

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Coaching

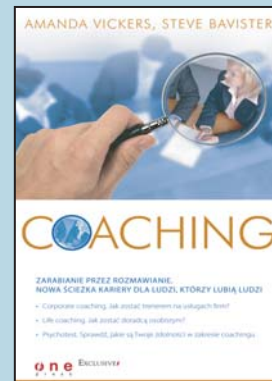
Autorzy: Amanda Vickers, Steve Bavister

Tłumaczenie: Marcin Kowalczyk

ISBN: 83-246-0492-8

Tytuł oryginału: [Coaching](#)

Format: 122×194, stron: 344



### Zarabianie przez rozmawianie. Nowa ścieżka kariery dla ludzi, którzy lubią ludzi

- Corporate coaching. Jak zostać trenerem na usługach firm?
- Life coaching. Jak zostać doradcą osobistym?
- Psychotest. Sprawdź, jakie są Twoje zdolności w zakresie coachingu

#### *Czy lubisz pracować z ludźmi?*

Jeśli tak, mamy dla Ciebie intratną propozycję zawodową – zostań coachem. Zarobki w tej doskonale rozwijającej się branży są wysokie, a popyt rośnie w oczach. Możesz wykonywać swój nowy zawód po godzinach albo ubiegać się o pracę na stanowisku coacha w dużej firmie. Jeśli ta propozycja Cię zainteresowała, prawdopodobnie masz do nas wiele pytań – odpowiedź na nie znajdziesz w tej książce.

#### *Po pierwsze: dlaczego ludzie mieliby potrzebować Twoich usług?*

Rzecz w tym, że każdy z nas szuka pomocy, gdy zauważy rozbieżność pomiędzy swoimi oczekiwaniami i marzeniami a stanem faktycznym – dzieje się to bardzo często. Taki stan rodzi stres, obawy i niepewność. Zadaniem coacha jest pomoc w likwidowaniu podobnych dylematów.

#### *Po drugie: od czego zacząć karierę?*

Coaching polega na rozmawianiu z ludźmi i przynoszeniu im ulgi. Tak naprawdę zajmujesz się tym od lat. Dlaczego więc nie miałbyś zacząć w ten sposób zarabiać? Spróbuj zorientować się, jak wpływasz na ludzi – czy ich uspokajasz, dodajesz im otuchy, dajesz im odczuć, że mogą liczyć na Twoje trafne spostrzeżenia... a może wnosisz w ich życie więcej radości? A potem rozwiń w sobie zmysły coachingu, czyli:

- zdolność obserwowania ludzkich zachowań,
- cierpliwość i wyrozumiałość wobec innych,
- autentyczność w relacjach międzyludzkich,
- trzeźwość myślenia i trafność wyciąganych wniosków,
- umiejętność okazywania ciepła i współczucia,
- rzeczowy szacunek i podziw dla innych,
- miłe usposobienie i umiejętność łagodzenia napięć.

# Spis treści

<b>01</b>	<b>Coaching — wprowadzenie</b>	<b>9</b>
	Moda na coaching	10
	Powody, dla których warto zostać coachem	11
	Rzeczywistość zawodu coacha	13
	Coaching w firmach	14
<b>02</b>	<b>Naturalny coaching</b>	<b>17</b>
	Ludzie są coachami z urodzenia	18
	Coaching to coś więcej niż rozmowa	20
	Czy każdy może zostać coachem?	21
	Cechy dobrego coacha	22
<b>03</b>	<b>Zrozumieć ideę coachingu</b>	<b>29</b>
	Aby odnieść sukces, potrzebujesz coacha	30
	Krótką historią coachingu	30
	Coaching — różne podejścia	32
	Co decyduje o wyjątkowości coachingu?	35
	Typy coachingu	38
	Czy coaching jest właściwym wyborem?	41
	Mity o coachingu	41
<b>04</b>	<b>Rozpoczynamy karierę jako doradca rozwoju osobistego</b>	<b>45</b>
	Life Coaching — może się nim zająć każdy	46
	Jakie szkolenia będą Ci potrzebne?	46
	Przyczyny, dla których ludzie decydują się na skorzystanie z pomocy coacha	47

