

Robert Łęzak

PRZEWODNIK  
*NA ŚCIEŻCE* COACHA

Jakich błędów unikać  
podczas sesji coachingu

Imprint Media  
Warszawa 2020

## Imprint Media

www.imprintmedia.pl  
kontakt@imprintmedia.pl  
tel. 22 241 50 18

© Copyright by Robert Łęzak 2020

© Copyright for this edition by Imprint Media 2020

Wszelkie prawa zastrzeżone. Reprodukacja całości lub fragmentów książki w jakiegokolwiek formie w mediach tradycyjnych lub elektronicznych wymaga każdorazowo zgody wydawcy.

Redakcja Monika Wyrzykowska, Błażej Gałkowski

Korekta Malwina Łozińska

Współpraca Maciej Powął, Beata Rząsa

Projekt okładki i wnętrza Monika Wyrzykowska

Projekt typograficzny i skład Błażej Gałkowski

Ilustracje rassco/Shutterstock.com, Monika Wyrzykowska

Zdjęcie na okładce Konrad Jędraszczak

Druk i oprawa Drukarnia Skleniarz w Krakowie

Złożono krojem Avenir Next Pro

Wydanie pierwsze

Warszawa 2020

ISBN 978-83-66614-01-7

## Podziękowania

Pragnę podziękować wielu osobom, które przyczyniły się do powstania tej książki. Zacznę od wielkiego uczonego Śantidewy, autora *Przewodnika na ścieżce Bodhisatwy*, którego tytuł zainspirował mnie do napisania tej książki.

Dziękuję Arturowi Negri – ekspertowi od krytycznego myślenia – za nieocenioną pomoc przy uporządkowaniu myśli, wstępnej redakcji tekstu i nadaniu *Przewodnikowi na ścieżce coacha* formy praktycznego podręcznika.

Pragnę podziękować też wszystkim moim studentom Akademii Loeona Koźmińskiego i Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz absolwentom akredytowanego kursu *Certyfikowany coach praktyk* w Akademii Norman Benett. Bez ich zachęty i stałego dopingu książka prawdopodobnie nigdy by się nie ukazała.

Dziękuję również recenzentom za poświęcony czas i energię, cierpliwość oraz wiedzę, jaką wnieśli do tego projektu: prof. Jackowi Mirońskiemu, dr Lidii Czarkowskiej, Bartoszowi Berendtowi – prezesowi Izby Coachingu, Zuzannie Mazurek – prezes ICF Poland oraz Agnieszce Kasei – byłej prezes EMCC Poland.

Pragnę również podziękować moim wydawcom – Monice Wyrzykowskiej i Błażewi Gałkowskiemu z Imprint Media za wnikliwą redakcję i zaangażowanie przy pracy nad graficznym opracowaniem książki.

Żyjemy we współzależnym świecie i zdaję sobie sprawę, że ludzie, miejsca i rzeczy są ze sobą głęboko powiązane. Dlatego dziękuję również wszystkim, których nie wymieniłem powyżej.

# Spis treści

## Część I Czym jest odpowiedzialny coaching?

1. Jak zostałem coachem	11
2. Definicje coachingu	27
Coachingowe ramy prawne w Polsce	33
Opis zawodu: trener osobisty	34
3. Czym coaching jest, a czym nie jest?	39
4. Kompetencje coacha	55
Zaktualizowany model kluczowych kompetencji ICF	56
Model kompetencji coacha według Izby Coachingu	59
Podstawowe osiem kompetencji coacha według EMCC	60
Porównanie ram kompetencyjnych	62
5. Standardy etyczne w coachingu	67
6. Błędy i ich rola w procesie rozwoju	75
Model uczenia się przez doświadczenie	77

## Część II

### Najczęstsze błędy i jak ich unikać

7. Błędy sesji kontraktowej	85
8. Potknięcia w ustalaniu celu	105
9. Rozpoznanie różnic pomiędzy celami sponsora i klienta	127
10. Klient nie ma jasnego celu	135
11. Co robić, aby klienci nie odchodzili?	143

