

Joanna Żukowska
Dagmara Miąsek
Szkoła Główna Handlowa

Rola coachingu w karierze menedżerskiej kobiet

Wstęp

Celem artykułu jest zaprezentowanie coachingu jako narzędzia zwiększającego szanse kobiet na realizację menedżerskiej ścieżki kariery przez wykorzystywanie osobistego potencjału w radzeniu sobie z wewnętrznymi i zewnętrznymi ograniczeniami.

Mimo że stosowanie czy przebieg procesu coachingu nie jest różnicowany ze względu na płeć klienta, autorki wskazują na zasadność jego zastosowania w rozwoju zawodowym kobiet, które dążą do bycia menedżerami i konkurują o to stanowisko z mężczyznami. Na podstawie analizy współczesnej literatury krajowej i zagranicznej, jak również wywiadów prowadzonych z kobietami, które proces ów przeszły i piastują wyższe funkcje w organizacjach, można powiedzieć, że coaching może być narzędziem ułatwiającym i przyspieszającym rozwój kariery. Prawdopodobnie pełni on podobną funkcję w przypadku mężczyzn, jednakże niniejsze opracowanie poświęcone jest udziałowi kobiet w procesie coachingowym.

Kariera menedżerska kobiet w liczbach

Coraz częściej kariera kobiet staje się przedmiotem krajowych i zagranicznych analiz statystycznych [Raport Deloitte 2012; Lublin 2011]. Mimo że kobiety są coraz bardziej obecne w obszarze zarządzania, nadal według krajowych i międzynarodowych statystyk na stanowiskach menedżerskich, szczególnie tych najwyższego szczebla, dominują mężczyźni [Bombuwela, Chamaru 2013].

Warto zauważyć, że w wyniku drugiej fali feminizmu zapoczątkowanego w latach 70. XX w. coraz więcej kobiet pełni funkcje menedżerskie w największych światowych korporacjach. Wynika to między innymi ze zmieniających się trendów w zarządzaniu oraz podejściu do zatrudniania. Firmy coraz częściej podejmują działania mające na celu zatrudnienie, następnie zatrzymanie kobiet na stanowisku pracy i wspieranie ich w rozwoju [Raport Grant Horton 2014]. Kluczowym determinantem tego zjawiska jest wzrost zapotrzebowania firm na różnorodność postaw, umiejętności oraz stylów zarządzania wśród menedżerów. Dowodem na tę tezę są wyniki raportu *Women on boards*, którego dane jednoznacznie wskazują na wzrost liczby stanowisk menedżerskich zajmowanych przez kobiety w największych brytyjskich firmach rok do roku [Davies 2014].

Należy podkreślić, że według badań prowadzonych przez Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan przedsiębiorstwa charakteryzujące się zróżnicowaniem płci na poziomie zarządu osiągają lepsze wyniki biznesowe [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010]. Firmy mające więcej kobiet w zarządzie osiągają o 42% większy zwrot ze sprzedaży, o 66% większy zwrot z inwestycji oraz o 53% wyższy zwrot z własnego kapitału, aniżeli przedsiębiorstwa, które nie zwracają uwagi na udział kobiet w zarządzaniu organizacją [Davis 2011]. Wyniki te mają związek z korzyściami, jakie przynosi zróżnicowanie zachowań przywódczych przejawianych przez obydwie płci, czyli dostęp do szerszego wachlarza potencjalnych działań biznesowych. Dodatkowym potwierdzeniem tezy, że rola kobiet w biznesie jest niedoceniona, mogą być reprezentowane przez nie cechy, wymieniane przez psychologów, do których należy zaliczyć: odporność na stres, umiejętność działania

pod presją czasu, zdolność wykonywania wielu zadań jednocześnie, dobrą organizację pracy i umiejętność pracy zespołowej [Raport Deloitte 2012].

W Polsce stanowiska kierownicze w 40% zajmują kobiety [Raport Deloitte 2012]. Według rankingu Deloitte „CE Top 500” [Raport Deloitte 2014] w zarządach 28% największych polskich przedsiębiorstw zasiadają kobiety, a tylko w 4% firm pełnią one funkcje menedżerów najwyższego szczebla. Jednocześnie, jak wskazują dane raportu Grant Horton, liczba kobiet na stanowiskach menedżerskich w 2014 r. zmniejszyła się o 14% w porównaniu do 2013 r. [Raport Grant Horton 2014]. Autorzy raportu również wymieniają korzyści wynikające z angażowania kobiet w procesy zarządzania przedsiębiorstwem. Zaliczają do nich poprawę wyników pracy zarządu i wyników biznesowych w związku ze wzrostem dostępności i korzystania z szerokiego wachlarza talentów, z szerszą otwartością na rynek i potrzeby klientów, a także z osiąganiem bardziej sprzyjającego biznesowi ładu korporacyjnego, dzięki zwiększaniu otwartości na innowacyjne myślenie [Raport Grant Horton 2014].

Mimo trendów rynkowych wskazujących na zapotrzebowanie gospodarki i rynku na talenty posiadane przez kobiety nadal doświadczają one wielu ograniczeń w byciu menedżerem.

Kobieta na menedżerskiej ścieżce kariery – bariery i ograniczenia

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na ograniczenia i bariery, przed którymi stają kobiety aplikujące na najwyższe stanowiska w organizacjach. Jednymi z najpowszechniejszych zjawisk opisywanych w literaturze są „szklany sufit” i „szklane ściany”. Kluczowymi przejawami tych zjawisk jest stosowanie odmiennych standardów oceny pracy kobiet i mężczyzn, nierówne wynagradzanie w zależności od płci czy też pomijanie kobiet przy awansach [Bombuwela, Chamaru 2013; Catalyst 1990]. Przyczynami tych zjawisk są w dużej mierze zewnętrzne, czyli sztuczne, nieformalne bariery, wynikające ze schematów społecznych i stereotypów płciowych [Raport PWnet 2011; Starman 2007]. Należy podkreślić, że trend ten często wspierany jest przez same kobiety, które kierują się przekonaniem, że na kluczowym stanowisku nie osiągną takich sukcesów jak mężczyźni.

Badania zrealizowane przez Bombuwela i Chamaru wskazują cztery rodzaje czynników wpływających na powstawanie efektu „szklanego sufitu” [Bombuwela, Chamaru 2013]. Wymieniają czynniki:

- 1) indywidualne: brak poczucia własnej wartości, negatywne nastawienie;
- 2) rodzinne: opieka nad dzieckiem, odpowiedzialność i obowiązki domowe, rodzinne i przyjacielskie zobowiązania;
- 3) organizacyjne: nierówne dla kobiet i mężczyzn kryteria awansu, niejednorodny styl zarządzania;
- 4) kulturowe: przekonania społeczne, tradycje, schematy.