	Jak zacząć?	48
	Ile można zarobić?	50
	Znajdowanie niszy rynkowej	51
	Gdzie znaleźć klientów?	52
	Wyjaśnianie, czym jest coaching	53
<b>05</b>	<b>Jak zostać coachem menedżerskim?</b>	<b>55</b>
	Coaching menedżerski	56
	Jak rozpocząć karierę w coachingu menedżerskim?	56
	Kompetencje	57
	Oczekiwania firm	60
	Finanse	60
	Sponsorzy	61
	Wspinaczka po drabinie hierarchii	63
	Doświadczenia w prowadzeniu szkoleń i konsultingu	64
	Coaching zespołów	64
	Narzędzia	65
	Na sam szczyt	65
	Zamknięte koło	66
<b>06</b>	<b>Coaching w firmach</b>	<b>67</b>
	Coaching wewnętrzny — stan obecny	68
	Coaching jako styl zarządzania	68
	Czy kierownicy mogą być coachami?	70
	Zaczynamy	71
	Analiza możliwości	75
	Praca w kulturze coachingowej	76
	Jeśli kultury coachingu nie ma	77
	Rozwój umiejętności coachingu	78
	Czas przeznaczony na coaching	79
	Co, jeśli nie możesz zająć się coachingiem wszystkich podwładnych?	79
	Kiedy poprosić o pomoc?	80
	Programy mentorskie	81
	Coaching dla szefa i kolegów	81
<b>07</b>	<b>Sprawy praktyczne</b>	<b>83</b>
	Przygotowania do coachingu	84
	Metody coachingu	84
	Gdzie prowadzić coaching?	86
	Liczba sesji	88
	Częstotliwość i długość sesji	89
	Przerwy między sesjami	90
	Planowanie spotkań	91

<b>08</b>	<b>Początki</b>	<b>93</b>
	Pierwsza sesja	94
	Co się stanie podczas pierwszej sesji?	95
	Doświadczenia i (lub) oczekiwania klienta dotyczące coachingu	95
	Prezentowanie swoich kompetencji i wyjaśnienie podejścia do coachingu	96
	Podpisanie umowy	96
	Poufność i zaufanie	97
	Określenie obowiązków obu stron	98
	Kwestia odpowiedzialności	99
	Przewidywanie problemów	99
	Poznaj swojego klienta	100
	Kwestionariusz wstępny	100
	Narzędzia badania profilu osobowości	101
	Określanie wartości	101
	Koło życia	104
	Koło pracy	108
	Identyfikacja najważniejszych kwestii	109
	Gdy klient korzystał już wcześniej z coachingu	110
	Decyzja, czy do siebie pasujecie	111
<b>09</b>	<b>Budowanie więzi z klientem</b>	<b>113</b>
	Sposoby nawiązywania więzi	114
	Znaczenie dobrego kontaktu	114
	Przyspieszamy proces „poznawania się”	115
	Rozluźnianie więzi	125
	Robienie notatek podczas sesji	126
	Gdy brakuje więzi	127
	Utrata więzi	127
<b>10</b>	<b>Struktura sesji i modele coachingu</b>	<b>129</b>
	O potrzebie schematu	130
	GROW	130
	Model S.C.O.R.E.	140
	Inner Game (gra wewnętrzna)	143
	Skilled Helper (kompetentne pomaganie)	144
	Model Co-Active Coaching	146
<b>11</b>	<b>Coaching — podstawowe zasady</b>	<b>149</b>
	Druga sesja	150
	Wyznaczanie celów	150
	Na co chcesz przeznaczyć czas?	155
	Proces coachingu	157