<b>12.</b> Ustalanie stawek za sesje coachingowe _____	163
<b>13.</b> Jak uniknąć pułapek podczas słuchania? _____	173
<b>14.</b> Czego nie robić, by dobrze odzwierciedlać? _____	181
<b>15.</b> Główne błędy w zadawaniu pytań _____	199
<b>16.</b> <i>Słowa leczą, słowa kaleczą</i> , czyli jakich sformułowań unikać? _____	211
<b>17.</b> Główne błędy w zarządzaniu czasem _____	227
<b>18.</b> Co jest ważniejsze: proces czy przekonanie? _____	241
<b>19.</b> Coaching czy psychoterapia? _____	249
<b>20.</b> Główne błędy w zadawaniu pracy domowej _____	259
<b>21.</b> Ewaluacja i troska o efekt coachingu _____	267
<b>22.</b> Wnioski końcowe _____	281
Dodatek: Model siedmiu par wartości autotelicznych i telicznych _____	285
Słowniczek _____	293
Źródła _____	299

# Część I

# Czym jest

# odpowiedzialny

# coaching?



# Błędy sesji kontraktowej

## Kompetencja

### Zarządzanie warunkami umowy

Określanie oczekiwań i granic kontraktu coachingu oraz wdrażanie jego postanowień w relacji z klientem i, jeśli nas to dotyczy, ze sponsorem

Sesja kontraktowa, zapoznawcza (*chemistry session*) jest pierwszym spotkaniem coacha z klientem (inaczej: coacha i coachee). To bardzo ważna sesja z dwóch powodów. Po pierwsze poznajemy klienta, a klient poznaje nas - nawiązuje się relacja pomiędzy stronami. Po drugie to właśnie na tym etapie umawiamy się na konkretne warunki współpracy. Jeśli obie strony po spotkaniu chcą ze sobą współpracować i czują, że wytworzyła się między nimi tzw. chemia, podejmują decyzję o dalszych działaniach.



Na spotkanie przyszła kobieta w średnim wieku. Przywitałem ją w holu, zaproponowałem kawę i zaprosiłem do naszej dużej sali szkoleniowej wypełnionej kolorowymi fotelami. Przez chwilę rozmawialiśmy na tematy poboczne, po czym zacząłem od wyjaśnienia, na czym będzie polegało dzisiejsze spotkanie. Klientka była zaskoczona i zdezorientowana, ponieważ wyobrażała je sobie zupełnie inaczej. Miała nadzieję, że na tym spotkaniu będzie mogła opowiedzieć o swoim problemie, i poprosiła, żebyśmy na początek skupili się na tym, co z nim można zrobić.

Przez 40 minut aktywnie słuchałem i robiłem notatki. Na koniec określiliśmy cele, nad którymi chciałyby pracować, oraz efekt, jaki chciałyby uzyskać w wyniku naszych spotkań. Po tym czasie przystąpiłem do wyjaśniania, czym coaching jest, a czym nie jest. Chciałem mieć pewność, że klientka nie będzie oczekiwała ode mnie doradzenia czy też uczenia. Następnie wyjaśniłem, jakimi zasadami się posługuję i jakie reguły dotyczą tego typu relacji. Opowiedziałem o kodeksie etycznym i standardach pracy coacha. Po tym wszystkim ustaliliśmy, że klientka wybierze cel, nad którym chciałyby pracować w pierwszej kolejności, i wróci do mnie już na konkretną, tym razem płatną sesję.

Niestety kobieta nie zadzwoniła, nie odbierała też moich telefonów ani maili. W końcu któregoś dnia odpowiedziała SMS-em, krótko wyjaśniając, że nie tego się spodziewała i nie jest zainteresowana dalszą współpracą. No właśnie! Nie spodziewała się, ponieważ wcześniej nie zadbałem o to, by ją do tego przygotować. Nastaw więc klienta na to, co go czeka, wtedy będzie oswojony z nowym i poczuje się bezpiecznie.