Wszystkie te czynniki mają bezpośredni wpływ na jakość kariery zawodowej kobiet.

Kolejnym i wpisującym się w powyższą analizę zjawiskiem jest godzenie życia zawodowego z rodzinnym [Maitland 2007; Raport PWnet 2011]. Kobiety jednomyślnie wskazują na przewagę kosztów awansu nad zyskami z niego płynącymi. Trudność w utrzymaniu równowagi między tymi dwiema sferami życia jest przyczyną nieobejmowania przez kobiety wyższych stanowisk menedżerskich. Z jednej strony są to realne ograniczenia wynikające z nadmiaru obowiązków, z drugiej jednak – uczestniczki badań wskazują, że część ograniczeń wynika z ich przekonań, iż obowiązkiem kobiet jest przede wszystkim zajmowanie się domem. Wyzwaniem jest również powrót do pracy po okresie macierzyńskim i wychowawczym, który jest uważany za jeden z trudniejszych momentów w realizowaniu kariery zawodowej przez kobiety [Parke, Bingham 2012]. Zarówno podejmowanie decyzji o powrocie do życia zawodowego, jak i sytuacja zmiany w zakresie obowiązków jest dla nich źródłem stresu i niepewności. Według badań realizowanych przez Lovejoy i Stone niejednokrotnie wykształcone kobiety po okresie macierzyństwa zmieniają środowisko pracy z typowo męskiego (np. korporacja komputerowa, kancelaria prawna) na bardziej sfeminizowane, jak nauczanie, praca w organizacji społecznej [Lovejoy, Stone 2012]. Z jednej strony daje im to większą szansę na utrzymanie równowagi w życiu, z drugiej – jest wynikiem przekonania, że jako matki powinny zrezygnować z kariery menedżerskiej.

Taka postawa jest często efektem wychowania i przekazu społecznego, który dodatkowo jest wzmacniany przez pracodawcę odmawiającego ponownego zatrudnienia kobiety po urlopie macierzyńskim [Lovejoy, Stone 2012]. Opierając się na wynikach raportu „Menedżerka sukcesu”, można

stwierdzić, że kobiety przejawiają „niższą gotowość do promowania siebie, podejmowania ryzyka, negocjowania partnerskiego podziału zajmowania się domem” [Raport PWnet 2011]. Jak podkreślają badacze zjawiska, zasadniczą przyczyną tego stanu jest fakt, że kobiety mają trudności w broniieniu siebie i dbaniu o swoje potrzeby [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010]. Raport Deloitte [2012] wskazuje również na trudności w akceptowaniu siebie i swojej kobiecej natury, która wiąże się z większą emocjonalnością i relacyjnością niż męska. Innym czynnikiem wzmacniającym bierność kobiet w dążeniu do awansu, większą niż wśród mężczyzn, jest brak wzorców wśród doświadczonych menedżerek wyższego szczebla [Raport PWnet 2011]. Brak świadomości oraz wiary w moc własnych zasobów powoduje, że sięgają one po męskie wzorce zachowań, aby osiągnąć zawodowe cele. Nie jest to jednak naturalny, kobiecy sposób bycia, przez co tracą autentyczność i wiarygodność, a to może skutkować trudnościami w obejmowaniu najwyższych szczebli menedżerskich [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010].

Dostępność stanowisk menedżerskich jest ograniczona również przez system doskonalenia kompetencji zarządzania, który jak do tej pory wspiera przede wszystkim mężczyzn, ich styl funkcjonowania i uczenia się. Szkolenia i kursy są na ogół nastawione na przekazywanie wiedzy i analizowanie hipotetycznych przypadków. Tymczasem zajęcia kierowane do kobiet powinny być bardziej nastawione na ich indywidualne potrzeby, rozwiązywanie sytuacji bezpośrednio ich dotyczących, osobistą refleksję nad własnym stylem zarządzania [Vinnicombe, Singh 2003].

Firmy, którym zależy na włączaniu kobiet w procesy zarządzania, decyzyjność, odpowiedzialność za wyniki biznesowe, powinny podejmować działania rozwojowe kierowane bezpośrednio do kobiet [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010]. Programy MBA, szkolenia dedykowane kobietom, których celem jest ich rozwój menedżerski, powinny opierać się na ich potrzebach oraz ich modelu myślenia i uczenia się. Sprofilowany proces rozwojowy zwiększa ich szansę na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Dlatego też kobiety zaczęły sięgać po nowe narzędzia rozwoju osobistego i zawodowego, które dają im możliwość doskonalenia umiejętności i postaw koniecznych do funkcjonowania na najwyższych szczeblach menedżerskich i wypełniania powierzonych zadań [Falla 2006].

Jednym z elementów takiego procesu rozwojowego, który spełnia to kryterium i odpowiada sty-

lowi funkcjonowania kobiet, jest coaching [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010; Filsinger, Worth 2012]. Badania przeprowadzone przez firmę konsultingową McKinsey & Co dowodzą, że coaching staje się niezbędnym narzędziem dla kobiet, które aspirują na stanowiska *executive* [Lublin 2011]. Potwierdzeniem tego są praktyki stosowane przez firmy m.in. belgijskie, które według raportu *Women in the boardroom: A global perspective*, opublikowanego przez Deloitte Global Center for Corporate Governance (2010), chcą promować kobiety na wyższe stanowiska menedżerskie i oferują im programy rozwojowe, których elementem jest coaching.

Teoretyczne ujęcie coachingu

Badania prowadzone przez Tulpy i Bressera dowodzą, że coaching jest coraz powszechniej stosowany przez firmy i indywidualne osoby w całej Europie [Passmore 2009]. Służy rozwojowi zarówno w obszarze zawodowym, jak i osobistym. Statystyki wskazują, że zastosowanie coachingu w polskich firmach również wzrasta (<http://www.thecoaches.pl/451-471711bf3dc6d-13342.htm>) i najczęściej korzystają z niego menedżerowie. Ponadto wśród pracowników to kobiety są bardziej otwarte na udział w procesach coachingowych [Leimon, Moscovici, Goodier 2010].

Czym zatem jest coaching? Według definicji Izby Coachingu jest to metoda wspierania rozwoju realizowana w formie cyklu spotkań coacha z klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości jego życia [Izba Coachingu 2012].

Coaching jako metoda pracy nad rozwojem osobistym ma swoje korzenie w wielu dziedzinach, w tym w sporcie i psychologii rozwojowej [Sanson 2006]. Wpływ na rozwój coachingu mają również konsulting organizacyjny, psychologia kliniczna, poradnictwo, mentoring. Jednak są to zupełnie odrębne formy pracy nad rozwojem jednostki, zespołu czy organizacji [Galuk 2009].