	Nastawienie i zachowanie coacha	160
	Zmiany układu między coachem a klientem	161
	Zagadnienia logistyczne	162
<b>12</b>	<b>Jak pytać i słuchać?</b>	<b>165</b>
	O znaczeniu słuchania	166
	Pytania i odpowiedzi	166
	Sztuka słuchania	177
<b>13</b>	<b>Narzędzia i techniki</b>	<b>183</b>
	Zachęta do przeprowadzenia zmiany	184
	Tolerowanie niedogodności	184
	Tworzenie przyzwyczajeń	185
	Kreatywna wizualizacja	187
	Metafory	188
	Zwiększanie możliwości	189
	„Eksperymenty” i „niepowodzenia”	190
	Spojrzenie z wielu perspektyw	192
	Prostowanie błędnego myślenia	194
	Lustrzane odbicie	198
<b>14</b>	<b>Typowe problemy i zagadnienia</b>	<b>201</b>
	Powtarzające się problemy	202
	Odkładanie wszystkiego na później	202
	Stres	204
	Pewność siebie i asertywność	205
	Równowaga między pracą a życiem prywatnym	206
	Zarządzanie czasem	207
	Przywódstwo	208
	Delegowanie zadań	210
	Szczęście	211
	Związki międzyludzkie	212
	Pieniądze i finanse	213
	Kontrolowanie emocji	214
	Sfera duchowa	215
<b>15</b>	<b>Wprowadzanie zmian i podnoszenie po- przeczeki</b>	<b>217</b>
	Coaching wiąże się ze zmianami	218
	Wyznaczanie celów jako sposób wywoływania zmian	218
	Odpowiedzialność	219
	Trzy najważniejsze sposoby nakłaniania ludzi do działania	222

	Śledzenie postępu	226
	Podnoszenie poprzeczki	227
	Znalezienie złotego środka	230
<b>16</b>	<b>Pułapki</b>	<b>231</b>
	Rafy coachingu	232
	Gdy problemem jest coach	232
	Gdy to klient jest problemem	237
	Gdy problem leży w relacjach coach — klient	239
	Gdy problem leży w firmie	241
<b>17</b>	<b>Zbliżamy się do końca</b>	<b>245</b>
	Ostatnia sesja	246
	Czy już naprawdę wszystko zostało zakończone?	246
	Co zrobić, jeśli klient pragnie kontynuować spotkania w nieskończoność?	247
	Ostatnia sesja	249
	Zmiana i postęp	253
	Kolejny krok	254
	Rozmowa ze sponsorem ze strony firmy	256
	Ostatnia sesja w przypadku kierownika, który równocześnie zajmuje się coachingiem swojego zespołu	257
<b>18</b>	<b>Rozwijanie własnych umiejętności coacha</b>	<b>259</b>
	Doskonalenie umiejętności	260
	Praktyka, praktyka i jeszcze raz praktyka	260
	Ocenianie swoich umiejętności	261
	Poprawa własnych umiejętności	265
	Kontynuowanie rozwoju	269
<b>19</b>	<b>Aspekty biznesowe</b>	<b>273</b>
	Zakładanie własnej firmy	274
	Wybór nazwy dla firmy	275
	Forma prawna działalności gospodarczej	275
	Finanse	277
	Profesjonalny wizerunek firmy	278
	Kwestie osobiste	278
	Zagadnienia marketingowe	279
	Zdobywanie zamówień z firm	286
<b>20</b>	<b>Kursy i szkolenia</b>	<b>289</b>
	Firmy szkoleniowe	290

<b>Informacje dodatkowe</b>	<b>293</b>
<b>Słowniczek terminów</b>	<b>305</b>
<b>Dodatek</b>	<b>311</b>
<b>Skorowidz</b>	<b>329</b>

# 01

## Coaching — wprowadzenie

### **W tym rozdziale dowiesz się:**

- dlaczego ludzie interesują się zawodem coacha,
- jak wygląda praca coacha,
- na czym polega coaching w firmach,
- dlaczego coaching staje się coraz bardziej popularny,
- na czym polega coaching,
- jakie korzyści płyną z coachingu.