Po tym wydarzeniu cały czas zastanawiałem się, o co warto zadbać przed spotkaniem, by poprowadzić je profesjonalnie, dbając

o niezbędne szczegóły i komfort klienta. Dobrze jest np. więcej czasu przeznaczyć na rozmowę telefoniczną, opowiedzieć o planowanym przebiegu i czasie spotkania oraz zapytać o oczekiwania klienta. Warto wysłać ustalenia mailem. Można też dodać adres strony lub informacje o sobie: bio, obszar specjalizacji, stawki za sesje. Zazwyczaj na początku sesji kontraktowej przedstawiam plan tego, co chciałbym przekazać, o czym będę mówił i co ma być efektem pierwszego spotkania. Mój plan sesji składa się z pięciu punktów:

- przedstawienie siebie nawzajem,
- omówienie tego, czym jest coaching, a czym nie jest,
- dokładne omówienie modelu i stylu coachingu, w jakim pracuję,
- standardy pracy i kodeks etyki zawodowej,
- decyzja i podpisanie umowy.

Dzięki agendzie spotkania, którą klient otrzymuje mailem lub w telefonicznej rozmowie przed spotkaniem, przychodzi on spokojny i pozytywnie nastawiony, ponieważ wie, co go czeka. Przygotowanie go należy do kompetencji zarządzania warunkami umowy. Jest to umiejętność wyjaśnienia zasad współpracy z klientem oraz zrozumienia jego potrzeb.

Dbając o jego potrzebę bezpieczeństwa i dostarczając mu wszelkich potrzebnych danych w sposób zrozumiały i klarowny jeszcze przed rozpoczęciem procesu, uświadamiamy klientowi, że rozumiemy naszą rolę w tym procesie, i tym samym potwierdzamy nasze kompetencje.

## Błąd drugi

### Niewyjaśnienie klientowi, czym jest, a czym nie jest coaching

Wyobrażenia niektórych klientów na temat spotkań z coachem nie mają nic wspólnego z rzeczywistością. Na początku mojej praktyki coachingowej, kiedy jeszcze nie miałem wypracowanych sprawdzonych wzorców postępowania, zdarzyło mi się, że klient podczas sesji odpowiadał na zadane mu pytania w stylu: „To ty mi powiedz, przecież masz w tym doświadczenie”. Tłumaczyłem wtedy, że nie na tym polega coaching, że wszystkie odpowiedzi formułuje klient, tylko w danym momencie może jeszcze nie mieć do nich dostępu. Odbijałem piłeczkę i zadawałem inne pytanie, potem jeszcze jedno, aż trafiałem na takie, które otwierało u klienta możliwość udzielenia odpowiedzi. Pamiętam, że po tej sesji postanowiłem bardziej przykładać się do spotkań zapoznawczych, w czasie których będę lepiej formułował zasady obowiązujące na sesji i jaśniej tłumaczył, czym jest coaching, a czym nie jest. Po tak poprowadzonych spotkaniach już zawsze miałem się do czego odwołać – do zasad ustalonych podczas sesji kontraktowej. Klient często oczekuje, że uzyska poradę w różnych sprawach, że zdobędzie nowe umiejętności, tymczasem nie to jest istotą coachingu. Na początku warto zatem poświęcić trochę czasu, aby dokładnie wyjaśnić, jakie są różnice pomiędzy coachingiem, mentoringiem, doradztwem a szkoleniem.

Posługuję się modelem matrycy edukacyjnej stworzonej w Norman Bennett Group, którą omówiłem już wcześniej w rozdziale trzecim, a która w dość jasny i prosty sposób tłumaczy, czym jest coaching, a czym nie jest. Dzięki temu wyjaśnieniu klient dokładnie wie, czego może ode mnie oczekiwać, a czego nie. Po takim

omówieniu różnic wie też, że nie może się spodziewać uczenia ani doradzania. Jeśli w danej dziedzinie czuję się ekspertem, mogę za zgodą klienta wykorzystać narzędzia mentoringowe. W takich sytuacjach przerywam sesję i informuję o takiej możliwości. Z moich 12-letnich doświadczeń wynika, że sesje są najbardziej efektywne, jeśli łączą możliwości oddziaływać zarówno mentoringu, jak i coachingu – wtedy, w zależności od potrzeb klienta, około 30 proc. czasu zajmuje mi mentoring, a 70 proc. coaching.