Zgodnie z Ratajczak i Pilipczuk coaching to pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kom-

petencji osoby w określonej dziedzinie, prowadzone indywidualnie przez coacha. Jego istotnym elementem jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między coachem a jego uczniem/klientem/sportowcem/pracownikiem/zespołem. Zasadniczym zadaniem coachingu jest wsparcie osoby nim objętej w osiągnięciu uzgodnionego z coachem indywidualnego celu [Ratajczak, Pilipczuk 2010].

Celem coachingu, zwłaszcza w ujęciu biznesowym, jest poprawa efektywności i wydajności organizacji przez umożliwienie pracownikom nauki w zaplanowany sposób i w relacji z coachem. Proces ten ma przede wszystkim umożliwić bardziej efektywne rozwiązywanie problemów, a także poprawę wydajności indywidualnego pracownika w wykonywaniu zadań [Szulc 2008].

Według Downeya coaching jest sztuką w tym sensie, że gdy jest perfekcyjnie realizowany, przestaje liczyć się technika. Coach w pełni angażuje się w pracę z klientem, w której najważniejsza jest harmonia i partnerstwo. Jest sztuką pozwalającą innym na naukę, rozwój oraz zwiększanie możliwości osiągnięcia sukcesu [Downey 2003].

Thorpe i Clifford traktują coaching jako pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretne umiejętności lub posiadaną wiedzę [Thorpe, Clifford 2004]. Z kolei Whitmore definiuje coaching jako proces uwalniania potencjału klienta w celu maksymalizowania jego wyników i osiągnięć. Jest raczej procesem uczenia się przez klienta niż uczeniem klienta przez coacha [Whitmore 2011].

Coaching określany jest jako metoda pracy na zasobach, wspierania osoby w doskonaleniu jej działania przez stymulowanie refleksji nad celami i sposobem wykorzystywania zasobów, które posiada [Smółka 2012]. Jest procesem, a nie jednorazowym wydarzeniem, który pozwala klientowi stale uczyć się i doskonalić w obszarze podejmowanych działań i nowych ról [Sidor-Rządkowska 2012; Witherspoon, White 2003]. Coaching zmienia nawyki, zachowania, wspiera w budowaniu pożądaných postaw. Inspiruje do zmian. Jest partnerską relacją między coachem a klientem, opartą na zaufaniu, poszanowaniu wartości i przeżyciu klienta [Sidor-Rządkowska 2012].

Coaching może dotyczyć zarówno życia zawodowego (*business coaching*), jak i prywatnego (*life coaching*). Dzieli się go również ze względu na odbiorcę, np. *executive coaching* (dedykowany menedżerom najwyższego szczebla), coaching menedżerski, coaching zespołów.

Niezależnie od odbiorcy kluczowym celem coachingu jest odkrywanie i rozwijanie potencjału, doskonalenie kompetencji jednostki (zespołu/organizacji) adekwatnie do jej potrzeb, z uwzględnieniem kontekstu, w jakim funkcjonuje, na podstawie pogłębionej refleksji oraz podejmowania konkretnych działań rozwojowych [Witherspoon, White 2003]. W kontekście organizacyjnym najczęściej realizowany jest proces *executive coaching*, podczas którego osoba „uczy się, jak się uczyć”, a spersonalizowana relacja z coachem dostarcza przestrzeni do podejmowania wyzwań, ryzyka i korzystania z wszelkich własnych możliwości i zasobów w osiaganiu osobistych celów [Sanson 2006].

Efektom coachingu ma być zatem wzrost świadomości siebie oraz systemu i wzajemnych oddziaływań między menedżerem a organizacją oraz celami biznesowymi, zespołem w kontekście realizowanych wyników, przy jednoczesnym poczuciu osobistego spełnienia [Sanson 2006]. Coaching wykorzystuje podstawowe zasady wzmacniania odpowiedzialności, wiary w siebie przy jednoczesnym zorientowaniu na przyszłość i realizację zadań [Starman 2007].

Podsumowując, do zasadniczych celów coachingu należy zaliczyć [Izba Coachingu 2012]:

- wsparcie klienta/klientki w formułowaniu oraz doprecyzowaniu celów zawodowych i osobistych, a także sposobów ich realizacji;
- poszerzenie przez klienta/klientkę świadomości siebie, swoich celów i kontekstu, w jakim działa;
- pełniejsze korzystanie z naturalnych zdolności, potencjału i zasobów;
- podejmowanie bardziej świadomych decyzji;
- usunięcie przeszkód zarówno wewnętrznych (np. przekonań, nastawień), jak i zewnętrznych (np. presji otoczenia) w procesie realizacji celów;
- przyjmowanie odpowiedzialności za swoją przyszłość i za aktywne jej kształtowanie;
- udoskonalanie dotychczasowego działania, aby przynosiło ono oczekiwane efekty.

Ze względu na fakt, że przedmiotem niniejszego artykułu jest obszar biznesu, warto bliżej przeanalizować definicję *executive coaching*. Najtrafniejszą, z punktu widzenia autorek, przedstawił Kilburg, który określał tę formę pracy jako „wspierającą relację między klientem, posiadającym autorytet menedżerski i odpowiedzialność w organizacji, a coachem/konsultantem, który, używając różnorodnych technik rozwoju i zmiany zachowań, asystuje swojemu klientowi w osiaganiu zestawu celów służących zwiększaniu jej lub jego wydajności i osobistej satysfakcji, co w konsekwencji ma

przełożyć się na wzrost efektywności organizacji zgodnie z zawartym kontraktem coachingowym” [Kilburg 2000].

Jednym z twórców coachingu menedżerskiego jest także Gallwey, według którego coaching jest aktem tworzenia środowiska, poprzez rozmowę i sposób bycia, które uruchamiają proces, w którym klient dąży do realizacji celów, w sprzyjający mu sposób [Gallwey 2007].

W tym miejscu warto zwrócić także uwagę na najistotniejsze różnice występujące między coachingiem a innymi metodami. W odróżnieniu od mentoringu coach nie udziela rad i nie dzieli się swoim doświadczeniem, a zadaje pytania i słucha odpowiedzi klienta/klientki. Coaching nie dostarcza też wiedzy, jak ma to miejsce w przypadku szkolenia, a inspiruje jednostkę do poszukiwania i odkrywania wszelkich potrzebnych zasobów w sobie [Sanson 2006]. Coaching nie jest również terapią. Zasadnicze różnice zostały ujęte w tabeli 1.