## Moda na coaching

Mamy do czynienia z prawdziwym boorem. Narastającą falą. Rewolucją. Bez względu na to, jak opiszymy to zjawisko, od kilku lat obserwujemy znaczący wzrost popularności coachingu. Półki w księgarniach dosłownie uginają się pod stosem książek poświęconych temu zagadnieniu. Porusza się je w czasopiśmie, gazetach i programach telewizyjnych. Coaching stał się bardzo popularny również w biznesie. Nic dziwnego, że interesuje się nim tak wielu ludzi. Skoro czytasz tę książkę, to zapewne jesteś jednym z nich. Może widziałeś gdzieś ogłoszenia zachęcające do udziału w kursie Life Coaching. Zapewne reklamowano go stwierdzeniem, iż dzięki niemu będziesz mógł osiągnąć zadowolenie z życia, robiąc coś satysfakcjonującego. A może zastanawiasz się, w jaki sposób wycofać się z tego wyścigu szczurów, przestać tyrać jak wół i zostawić cały ten młyn za sobą. Możliwe także, że chcesz zacząć pomagać członkom swojego zespołu w pracy — może nawet już to robisz. Zdajesz sobie sprawę z tego, że coaching jest istotną umiejętnością wchodzącą często w zakres obowiązków kierownika i że jeśli chcesz osiągnąć wyznaczone sobie cele krótko- i długoterminowe, musisz ją w sobie rozwinąć.

Możliwe, że pracujesz w dziale personalnym (HR) lub dziale szkoleń i poszukujesz informacji, które pozwoliłyby Ci wspomóc innych menedżerów w utworzeniu odpowiedniej kultury coachingowej — środowiska, w którym wszyscy uczą się od siebie wzajemnie i w którym cele osób, zespołów oraz organizacji są ze sobą zintegrowane. Kiedyś coaching był ciekawą nowinką i wszyscy traktowali go opcjonalnie, ale dla firm, które chcą osiągnąć sukces, coraz częściej staje się on koniecznością. Jeśli właśnie tego szukasz, to znajdziesz tu wiele przydatnych materiałów, które pomogą Ci rozwinąć umiejętności swoich pracowników. Niestety, nie ma tu miejsca na szczegółowe rozważania na temat coachingu w środowisku firmowym. Możliwe także, że chcesz po prostu dowiedzieć się czegoś na temat

jednego z najskuteczniejszych narzędzi rozwoju osobistego i zawodowego oraz korzyści, jakie może ono przynieść we wszystkich obszarach życia.

Bez względu na powód, dla którego sięgnąłeś po tę książkę, znajdziesz w niej wiele istotnych informacji, które pomogą Ci poznać coaching zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej.

## **Powody, dla których warto zostać coachem**

Podobnie jak to jest ze wszystkimi zawodami, ludzie pragną zająć się coachingiem z wielu różnych powodów. Oto trzy najczęściej wymieniane.

### **Poczucie samorealizacji i satysfakcji**

Coaching może przynieść wiele satysfakcji i zadowolenia z pracy. Możliwość pomagania ludziom w ich najintymniejszych i najważniejszych aspektach życia jest prawdziwym przywilejem. Dotyczy to zarówno pracy w firmie, jak i pracy w charakterze trenera rozwoju osobistego (ang. *Life Coach*) lub trenera kadry zarządzającej (ang. *Executive Coach*).

Wiele osób decyduje się na karierę coacha, ponieważ chcą zmienić coś w świecie. Z niczym nie można porównać zadowolenia odczuwanego, gdy uda Ci się pomóc komuś zmienić coś w jego życiu, rozwiązać jakiś problem, osiągnąć postawiony przed nim cel lub po prostu — pomóc mu być w życiu zwykle szczęśliwszym.

Ludzie poszukują pomocy z wielu różnych przyczyn, ale większość z nich można sprowadzić do tego, że zauważają rozbieżność między własnymi oczekiwaniami i marzeniami a stanem faktycznym. Zadaniem coacha jest pomoc w likwidacji tych rozbieżności. Najczęściej ludzie chcą zarobić więcej pieniędzy, wzbogacić relacje z innymi, osiągnąć równowagę lub rozwinąć swoją karierę.

Coaching dotyka także znacznie głębszego poziomu psychologicznego — pozwala wielu osobom rozwinąć samoświadomość i wrażliwość. Dzięki temu stają się bardziej odpowiedzialne, odczuwają większą motywację i łatwiej będzie im kontrolować swoje zachowanie. Innymi słowy, zgodnie z popularną obecnie terminologią, zdobywają większą inteligencję emocjonalną.

Jedną z zalet coachingu jest to, że poprzez pracę z innymi coach rozwija również w sobie wiele istotnych umiejętności.

