal of Intercultural Management*, vol. 1, nr 2.
- Cocivera T., Cronshaw, S. (2004), Action frame theory as a practical framework for the executive coaching proces, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 56, s. 234–245.
- Ellinger A.D., Hamlin R.G., Beattie R.S. (2008), Behaviour indicators of ineffective managerial coaching, *Journal of European Industrial training*, vol. 32, nr 4.
- Ellinger A.D., Ellinger A.E., Bachrach D.G., Yu-Lin W., Aş Banu Elmadağ B. (2010), Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance, *Management Learning*, February 2011; vol. 42 (1), s. 67–85.



- Eurostat, *Population and social conditions*, 2009.
- Feldman D.C., Lankau M.J. (2005), Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Management*, vol. 31 (6).
- Filipezak B. (1998), The executive coach: Helper or healer?, *Training*, vol. 35(3), s. 30–36.
- Grant A.M. (2003), The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health, *Social Behavior and Personality*, vol. 31(3), s. 253–264.
- Gray D.E., (2006), Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Processes, *Management Learning*, vol. 37 (4).
- Jasiński Z. (1999), *Zarządzanie pracą*, Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet.
- Killburg R.R., Diedrich R.C. (2007), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change*, Washington: American Psychological Association.
- Kampa-Kokesch S., Anderson M.Z. (2007), Executive coaching: A comprehensive review of the literature, w Kilburg R.R, Diedrich R.C. (red.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change*, Washington: American Psychological Association.
- Killburg R.R. (2007), Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. w Kilburg R.R, Diedrich R.C. (red.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change*, (s. 21–30). Washington, American Psychological Association.
- Król H., Ludwicyński A., red. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa, PWN.
- Levinson H. (2009), *Consulting psychology: Selected articles*, Washington, American Psychological Association.
- Makowski K., red. (2002), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej.
- Orenstein R.L. (2006), Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
- Palmer S., Whybrow A. (2007), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. London, New York, Routledge.
- Passmore J. (2007), Coaching and mentoring: The role of experience and sector knowledge, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* (special issue), s. 10–16.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, ANTYKWA s.c.
- Sulkowski Ł. (2009), The problems of epistemology of corporate culture, *Journal of Intercultural Management*, vol. 1, nr 1.
- Turner C. (2006), Ungagged: Executives on executive coaching, *Ivey Business Journal*.
- Underhill B.O. (2007), *Executive coaching for results: The definite guide to developing organizational leaders*, San Francisco, Berrett-Koehler.

<[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)>, dostęp 10.05.2013.

[www.coachingpartners.pl/cp/standardy\\_ICC.html](http://www.coachingpartners.pl/cp/standardy_ICC.html), dostęp 10.05.2013.

[www.jbacoaching.com/downloads/ICFSym.pdf](http://www.jbacoaching.com/downloads/ICFSym.pdf), dostęp 10.05.2013.

### **Executive Coaching: Coach Competencies and Expertise**

#### Summary

The development of the knowledge economy brings with it the search for new methods and tools of enhancing organizational learning processes and their verification. It is in this context that many researchers point to the importance of executive coaching as a tool supporting both individual and organizational learning processes. This article is an attempt to answer the question of what skills and what knowledge should be characteristic of an executive coach. It presents the results of qualitative research conducted among senior managers in Poland.

---

M i c h a ł C h m i e l e c k i – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, specjalność: negocjacje międzykulturowe, adiunkt w Społecznej Akademii Nauk. Jego zainteresowania naukowe obejmują przede wszystkim problematykę negocjacji i zarządzania międzykulturowego. Pełni funkcję *associate editor* w kwartalniku naukowym – „Journal of Intercultural Management”, redaktora tematycznego w kwartalniku naukowym „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” oraz sekretarza Intercultural Management Congress. Jako trener biznesu ma za sobą ponad 10 lat doświadczenia w prowadzeniu szkoleń, wykładów, warsztatów, seminariów dla wyższej i średniej kadry zarządzającej w Polsce i za granicą.