Granica między terapią a coachingiem może być subtelna. Jednakże, zdaniem autorek niniej-

szego artykułu, coaching w swojej czystej formie powinien koncentrować się na przyszłości i korzystać wyłącznie z narzędzi coachingowych. Terapia dysponuje znacznie szerszym wachlarzem narzędzi, metod, podejść, które mają wieloletnią historię i bardzo bogatą podbudowę teoretyczną. Biorąc pod uwagę fakt, że wielu coachów nie posiada wykształcenia psychologicznego, sięganie po narzędzia terapeutyczne (takie jak np. Gestalt, Jung czy psychodynamiczna metoda) jest niewskazane, bo może rodzić wiele zagrożeń dla osoby uczestniczącej w procesie coachingowym. Coaching, ze względu na znacząco krótszy rodowód niż terapia, jest podejściem, które coraz częściej stanowi przedmiot badań naukowych, jednakże jego teoretyczna i empiryczna podbudowa jest jeszcze w fazie rozwoju, a nie tak jak w przypadku terapii – w bardzo dojrzałej fazie. Warto więc podkreślić, że zasadniczym celem coachingu jest realizowanie konkretnej, określonej przez klienta zmiany, osiągnięcie konkretnego celu w teraźniejszości oraz przyszłości [Lennard 2013].

Tabela 1. Różnice i podobieństwa między terapią a coachingiem

Terapia	Coaching
Koncentracja na przeszłości, neutralizowanie negatywnych wydarzeń z przeszłości i ich wpływu na aktualne zachowania	Koncentracja na teraźniejszości i przyszłości, rozwój potencjału
Bierne nastawienie (skuteczne słuchanie), refleksja	Aktywne nastawienie – działanie i refleksja, aktywne słuchanie
Informacje pochodzą od klienta	Informacje pochodzą od klienta i osób z jego otoczenia
Uwaga skupiona na niewłaściwych zachowaniach (również patologicznych)	Uwaga skupiona na osiągnięciu pozytywnych celów i rozwoju
Problemy mają charakter wewnętrzny (wynikają z osobowości)	Problemy znajdują się na płaszczyźnie klient – otoczenie
Klient to osoba biorąca udział w terapii	Określenie klienta nie jest jednoznaczne – klient to osoba biorąca udział w coachingu, klientem (sponsorem) jest organizacja zatrudniająca coachów dla swoich pracowników
Klient powinien poczuć się wzbogacony („lepiej się poczuć”)	Coaching powinien przynieść poprawę wykonywanych działań (realizacji celów), niekoniecznie samopoczucia
Regularne, unormowane sesje	Sesje mogą być różnej długości (od 1 do 8 godz.), a ich częstotliwość może być różna
Praca w gabinecie terapeuty	Praca w miejscu pracy klienta lub miejscu neutralnym, rzadziej w gabinecie coacha. Różne sposoby pracy – maile, telefon, komunikatory, bezpośrednia rozmowa
Praca bezpośrednio dotyczy osobistych problemów klienta	Praca pośrednio dotyczy osobistych problemów klienta, częściej skupia się na możliwościach w wykonywaniu danej czynności i podnoszeniu efektywności osobistej
Klient sam wybiera terapeutę	Klient sam wybiera coacha, sponsor – firma może wskazać kilku coachów, spośród których klient wybiera

Źródło: [Peltier 2011].

Syntetyczne ujęcie procedury przebiegu procesu coachingowego oraz wybranych narzędzi coachingowych

W tym miejscu, ze względu na prezentowane w dalszej części artykułu wstępne badania empiryczne, zostaną przedstawione w syntetycznej formie podstawowe założenia procesu coachingowego i wybrane narzędzia coachingowe.

Modelowy proces coachingowy powinien trwać od trzech do sześciu miesięcy. Najbardziej rekomendowaną częstotliwością sesji coachingowych jest spotkanie z klientem/klientką raz na dwa/trzy tygodnie. Jednakże często spotkania odbywają się co tydzień, a także wyłącznie raz w miesiącu. Najkorzystniejsza dla procesu długość spotkania waha się od 90 do 120 minut [Wildflower, Brennan 2011]. Prawidłowo zaprojektowany proces coachingowy powinien zawierać, ustalony zgodnie z zasadą SMART, cel na cały proces, jak również cel na poszczególną sesję. Struktura każdej sesji przebiegać powinna zgodnie ze schematem [Smółka 2009]:

- wprowadzenie, ustalenie celu na sesję, spójnego z celem całego procesu (odpowiedz na pytanie czego chcesz?);
- wzmocnienie poprzez wartości, które stoją za celem (po co chcesz to osiągnąć?; co ważnego za tym stoi?);
- określenie stanu rzeczywistego, uwzględniające dostępność i ograniczoną zasobów (jak jest?);
- określenie planu i możliwych scenariuszy osiągnięcia celu (co zrobisz?);
- ustalenie harmonogramu działania oraz ustalenie zadania do wykonania na kolejną sesję (zrób to!), która rozpoczyna się od przeglądu (i co dalej?).

W celu zapewnienia najwyższej jakości procesu coachingowego w przedstawionej strukturze należy pamiętać o standardach ustalonych przez International Coach Federation (ICF), International Coach Community (ICC) czy Izbę Coachingu. Wszystkie one bazują na najważniejszych kompetencjach coachingowych, do których należy zaliczyć ustalenie zasad, współtworzenie relacji, efektywne komunikowanie oraz wspomaganie procesu uczenia i osiągnięcia rezultatów [www.icf.org.pl]. Całość procesu powinna przebiegać zgodnie z zasadami kodeksu etyki coacha, którego najważniejszymi elementami są profesjonalne postępowanie wobec klientów, zachowanie poufności, prywatności i troska o budowanie zaufania [www.izbacoachingu.com].

Analizując narzędzia wykorzystywane w coachingu, warto wyjść od koła priorytetów. Jest to jedno z podstawowych narzędzi coachingowych, pozwalające na ustalenie i uporządkowanie priorytetów klienta. Znajduje ono zastosowanie na początku procesu coachingowego. Zwykle odnosi się do obszarów takich, jak własne życie, praca, planowane przedsięwzięcia. Pozwala na zdefiniowanie długoterminowego kierunku działań, usystematyzowanie poszczególnych obszarów życia, spojrzenie z innej perspektywy na istotny aspekt swojego życia [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011]. Dzięki zastosowaniu tego narzędzia jednostka otrzymuje pomoc w stworzeniu jasnego obrazu tego, czym jest dla niej spełnione życie i jak je postrzega w danej chwili, w danym dniu. Narzędzie nie służy jednak odtwarzaniu stanów z przeszłości ani tworzeniu wizji przyszłości, czyli tego, kim chce być. Nie pokazuje także tego, co osoba osiągnęła. Osoba podlegająca coachingowi ma zaś możliwość przyjrzenia się obszarom, w których czuje się spełniona, a także obszarom, w których nie czuje się usatysfakcjonowana. Rezultatem zastosowania koła jest wskazanie priorytetów, zdefiniowanie celów oraz efektów działania w procesie coachingowym [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Kolejnym narzędziem zapożyczonym wprost z zarządzania jest analiza SWOT. Służy ona do porządkowania informacji. W coachingu stosuje się to narzędzie do analizy wewnętrznego i zewnętrznego środowiska, w którym znajduje się klient/klientka. SWOT jest analizą mocnych i słabych stron, szans potencjalnych lub zaistniałych w otoczeniu oraz zagrożeń możliwych lub istniejących. W zaadaptowanej do celów coachingowych analizie SWOT mocne strony koncentrują się na dostrzeganiu wewnętrznych zasobów, potencjału, atutów, walorów, umiejętności, kompetencji i doświadczenia, które to w sposób pozytywny przekładają się na osiągnięcie sukcesu. Słabości sprowadzają się do ustalenia kompetencji i umiejętności, które wymagają doskonalenia. Na szanse składają się dostrzegane okazje, pomysły i możliwości – zasoby zewnętrzne, zjawiska, tendencje w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane stają się impulsem do rozwoju oraz pozwalają radzić sobie z ograniczeniami. Obszar zagrożeń stanowią trudności, wyzwania i czynniki zewnętrzne, które osoba coachingowana postrzega jako bariery rozwoju lub realizacji zamierzonego przedsięwzięcia – słabe punkty w strategii i związane z nimi obawy klienta [Adams 2011].

