

STRONA DO WSTAWIENIA:

STR\_TYT\COACZZ\_001tyt.pdf

STRONA DO WSTAWIENIA:

STR\_RED\COACZZ\_002red.pdf

# SPIIS TREŚCI

<b>CZYM JEST COACHING?</b>	<b>8</b>
Pierwszy krok w coachingu	9
Nazwa „coaching”	10
Coaching, czyli zmiana	11
<b>INNE FORMY WSPIERAJĄCE ROZWÓJ</b>	<b>16</b>
Matryca oddziaływań edukacyjnych	18
Swoboda oddziaływań	19
Dyrektywność	20
Gotowe rozwiązania	21
Rozwiązania kreatywne	22
Osie matrycy	23
<b>COACHING, CZYLI TRENING</b>	<b>30</b>
Coaching a terapia	32
Coaching jako proces	38
Relacja coachingowa	39
Przekonania	40

## **RODZAJE COACHINGU \_\_\_\_\_ 46**

Coaching biznesowy (Business coaching) _____	48
Coaching dla głównych menedżerów (Executive coaching) _____	49
Coaching menedżerski (Management coaching) _____	50
Coaching kariery (Career coaching) _____	51
Coachingi branżowe _____	52
Coaching sportowy (Sports coaching) _____	53
Coaching grupowy (Team coaching) _____	54
Rodzaje coachingu zmian życiowych (Life coaching) _____	62
Inne rodzaje coachingu _____	66

## **COACH W PROCESIE COACHINGU \_\_\_\_\_ 70**

Zasoby _____	71
Masz wszystkie zasoby — użyj ich _____	73
Realia _____	74
Skuteczność _____	75
Złam klasyczne zasady _____	76
Tysiąc pytań _____	77
Wpływ _____	78
Odpowiedzialność _____	79
Rozwiązanie istnieje _____	80
Zadbaj o innych _____	81
Działaj teraz _____	82

<b>KIEDY KORZYSTAĆ Z COACHINGU?</b>	<b>84</b>
Skuteczny trening	85
Algorytmy sukcesu lub porażki	87
<b>JAK WYBRAĆ COACHA, ABY COACHING BYŁ SKUTECZNY?</b>	<b>92</b>
Jak wybrać coacha?	94
Superwizja	102
Jak zostać coachem?	104
<b>COACHING — MODEL PRACY</b>	<b>110</b>
Sesje	111
Zadania domowe	116
Cele i efekty	118
Udziałowcy	121
<b>COACHING ZACZAŁ SIĘ OD PYTAŃ</b>	<b>126</b>
Rodzaje pytań	127
Pytania whitmore'owskie	132
Feedback	137
<b>KREATYWNOŚĆ</b>	<b>146</b>
Inżynier	148
Twórca	149
Najpierw twórca	150
Readaptacja – innowacja	152
Zmodyfikowana lista pytań Osborne'a	153
Skojarzenia	155

Ćwiczenia i techniki	157
Planowanie	159
Miary — SMART	160
Inne miary	163
<b>CZYM COACHING NIE JEST</b>	<b>166</b>
Mania efektywności	168
Korporacyjne zranienia	169
Cud w trzy dni	170
Obietnice bez pokrycia (treningu)	171
Przekraczanie granic	172
Szczęście od zaraz	174
Piramida	175
Manipulacja	176
<b>SCHEMAT COACHINGU</b>	<b>180</b>
Cel	182
Efekty	183
Miary	184
Pytania whitmore'owskie	185
Plany	186
Ćwiczenia	187
Zadania domowe	188
Feedback	190
Ocena rezultatów	192
<b>PODSUMOWANIE</b>	<b>193</b>

# sita wewnętrzna Przebieganie

Coaching opiera się na prostocie. Ale nie myl prostoty z prostactwem. Prostota opiera się na naturalnym działaniu, korzyściach zrozumiałych dla drugiego człowieka, jest ergonomiczna. Prostactwo to manipulacje i manipulatorzy, którzy za wszelką cenę chcą udowodnić swoją skuteczność w robieniu innym krzywdy. Bo czyż nie jest krzywdą wciskanie innym usług, towarów, idei, których oni nie chcą i nie potrzebują?