### **Refleksje klienta dotyczące korzyści płynących z coachingu**

Coaching pomógł mi zrozumieć, co jest dla mnie ważne w moim życiu i pracy. Zauważyłem, że teraz znacznie szybciej realizuję swoje cele. Mam poczucie, że zmiana ta ma charakter wieloaspektowy — jest to szereg drobnych zmian, których już nawet nie zauważam, ponieważ stały się częścią mnie. Mogę wskazać wiele konkretnych różnic w sposobie pracy. Jestem teraz lepiej zorganizowany i znacznie skuteczniej wykorzystuję czas. Jednak chyba największą korzyścią jest to, że zrozumiałem swoje motywacje. Wiem, co mną kieruje i co jest dla mnie ważne w relacjach z ludźmi. Jestem dla siebie łagodniejszy, co wydaje się mieć pozytywny wpływ na moje kontakty z innymi.

### **Korzyści finansowe**

W porównaniu z innymi zawodami coaching może przynieść także wymierne korzyści finansowe. Stawki są różne, ale czasem można w godzinę lub dwie zarobić tyle, ile inni ludzie przez cały dzień. Teraz jest chyba oczywiste, dlaczego perspektywa zostania coachem jest tak pociągająca!

### **Niezależność**

Niektórzy ludzie myślący o profesji coacha cieszą się z możliwości zostania własnymi szefami. Coach pracuje na własny rachunek i nie musi słuchać niczyich rozkazów. Dzięki temu może wycofać się z wyścigu szczurów i być sam sobie sterem, żeglarzem, okrętem — pracując tylko wtedy, gdy tego chce, i samodzielnie podejmując decyzje.

## Rzeczywistość zawodu coacha

Rzeczywistość często różni się z marzeniami — tak też często jest w przypadku coachingu. Nie chcemy wylewać na Ciebie kubła zimnej wody i niszczyć Twoich nadziei. Mamy jednak obowiązek przedstawienia prawdziwego obrazu tego zawodu.

Dobra wiadomość jest taka, że zainteresowanie mediów coachingiem utworzyło i utrzymuje popyt na takie usługi. Ludzie wiedzą, że dzięki coachingowi będą mogli bardziej cieszyć się życiem i zdobyć poczucie spełnienia. Potencjalni klienci sami szukają coachów.

Zła wiadomość to ta, że zapotrzebowanie na usługi coachów wcale nie jest tak duże, jak sugerowałyby to ogłoszenia. Oprócz tego na rynku tych usług panuje wysoka konkurencja, gdyż działa już na nim wielu coachów<sup>1</sup>. Rozwinięcie działalności do takiego momentu, w którym zacznie ona przynosić dochody, może potrwać jakiś czas. Dlatego też jeśli myślałeś o porzuceniu dotychczasowej pracy i zajęciu się wyłącznie coachingiem, powinieneś najpierw przeczytać tę książkę.

### Warunki wstępne

#### Umiejętności to nie wszystko

Bardzo istotne jest to, abyś zrozumiał, że umiejętności coachingu to nie wszystko. Jeśli chcesz być niezależnym coachem, to musisz mieć także motywację i chęć otworzenia własnej firmy. Osoba, która nie ma szczególnie rozwiniętych umiejętności coachingu, jest za to doskonała w marketingu, odniesie większy sukces niż wspaniały coach, który nie potrafi się sprzedać. Szacuje się, że pracujący na własny rachunek coach powinien poświęcać jedną trzecią swojego czasu na zdobywanie klientów i prowadzenie firmy — to właśnie dlatego umiejętności marketingowe są takie ważne.

---

<sup>1</sup> Oczywiście, autorzy opisują realia rynku amerykańskiego. W Polsce coaching dopiero się rozwija — *przyj. tłum.*

Chociaż praca coacha to praca z ludźmi — będziesz spotykał się z nimi osobiście lub rozmawiał przez telefon — to jednak może to być biznes, w którym będziesz czuł się samotnie. Najczęściej będziesz pracował w pojedynkę, a nie w zespole. Nie każdemu to odpowiada. W jednoosobowej firmie trudno także awansować.