Bardzo ważną rolę w procesie coachingowym odgrywa komunikacja, ze szczególnym uwzględnieniem „mocnych” pytań jako kolejnego narzędzia coachingowego. Zadając takie pytania, coach może wskazywać na pojawienie się potencjalnych trudności oraz wskazywać możliwy kierunek rozwiązania. Pytania dążą do ustalenia nie czy, lecz jak można osiągnąć cel. Pozwalają na zmianę sposobu myślenia przez zniwelowanie wewnętrznych blokad. Tym samym pozwalają na pozytywną zmianę perspektywy. Należy jednak bezwzględnie pamiętać, aby unikać pułapek, które kryją te pytania, czyli eliminować rady ukryte w pytaniach. Pytania powinny być krótkie, jasne oraz otwarte [Adams 2011].

Kolejnym narzędziem jest metoda Walta Disneya. Pozwala ona na twórczą analizę pomysłów, dzięki zastosowaniu trzech sposobów myślenia. Model zakłada postrzeganie problemu z trzech perspektyw: Marzyciela, Krytyka oraz Realisty. Każda z nich wiąże się z innym poziomem motywacji i doborem argumentów. W roli Marzyciela osoba uczestnicząca w coachingu uruchamia wyobraźnię, tworzy najbardziej wyszukane wizje, poszukuje nierealnych pomysłów. W roli Realisty stara się wynaleźć sposoby pozwalające na urzeczywistnienie pomysłów Marzyciela. Stając się Krytykiem, dąży do podważenia rezultatów osiągniętych dzięki dwóm poprzednim rolom, analizuje błędy i słabe punkty planu Realisty. W kolejnych etapach wraca do poprzednich ról, dopracowując poszczególne aspekty powstającego planu aż do momentu, w którym nabierze on ostatecznej formy [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Następnym narzędziem znajdującym zastosowanie w coachingu jest wizualizacja. Jest to technika zbliżona do medytacji, której zastosowanie istotnie wspiera motywację. Bazuje na aktywizowaniu zmysłów i emocji dla osiągnięcia celów oraz wypracowywania najlepszych rezultatów. Pozwala na pozytywne wpływanie na pragnienia dzięki tworzeniu realistycznych, wizjonerskich obrazów przyszłości. Doprowadza do kontroli myślenia na poziomie podświadomości [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Ostatnim narzędziem jest praca z przekonaniem. Przekonania to subiektywne prawdy, wyrażające wierzenia osoby coachingowanej. Celem jest uświadamianie przekonań wspierających zmianę i ich wzmacnianie oraz uświadamianie tych, które są destruktywne dla osoby, a następnie ich przeformułowanie na pozytywne i wzmacniające [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Coaching w badaniach – rozwój menedżerski kobiet

W literaturze dostępnych jest wiele badań traktujących coaching jako narzędzie efektywnego rozwoju menedżerów, ale rzadko można napotkać bezpośrednio poświęcone kobietom i ich karierze zawodowej [Starman 2007; Bacon & Spear 2003; Ballinger 2000; Bougae 2005; Kampa-Kokesch 2001; Kilburg 2002; Schuck & Liddle 2004; Stevens 2005; Turner 2003]. Ponadto dość rzadko badania prowadzone są tylko przez naukowców. Często zaobserwować można *spin out – spin off* w badaniach, czyli rozwiązania, w których przedstawiciele biznesu tworzą alianse z naukowcami w celu prowadzenia wspólnych badań. Dostępne wyniki badań prezentują ogólny wpływ *executive* coachingu na rozwój kadry menedżerskiej niezależnie od płci. Niewątpliwie jest on efektywny zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn.

Badania realizowane przez Kampa-Kokesch identyfikowały coaching jako zindywidualizowane narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych [Kampa-Kokesch 2001]. Uwzględniając różnice w funkcjonowaniu, stylu uczenia się i stylu zarządzania między mężczyznami a kobietami, słuszne wydaje się dokonanie analizy wyników badań dotyczących właśnie coachingu z udziałem kobiet.

Nawiązując do wyników badań zaprezentowanych w raporcie Deloitte [2012], coaching może być narzędziem wzmacniającym kobiecy styl zarządzania. Jako narzędzie, które inspiruje do refleksji nad wyznawanymi wartościami, uczuciami, relacjami, może wzmacniać kobiety w wykorzystywaniu ich naturalnych atutów w zarządzaniu, którymi są m.in.:

- styl oparty na relacjach, tzw. miękkie zarządzanie, pozwalający na wywieranie wpływu na ludzi, motywowanie pracowników do odpowiedzialności i zaangażowania;
- inspirowanie do aktywności uwzględniającej potrzeby i cele współpracowników;
- władza oparta na spójności, charyzmatyczności, relacjach, a nie na sile;
- otwartość na kompromisy, umiejętność łagodzenia sporów, prowadzenia merytorycznych dyskusji na podstawie faktów, przy jednoczesnym uwzględnieniu emocji drugiej strony;
- postrzeganie biznesu jako pola do współpracy, eliminującego agresję.

Coaching jako narzędzie służące budowaniu wewnętrznej spójności i pozwalające na jej ujawnienie

może być tym, co wspiera kobiety w rywalizacji z mężczyznami o najwyższe stanowiska menedżerskie. Dzięki świadomemu wykorzystaniu swoich naturalnych atutów mogą one wносить nową jakość do zarządzania biznesem.