**CZYM JEST  
COACHING?**



## PIERWSZY KROK W COACHINGU

Zanim zrobisz pierwszy krok jako coach lub jako klient coachingu (coachee), czyli osoba zainteresowana własnym treningiem, poznaj najważniejsze zasady. Zajmuję się coachingiem i edukacją w tym stonkowo nowym zawodzie od 10 lat, a od ponad 25 psychoterapią, szkoleniami i tzw. rozwojem osobistym. Doświadczenie w pracy z ludźmi pozwala mi odróżnić kiepską usługę od dobrej.

Nie daj się zwieść. W branży coachingowej, podobnie jak w motoryzacyjnej, jest sporo szpachli, czyli pozorów. Lśniący lakier czasem kryje pod powłoką rdzę i załataną dziury, nie mówiąc o silniku, skrzyni biegów i zawieszeniu, które bywają bardzo zawodne. Profesjonalni sprzedawcy samochodów używają specjalnych urządzeń, żeby zmierzyć grubość lakieru, by sprawdzić, czy nie był pod spodem szpachlowany, to znów żeby przeanalizować poziom toksyczności spalin czy też działanie komputera. Książka, którą masz przed sobą, jest takim zestawem pomiarowym pozwalającym zmierzyć jakość coachingu. Umożliwia również poznanie najlepszych zasad tej dyscypliny wraz ze skutecznym modelem jej stosowania.



## NAZWA „COACHING”

Angielska nazwa pochodzi od powozu, kolaski, dyliżansu. Z czasem oznaczała również koziół, na którym siedział woźnica, samego woźnicę, a nawet miejsce, w którym garażowano powozy. Określano nim także bagaż i torby podróżne. Dlatego w krajach angielskojęzycznych możemy spotkać słowo *coaching* na tramwajach, wagonach i autobusach. Współcześnie słowo to w języku angielskim oznacza najczęściej trenera sportowego. Najprostsze, a zarazem najbardziej trafne polskie określenie coachingu to **trening rozwoju osobistego**, a w przypadku trenowania grupy — **trening rozwoju zespołowego**.



### COACHING, CZYLI ZMIANA

Nieprzypadkowo zatem coaching ma związek z podróżą, czyli zmianą, najczęściej o charakterze dynamicznym. Przemieszczanie się od punktu A do punktu B to nic innego jak realizowanie planu podróży, zadanie, które współczesny coaching spełnia w pierwszej kolejności.

Ustal cel podróży. Wyznacz trasę, określ sposób podróżowania i metę oraz koniecznie odpowiedz sobie na pytanie, w jakim celu podróżujesz i co chcesz osiągnąć, gdy już dotrzesz na miejsce.

Porównanie z podróżą dotyczy każdej życiowej zmiany, czy to w pracy, czy też w rodzinie, zarówno w przypadku efektywności sportowej, jak i biznesowej. Podjęcie zmiany jest zawsze związane z podróżowaniem, choćby w sposób symboliczny, gdyż oznacza odbycie drogi od startu do mety, od zamiaru do uzyskania korzyści.

### COACHING JAKO PROCES NATURALNY

Polscy krytycy metody często nie rozumieją, że w profesjonalnym coachingu nie ma przesady ani manipulacji. Oczywiście nożem można pokroić chleb, można też kogoś skaleczyć. Coaching jest treningiem z wszystkimi jego zaletami i niebezpieczeństwami. Możliwe jest przetrenowanie zawodnika — wówczas zamiast odnosić sukcesy, słabnie na mecie. Możliwe są oczywiście błędy: narzucanie rozwiązań, doradzanie, promowanie osoby coacha zamiast wspierania klienta, podawanie „cudownych recept”, ocenianie, krytykowanie klienta i wiele innych. Ponadto słaby pieniądz często wypiera mocny. Słabo przygotowany coach lub coach-manipulant może wypierać z rynku dobrego coacha, który zamiast obiecywać gruszki na wierzbie, proponuje żmudny trening. Jednakże samej idei treningu nie sposób kwestionować. Bez treningu nie ma rezultatów. Trening jest częścią ludzkiego