Jeśli zechcesz wziąć wolny dzień lub tygodniowy urlop, nie będziesz mógł liczyć na wypłatę. Prowadzenie własnej firmy oznacza, że wszystko zależy wyłącznie od Ciebie.

### **Odwaga i wytrzymałość**

Po tych „otręźwiających uwagach” chcielibyśmy stwierdzić, że jeśli będziesz miał odwagę, cierpliwość i zdobędziesz odpowiednie umiejętności, to prowadzenie własnej firmy coachingowej może okazać się spełnieniem marzeń. Więcej informacji na temat możliwości rozpoczęcia pracy znajdziesz w rozdziale 4. Problemom marketingu i finansów poświęcony jest rozdział 19.

## **Coaching w firmach**

Coaching w firmach to z wielu względów prostsze zagadnienie. Obecnie w wielu przedsiębiorstwach dostrzega się wartość coachingu jako jednego z najskuteczniejszych i najtańszych sposobów rozwijania pracowników. Zamiast posyłać wszystkich na zunifikowane kursy i szkolenia, zapewnia się im coaching, który dostosowany jest do indywidualnych potrzeb pracowników. Jest to szczególnie istotne w przypadku bardziej doświadczonych osób, które być może uczestniczyły już we wszystkich dostępnych kursach. Coaching przynosi firmom wiele korzyści. Są to:

- zwiększona wydajność firmy jako całości,
- szybki rozwój pracowników,
- pełniejsze wykorzystanie możliwości najważniejszych pracowników,

- wyższa wydajność poszczególnych pracowników i lepsza obsługa klienta,
- większa motywacja i silniejsze przywiązanie do firmy,
- zwiększone umiejętności liderów.

Biznes zaakceptował coaching i wykorzystuje go na dwa sposoby:

1. Oczekując, że coaching stanie się zadaniem kierowników, którzy w ramach swoich obowiązków będą pomagali swoim zespołom.
2. Wynajmując zewnętrznych coachów, którzy mają pracować z kierownictwem wyższego szczebla.

Tym zagadnieniom poświęcone są rozdziały 5. i 6. Do takiego nastawienia biznesu przyczyniło się kilka zjawisk: przywiązywanie coraz większej wagi do umiejętności kierowniczych, trend spłaszczania hierarchii i coraz częstsze wykorzystywanie pracy zdalnej. Oprócz tego kierownicy lubią mieć pod ręką kogoś, na kim mogliby sprawdzać reakcje na swoje pomysły.

Brak zaufania do coachingu znikł niemal zupełnie. Osoby, które skorzystały z tej formy pomocy, zdały sobie sprawę, że miała ona duży wpływ na ich karierę i odniesiony sukces — i wiedzą już, że w coachingu nie chodzi o to, aby naprawić czyjeś błędy czy niedociągnięcia. W wielu firmach powstały już „kultury coachingowe”, a w wielu innych myśli się o wprowadzeniu coachingu. Dzięki temu skorzystać mogą wszyscy pracownicy — bez względu na zajmowane stanowiska.

### **Ciekawe czasy**

To ciekawe czasy dla coachingu. Są tacy, którzy twierdzą, że to nie potrwa długo — mówią, że to tylko przejściowa moda. Jednak ciągła popularność tej dziedziny dowodzi, że ta ocena jest błędna. Coaching ma przed sobą przyszłość — wierzymy, że wraz z upływem czasu będzie zdobywał jeszcze większe uznanie. Możesz się do tego przyczynić. Bez względu na to,

czy zajmiesz się tym zawodowo, czy tylko wykorzystasz zdobyte umiejętności do poprawy jakości swojego życia, wprowadzisz pozytywne zmiany w samym sobie i ludziach, z którymi masz do czynienia.

### **Co możesz zrobić**

- Porozmawiaj z innymi coachami i poproś ich, aby podzielili się z Tobą swoimi odczuciami na temat coachingu.
- Zastanów się nad własnymi powodami, dla których chcesz zostać coachem lub poprawić swoje umiejętności w tym zakresie.
- Zastanów się nad minusami pracy niezależnego coacha i pomyśl, w jaki sposób mógłbyś pokonać ewentualne przeszkody.