Z badań przeprowadzonych przez Starman [2007] wynika, że te właśnie cechy i umiejętności wzmacniały w sobie kobiety uczestniczące w procesach coachingowych [Starman 2007]. Jako bezpośredni efekt coachingu wskazywały poprawę własnej komunikacji, która stawała się bardziej otwarta i bezpośrednia. Dzięki temu postrzegały siebie jako skuteczne liderki i menedżerki. Dawało im to odwagę do sięgania po kolejne wyzwania i wyższe stanowiska. Jednocześnie dostrzegały poprawę w jakości relacji zawodowych, głównie dzięki większemu zorientowaniu na cele i wyniki biznesowe. Priorytetem dla nich stawały się strategiczne działania, równocześnie podejmowały bardziej zrównoważone decyzje z jednej strony oparte na potrzebach innych, a z drugiej – uwzględniające strategiczne cele firmy. Coaching pomógł im dostrzec własne zasoby, siłę charakteru i ułatwił spójne funkcjonowanie w roli zarządzających firmą.

Coaching sprawdza się również jako narzędzie wspierające matki liderki, którym trudno godzić różne obowiązki. Badania dowodzą, że coaching służy określeniu priorytetów, nazwaniu wartości oraz zbudowaniu planu działania, który pozwala zadbać o ważne aspekty zawodowe, niegubiąc przy tym własnych potrzeb i potrzeb najbliższych [Maitland 2007; Parke, Bingham 2012]. Firmy oferujące coaching młodym matkom pomagają im radzić sobie z „luką” w życiu zawodowym po narodzeniu dziecka. Wspierają je w budowaniu równowagi między obowiązkami zawodowymi a rodzinnymi, jednocześnie wzmacniając ich talenty menedżerskie i realizację ambicji zawodowych. Dzięki coachingowi dają one sobie prawo do otwartego wyrażania siebie, ale też przyjmowania szczerzej informacji zwrotnej od współpracowników. Dzięki procesowi coachingowemu kobiety efektywniej zarządzają zadaniami, a także celami przedsiębiorstwa [Leimon, Moscovici, Goodier 2010].

Inwestując poprzez coaching w kobiety wracające po urlopach macierzyńskich, firmy zatrzymują talenty, a jednocześnie motywują je do dalszego rozwoju i kolejnych osiągnięć. Kobiety stają się bardziej lojalne i zaangażowane w pracę na rzecz swojego pracodawcy, silniejsze i gotowe do pełnienia funkcji menedżerskich. Potwierdzają to m.in. badania przeprowadzone przez Elston i Boniwell [2011], które

wskazują na znaczącą rolę coachingu jako narzędzia służącego odkrywaniu, wzmacnianiu i odważnemu wykorzystywaniu przez kobiety zasobów i mocnych stron. Korzystaniu z zasobów sprzyja realizowanie osobistych dążeń, przekładające się na satysfakcję i poczucie dobrostanu. Budowanie świadomości własnych zasobów dzięki coachingowi zwiększa poczucie wartości i dodaje skrzydeł. Sprzyja podejmowaniu wyzwania związanego z awansowaniem na wyższe stanowiska menedżerskie. Również Galuk w swoich badaniach dowiodła, że coaching wzmacnia kobiety w podejmowaniu nowych działań zawodowych [Galuk 2009]. Wśród badanych przez nią kobiet coaching sprzyjał:

- przeanalizowaniu trudnych sytuacji i podjęciu decyzji w zgodzie z własnymi wartościami i zasobami;
- byciu autentyczną dzięki uświadomieniu sobie tego, co dla kobiety jest ważne i słuszne;
- znalezieniu sposobów na poradzenie sobie z napotykanymi barierami, przeformułowaniu destruktivnych przekonań „nie dam sobie rady” na „mam wpływ i możliwości działania”;
- przełamaniu ograniczeń i wyjściu z impasu;
- dostrzeżeniu odmiennej perspektywy, zrozumieniu punktu widzenia innych.

Innymi słowy coaching był pomocny w poszerzeniu horyzontów widzenia spraw i myślenia o nich. Pomagał kobietom w realizowaniu kolejnych kroków na ścieżce kariery menedżerskiej, w podejmowaniu strategicznych decyzji na poziomie zarządzania firmą. Kobiety coraz bardziej świadome swoich kompetencji miały znaczący udział w działaniach strategicznych na rzecz rozwoju organizacji, co dostarczało im satysfakcji i spełnienia zawodowego.

Zarówno Galuk, jak i autorzy zajmujący się tematyką coachingu podkreślają rolę samego coacha w procesie rozwoju klienta [Galuk 2009; Sidor-Rządkowska 2011]. Zaufanie i partnerska relacja między stronami stwarzają warunki do szczerego dzielenia się przez kobiety swoimi obawami, lękami, ograniczeniami. Coach może efektywnie oddziaływać i prowadzić klientkę w kierunku pożądanej zmiany, polegającej m.in. na byciu bardziej świadomą siebie, swoich potrzeb, uczuć; byciu bardziej odważną i proaktywną, ufającą sobie i swojemu potencjałowi. Innymi słowy nie tylko coaching jako narzędzie służy kobietom w realizacji ich ambicji zawodowych, lecz także osoba coacha ma znaczenie i wpływa na jakość oraz efekty procesu [Lennard 2013].

Empiryczne ujęcie coachingu w rozwoju menedżerskiej kariery kobiet

Opisane poniżej przypadki kilku procesów coachingowych opierają się zarówno na obserwacjach uczestniczących, jak i wywiadach z kobietami pełniącymi funkcje menedżerskie w organizacjach oraz uczestniczącymi w coachingu. Uzyskane na podstawie wywiadów wnioski wskazują na zasadność stosowania coachingu w kontekście rozwoju menedżerskiego kobiet. Należy podkreślić, że kobiety uczestniczące w procesie coachingowym były na początku swojej kariery zawodowej. Wywiady zostały przeprowadzone w okresie roku od zakończenia procesu coachingowego z kobietami, które rozwijały w tym okresie menedżerską karierę.

Celem realizowanych procesów coachingowych było między innymi:

- wzmacnianie kompetencji menedżerskich kobiet, takich jak: delegowanie; zarządzanie organizacją pracy własnej i zespołu; asertywna postawa wobec podwładnych i przełożonych; motywowanie pracowników; wzmacnianie biznesowego myślenia (w tym koncentracji na celach strategicznych organizacji);
- budowanie poczucia własnej wartości i skuteczności w roli liderki;
- godzenie życia osobistego i zawodowego, kształtowanie umiejętności ustalania priorytetów, podejmowanie działań służących ich realizacji;
- zarządzanie zespołem w sytuacji konfliktu;
- rozwijanie umiejętności zarządzania strategicznego.

Na rzecz niniejszego opracowania wybrano 5 procesów coachingowych. Każdy proces obejmował 7 sesji coachingowych trwających od 90 do 120 minut. Najkrótszy proces trwał pięć miesięcy, najdłuższy osiem. Jego długość uzależniona była od dostępności osoby coachingowanej. Każdy proces coachingowy przeprowadzony był z zachowaniem standardów ICF, ICC, Izby Coachingu, a także zgodnie z kodeksem etycznym coacha.