Brak wyjaśnienia podstawowych zasad coachingu może powodować nieporozumienia i błędne oczekiwania klienta, co prowadzi do frustracji, zdenerwowania, a co gorsza może wzbudzać niechęć do naszego zawodu, który nie ma nic wspólnego z doradzaniem czy szkoleniem. Kompetencja ta dotyczy również zarządzania umową w zakresie coachingu. Należy wyjaśnić swoją rolę w relacji z klientem oraz korzyści płynące z coachingu czy mentoringu.

Ułatwienie klientom zrozumienia natury i istoty coachingu jest bardzo ważnym elementem sesji zapoznawczej. Dzięki temu klient wie, na co może liczyć. Dowiaduje się również, że w coachingu będzie pracował na własnych zasobach, doświadczeniu i umiejętnościach. Można wpleść w proces elementy mentoringu dotyczące konkretnej dziedziny, jeśli coach jest w niej ekspertem. Coach decyduje wspólnie z klientem, czy chcą dodać taki element do prowadzonego procesu.

## Błąd trzeci

### Niepoinformowanie klienta o standardach, formie i modelu pracy coacha

Duża organizacja z branży spożywczej przeprowadzała proces rekrutacji coacha. Ja również otrzymałem i przyjąłem zaproszenie do udziału w castingu. Pierwsze pytanie, jakie zadał klient w trakcie spotkania, brzmiało: „W jakim modelu pan pracuje?”. Nie do końca rozumiałem, o co pyta – czy o formę pracy, narzędzia, jakich używam w czasie sesji, czy o standardy, zazwyczaj związane z jedną z niezależnych organizacji coachingowych. Odpowiedziałem, że w modelu EMCC – czyli European Mentoring and Coaching Council. Po chwili jednak zobaczyłem niezrozumienie na twarzy mojego rozmówcy. Okazało się, że jedyną organizacją, jaką kojarzy, jest ICF. Nie słyszał o innych standardach i modelach pracy coachingowej. Wytłumaczyłem, że w Polsce są trzy liczące się organizacje odpowiadające za standardy pracy coacha: ICF Polska, EMCC i Izba Coachingu. Kontynuowałem więc rozmowę, zaczynając od wyjaśnienia standardów.

Warto wspomnieć o tym, do jakiej organizacji coachingowej czy mentoringowej należymy oraz jaki kodeks etyki stosujemy. Poniżej zamieszczam tabelę z pięcioma sygnatariuszami, którzy podpisali się pod Globalnym Kodeksem Etyki EMCC dla coachów, mentorów i superwizorów.

Nazwa organizacji członkowskiej	Wersja kodeksu etyki	Data pierwszego podpisania kodeksu
Association for Coaching (AC) <a href="http://www.associationforcoaching.com">www.associationforcoaching.com</a>	1.0	5 lutego 2016 r.
European Mentoring and Coaching Council (EMCC) <a href="http://www.emccouncil.org">www.emccouncil.org</a>	1.0	5 lutego 2016 r.
Association for Professional Executive Coaching and Supervision <a href="http://www.apecs.org">www.apecs.org</a>	2.0	1 maja 2018 r.
Associazione Italiana Coach Professionisti <a href="http://www.associazionecoach.com">www.associazionecoach.com</a>	2.0	1 maja 2018 r.
International Mentoring Association (IMA) <a href="http://www.mentoringassociation.org">www.mentoringassociation.org</a>	2.0	grudzień 2018 r.
Mentoring Institute, University of New Mexico <a href="https://mentor.unm.edu/">https://mentor.unm.edu/</a>	2.0	1 maja 2018 r.
World Business & Executive Coach Summit (WBECS) <a href="http://www.wbecs.com">www.wbecs.com</a>	2.0	1 lipca 2019 r.
Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas <a href="http://www.apg.pt">www.apg.pt</a>	2.0	16 grudnia 2019 r.