życia. Dlatego ma rację David Clutterbuck, znany brytyjski naukowiec i badacz rozwoju osobistego, że coaching zawsze towarzyszył ludzkości. Dawnymi coachami byli rodzice, majstrowie, nauczyciele, proboszczowie małych parafii — do nich przychodziło się po radę, informacje zwrotne, nowe umiejętności, sugestie dotyczące własnego rozwoju, obranej drogi edukacyjnej lub zawodowej. W globalistycznym świecie tę rolę odgrywa profesjonalny coach.

Trenowanie dotyczy każdej dziedziny życia — tak jak można lepiej (czyli smaczniej) ugotować zupę, tak można lepiej sprzedawać dowolne produkty, lepiej jeździć samochodem, lepiej wypełniać faktury, lepiej rozmawiać z dziećmi, lepiej troszczyć się o jakość usług lub produktów. W coachingu zaczynamy od precyzyjnego ustalenia, co oznacza pojęcie *lepiej* w konkretnej sytuacji klienta. Druga podstawowa kwestia dotyczy odpowiedzi na pytanie: po czym klient rozpoznaje, że dziedzina jego życia, którą poddał treningowi, się polepszyła?

## **SPORT I COACHING**

Coaching narodził się w sporcie. Nie przez przypadek trenerów sportowych nazywa się coachami. Konkretna dyscyplina sportowa rządzi się regułami, które należy respektować — są to kryteria. Z nich wynikają wskaźniki sukcesu, czyli odpowiedź, jak dobrzy jesteśmy w danej dyscyplinie i co powinniśmy zrobić, żeby spełnić kryteria. W sporcie, podobnie jak w innych obszarach życia, sukces może oznaczać ukończenie zawodów, zwycięstwo, a nawet przystąpienie lub zakwalifikowanie się (czyli spełnienie warunków granicznych). Od kompetencji na starcie i wcześniejszego przygotowania zawodnika zależy wynik. Zawodnik, wraz z trenerem, określa swoje początkowe możliwości (zasoby), a potem, traktując je jako fundament, przystępuje do treningu, który ma doprowadzić do osiągnięcia ustalonego na początku rezultatu.

Powtórzę: nie zawsze i nie za każdym razem musi to być zwycięstwo (pierwszeństwo) w danej dyscyplinie (działaniu, projekcie, zamiarze). Sukces może oznaczać dowolny efekt, który klient uzna za motywujący i godny starań. Zależy on również od intensywności treningu oraz początkowych kompetencji i zasobów zawodnika (klienta coachingu).

Istotą coachingu jest również realistyczność i ekologiczność. Młody i sprawny fizycznie zawodnik amator być może bez przygotowania byłby w stanie przebiec trasę półmaratonu (21 km), lecz skutki takiego wyczynu z pewnością odbiłyby się na jego samopoczuciu i zdrowiu. Taki zamiar (przebiegnięcie 21 km) może stać się realistycznym celem pod warunkiem zastosowania odpowiedniego treningu, na skutek którego zrealizowanie zamiaru będzie nie tylko możliwe, zdrowe i bezpieczne, lecz również przyjemne. Ten sam mechanizm dotyczy każdego innego życiowego lub zawodowego zamiaru.

### OD ANALIZY DO ZMIANY

Najprostsza definicja coachingu określa tę dyscyplinę jako świadomy, dobrowolny trening prowadzący do zmiany na lepsze. Zaczyna się od analizy sytuacji wyjściowej i ustalenia, co i z jakiego powodu ma zostać zmienione. Drugim krokiem jest ustalenie, jaki ma być rezultat i po czym poznamy, że spełnia nasze oczekiwania. Trzecim krokiem jest zaplanowanie działań, które poprowadzą klienta od analizy do rezultatu. Czwarty krok to kontrolowanie i korygowanie sposobów i środków, które są wykorzystywane przez coachee w drodze do korzystnego rozwiązania.