Do najczęściej stosowanych narzędzi w procesie coachingowym dedykowanym kobietom zajmującym lub aplikującym na menedżerskie stanowiska należały: koło priorytetów, praca z mocnymi pytaniami, metoda Walta Disneya, osobista analiza SWOT, wizualizacja, praca z przekonaniem.

W tej części opracowania zaprezentowane zostaną fragmenty wypowiedzi kobiet, które zakończyły

proces coachingowy. Zostały one zapytane o wpływ coachingu na ich karierę menedżerską. Poniżej przedstawiamy wybrane wypowiedzi.

W mojej pracy menedżerskiej coaching to przede wszystkim poszerzenie wiedzy o człowieku, jego percepcji, sposobie komunikacji, motorach działania i powodach jego braku. Rozwinął moją pokorę wobec własnej perspektywy, świadomość roli, którą pełnię jako kobieta i wzmocnił uważność na innych – niezmiennie pomaga w pełniejszym rozumieniu lub docieraniu do potrzeb i motywów, które nie łatwo dostrzec w powierzchownym kontakcie. Wiedza i świadomość nie do przecenienia w codziennym kierowaniu zespołem czy relacjach pozazawodowych (menedżerka w firmie szkoleniowej).

Proces coachingowy pozwolił mi na lepsze zrozumienie pracowników, lepszą komunikację z zespołem. Wpłynął na moją cierpliwość wobec pracowników, ale i realizowanych celów. Zdecydowanie dał mi większą siłę i energię, wskrzesił we mnie poczucie, że „mogę”, pomógł zrozumieć, że każdy dzień jest dobry, by coś zmienić oraz że z porażek należy czerpać naukę na przyszłość. Spowodował, że moja świadomość, iż jako kobieta mogę być dobrą liderką, istotnie wzrosła (menedżerka w firmie usługowej).

Sesje coachingowe sprawiły, że zwiększyła się moja motywacja i poczucie pewności siebie. Zwiększyła się także moja determinacja w konkurowaniu o menedżerskie stanowisko, uwierzyłam, że mogę być dobrym liderem i płeć nie ma na to najmniejszego wpływu. Ponadto zrozumiałam, że rzeczywistość może być naprawdę piękna – wystarczy, że w to uwierzmy i odpowiednio ukierunkujemy się na cel. Dzięki procesowi coachingowemu nabrałam też więcej pokory wobec otaczającego mnie świata i osób, z którymi współpracuję. Sprawił, że do dziś przykładam bardzo dużą wagę do samorozwoju, który ma niebagatelny wpływ na rozwój mojej kariery (menedżerka w firmie odzieżowej).

Najważniejszą rzeczą, którą coaching dał mojej karierze, jest świadomość tego, czego naprawdę potrzebuję od siebie i świata – procentuje to zupełnie innymi stosunkami z klientami, partnerami i z zespołem. Jasna komunikacja z zespołem, bez drugiego dna i nieświadomych przekonań zaowocowała efektywną współpracą z lojalnym zespołem i pozwala uniknąć frustracji wśród pracowników. Wszyscy wiemy, na czym stoimy, i dzięki temu można podejmować efektywne i zadowalające dla wszystkich decyzje (menedżerka w branży finansowej).

Coaching dał mi m.in. lepszą organizację mojej pracy oraz oddzielenie rzeczy istotnych od tych mniej ważnych. W trakcie zajęć analizowaliśmy sposób realizacji procesów wprowadzanych w zarządzanym przedsiębiorstwie oraz to, jak są one postrzegane przez mnie i pracowników. Sesje to bardzo dobry czas na refleksje nad zachowaniem swoim i najbliższego otoczenia, jego reakcji na wprowadzane zmiany. Wiele wniosków wyciągniętych w trakcie zajęć wykorzystuję w codziennej pracy. Dodatkowo coaching pokazał mi, jak bardzo nasze życie prywatne wpływa na nasze życie zawodowe i że czasem trzeba się zatrzymać, żeby móc z większą, lepszą siłą ruszyć do dalszej pracy i rozwoju. Coaching to męczący sposób na rozwiązywanie problemów, ale mam wrażenie, że jeden z lepszych. Każdy z nas potrzebuje rozmowy, a gdy musimy odpowiadać na niewygodne pytania, to okazuje się, że w trakcie pracy potrafimy je nie tylko zadawać innym, ale również sobie (menedżerka w branży motoryzacyjnej).

Uzyskane wyniki to argument na rzecz realizacji dalszych badań, na większą skalę, w zakresie roli coachingu w menedżerskiej karierze kobiet.

Wszystkie uczestniczki zrealizowały postawione przez siebie cele. Najczęściej pojawiające się odpowiedzi w ocenie coachingu dotyczyły:

- większej pewności siebie;
- większej odwagi w podejmowaniu działań biznesowych i relacyjnych;
- lepszej komunikacji z innymi;
- wzrostu świadomości własnych potrzeb i zrozumienia potrzeb innych;
- większej determinacji w realizowaniu stawianych sobie celów zawodowych i biznesowych.

Część z nich w wyniku coachingu podjęła kolejne wyzwania zawodowe, np. znalezienie nowej pracy na stanowisku menedżerskim, odpowiadającej na nowo uświadomione potrzeby zawodowe oraz dającej poczucie satysfakcji i spełnienia.

Wnioski i rekomendacje

Niewątpliwie rozwój kariery menedżerskiej kobiet jest istotny dla samych lidererek, ale również ważny z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej firm. Analiza literatury i badań przedstawiona w niniejszym artykule z pewnością nie wyczerpuje tematu. Przede wszystkim w kolejnych opracowaniach należy poświęcić uwagę zagadnie-

niom związanym z uwarunkowaniami uczenia się, stylu funkcjonowania i zarządzania, a wynikającymi z różnic płci.

Istotne wydaje się także przeprowadzenie badań dotyczących roli kobiet, jaką odgrywają one w zarządzaniu firm w kontekście osiąganych przez te firmy wyników oraz budowania przez nie przewagi konkurencyjnej. Sygnalizowany wpływ różnorodności zarządzania firmą na osiągane przez nią wyniki finansowe wymaga z pewnością pogłębienia oraz odrębnych analiz.

Istotnym aspektem badawczym jest rola coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich kobiet. Przytoczone w artykule wyniki stanowią jedynie wstęp do tego zagadnienia. Oparte są głównie na wiedzy opisowej, deklaracyjnych odpowiedziach uczestniczek procesów coachingowych. W przyszłości warto przeprowadzić badanie metodą „360 stopni”, pytając o ocenę współpracowników, klientów z otoczenia badanych kobiet. Natomiast badania eksperymentalne pozwolą ustalić zmienne i uzyskać wiedzę na temat zależności między coachingiem a ścieżką awansu. Pozwolą na uzyskanie bardziej wiarygodnego obrazu wpływu coachingu na rozwój kobiet w roli lidererek. Liderki i menedżerki uczestniczące w procesie coachingowym jednoznacznie deklarują zmianę i wzrost skuteczności swojego funkcjonowania, co bezpośrednio przekłada się na ich sukcesy zawodowe.

Literatura

- Adams M. [2011], *Myślenie pytaniami*, Warszawa, Wydawnictwo Studio EMKA.
- Bacon T.R., Spear K.I. [2003], *Adaptive Coaching: The Art and Practice of a Client-Centered Approach to Performance Improvement*, Nicholas Brealey Publishing.
- Ballinger M.S. [2000], *Participant Self-perceptions about the Causes of Behavior Change from a Program of Executive Coaching*, unpublished doctoral dissertation, Capella University.
- Bombuwela P.M., Del Avis A. Chamaru [2013], *Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka*, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 2.
- Bougaie C. [2005], *A Descriptive Study of the Impact of Executive Coaching from the Perspective of the Executive Leader*, unpublished doctoral dissertation, Capella University (Retrieved March 22, 2010, from ABI/INFORM Global. Publication No. AAT 3162727).
- Calayst [1990], *Women in corporate management: Results of a Catalyst survey*, New York.
- Davis L. [2014], Women on Boards; https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/320000/bis-women-on-boards-2014.pdf.
- Desvaux G., Devillard S., Sancier-Sultan S. [2010], *Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen*, McKinsey & Company.

- Downey M. [2003], *Effective coaching*, TEXERE, New York.
- Elston F., Boniwell I. [2011], *A grounded theory study of the value derived by women in financial services through a coaching intervention to help them identify their strengths and practise using them in workplace*, *International Coaching Psychology Review*. Vol. 6.
- Falla S.K. [2006], *Unfolding the story of executive coaching through the eyes of the pioneers*. Obtained from the base ProQuest Digital Dissertation (UMI No. 3230487).
- Filsinger C., Worth S. [2012], *Women and Leadership: Closing the Gender Gap*, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 10, No. 2.
- Gallwey T.W. [2007], *Tenis – wewnętrzna gra*, ParaFraza, Warszawa.
- Galuk D. [2009], *Executive Coaching: What Is the Experience Like for Executive Women?* University of Minnesota. Pozyskane z bazy ProQuest Digital Disserta.
- Izba Coachingu [2012], http://www.izbacoachingu.com/files/2012/11/22/ic_system_akredytacji_2211.pdf.
- Kampa-Kokesch S. [2001], *Executive coaching as an individually tailored consultation intervention: does it increase leadership?* (Doctoral dissertation, Western Michigan University). Pozyskane z bazy ProQuest Digital Dissertation (UMI No.3020230).
- Kilburg R. [2000], *Executive coaching. Developing managerial wisdom in a world of chaos*, Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Leimon A, Moscovici F, Goodier H. [2010], *Coaching Women to Lead (Essential Coaching Skills and Knowledge)*, Routledge, London.
- Lennard D. [2013], *Coaching Models: A Guide to Model Development: for Practitioners and Students of Coaching*, Routledge, London.
- Lovejoy M., Stone P. [2012], *Opting Back In: The Influence of Time at Home on Professional Women's Career Redirection after Opting Out Gender*, *Work and Organization*, Vol. 19, No. 6.
- Lublin J. [2011], *Kobiety potrzebują coachingu, aby dotrzeć do wysokich stanowisk*, *The Wall Street Journal Europe*.
- Maitland A. [2007], *Make ready for the mother of all job changes women in business: Companies are offering maternity coaching to ease the return to work and hold on to key female staff*, *Financial Times*.
- Parke C., Bingham L. [2012], *Maternity coaching – Ernst & Young employees share their experiences: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in rewards*, *Strategic HR Review*.
- Passmore J. [2009], *Coaching Ethics: Making Ethical Decisions – Novices and Experts*, *The Coaching Psychologist*, No. 5 (1).
- Peltier B. [2011], *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*, Routledge, Londyn.
- Report Deloitte [2010], *Women in the boardroom: A global perspective*. Published by Deloitte Global Center for Corporate Governance.
- Report Deloitte [2012], *Kobiety i władza w biznesie. Czy płęć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?* http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Raport_Deloitte_Kobiety_Wladza_2012.pdf.
- Report Deloitte [2014], *Top 500*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/Deloitte_TOP500_Report.pdf.
- Report Grant Horton [2014], http://grantthornton.pl/kobiety_na_stanowiskach_menedzerskich_raport_w_liczbach.
- Report PWNnet (Polish Professional Women Network), 2011, *Menedżerka sukcesu. Szanse i ograniczenia kariery kobiet w Polsce*, <http://www.pwnet.pl/?s=publikacje;menedzerka>.
- Ratajczak A., Pilipczuk P. [2010], *Dlaczego warto inwestować w coaching?*, <http://icc.coachingpartners.pl/2010.03.05>.
- Sanson M. [2006], *Executive coaching: an international analysis of the supply of executive coaching services*, Difo-Druck, Bamberg.
- Schuck K., Liddle B.J. [2004], *The Female Manager's Experience: A Concept Map and Assessment Tool*, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 56(2).
- Sidor-Rządkowska M. [2012], *Profesjonalny coaching*, Wolter Kluwer, Warszawa.
- Smółka P. [2009], *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, One Press, Gliwice.
- Smółka P. [2012], *Coaching Innowacyjności. Wsparcie dla liderów nowatorskich przedsięwzięć*, w: L. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.
- Starman J. [2007], *The impact of executive coaching on job performance from the perspective of executive women*, *Capella University* (ProQuest Digital Dissertation, UMI 3268605).
- Stevens J.H., Jr. [2005], *Executive Coaching from the Executive's Perspective*, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 57(4).
- Szulc W. [2008], *Coaching – misja życia*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.
- Thorpe S., Clifford J. [2004], *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Tulpa K., Bresser F. [2009], *Coaching in Europe*, in: Passmore J. [2013], *Diversity in Coaching. Association for Coaching*, UK, USA.
- Turner C.E. [2003], *Executive Coaching as a Leadership Development Strategy*, *Dissertation Abstract International*, Vol. 64(4).
- Whitmore J. [2011], *Coaching. Trening efektywności*, Wydawnictwo G+J, Warszawa.
- Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajewald K. [2011], *Moc Coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Gliwice.
- Wildflower L., Brennan D. [2011], *The handbook of knowledge-based coaching – from theory to practice*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Witherspoon R., White R.P. [2003], *Essential Ways That Coaching Can Help Executives*, *Journal of Excellence*, Vol. 8.
- Vinnicombe S., Singh V. [2003], *Women-only management training: an essential part of women's leadership development*, *Journal of Change Management*, Vol. 3–4.