Tabela 7. Sygnatariusze Globalnego Kodeksu Etyki EMCC

Na spotkaniu nie czytam całego kodeksu etyki, ponieważ zajęłoby to za dużo czasu. Mówię natomiast o najważniejszych zasadach. Przekazuję też klientowi wydrukowany dokument lub link do niego.

## Kluczowe założenia

- Klient ma wszystkie zasoby potrzebne do skutecznego działania, coaching partnerski je uruchamia.
- Skuteczność potrzebuje energii osobistej i zaangażowania ze strony klienta.
- Zmiana dokonuje się bez ocen i wartościowania ze strony coacha.
- Zmiana dokonuje się zgodnie z celami, które ustala i aprobuje klient.
- Zmiana dokonuje się szybko i trwale, opierając się wyłącznie na wewnętrznych motywacjach, wartościach i przekonaniach osoby coachowanej.
- Coach towarzyszy, inspiruje, zachęca, przekierowuje uwagę klienta, jednak bez interpretacji i dyrektywności.
- Generalnym celem coachingu jest zwiększenie dobrostanu i satysfakcji klienta na podstawie wewnętrznej spójności.

## Inne obowiązki coacha

- Tajemnica i poufność dotycząca przebiegu coachingu.
- Pisemny raport, jeśli jest oczekiwany przez płatnika, a płatnikiem jest inna osoba niż klient, wymaga akceptacji klienta, zanim trafi do płatnika, zwierzchnika lub nadziora.
- Lojalność wobec klienta coachingu, bez względu na własny kodeks wartości (z wyjątkiem sytuacji naruszenia prawa).

- Realizowanie standardów EMCC, w tym modelu pracy coachingowej, na podstawie celów, efektów i promowania zmiany przy użyciu technik i ćwiczeń inspirujących.
- Szacunek wobec klienta wyrażony postawą zdystansowanego partnera o empatycznym, towarzyszącym nastawieniu, pozbawionym ocen.
- Udzielanie i otrzymywanie konstruktywnych informacji zwrotnych odniesionych wyłącznie do obserwowanych *tu i teraz* zachowań, sytuacji i zjawisk.
- Superwizja indywidualna minimum raz na kwartał.
- Umożliwienie klientowi skorzystania z procedury skarg i zażaleń poprzez stronę <https://emccpoland.org>.

Kolejnym istotnym tematem, który warto omówić z klientem, są założenia modelu, w jakim pracujemy. Klienci nie zawsze orientują się, jak będzie wyglądała praca technikami coachingowymi. Niektórzy wyobrażają sobie, że będą rozmawiali z coachem przez telefon lub Skype. Takie sesje też są możliwe. Zależy to od modelu, w jakim pracuje coach. Ja pracuję z klientem głównie na spotkaniach indywidualnych, o czym zawsze informuję przed rozpoczęciem procesu. Od kiedy pojawił się COVID-19, coraz częściej pracuję też on-line, wykorzystując różne narzędzia komunikacji. Informuję również, że pracuję ponad 50 technikami coachingowymi, do których będę go zapraszał: przy użyciu flipcharta, ćwiczeń w przestrzeni, eksperymentów lub zadań domowych, których wagę podkreślam w całym procesie.

Zwracam też uwagę na to, że z każdego spotkania tworzę raport zgodnie ze standardami EMCC. Notuję w nim wnioski, odkrycia i najważniejsze refleksje z sesji, a także feedback oraz wnioski powstałe z pracy domowej.

Omówienie standardów pracy coacha to bardzo ważny punkt każdej sesji kontraktowej. Pokazuje, że jesteśmy profesjonalistami i postępujemy zgodnie z zawodowym kodeksem etyki. To bardzo ważna kompetencja coacha, polegająca na umiejętnym zarządzaniu warunkami umowy.

Podczas omawiania standardów ustalamy z klientem odpowiedni stopień poufności oraz sposób przekazywania informacji do innych interesariuszy, jeśli tacy są zaangażowani w proces. Każdy w tym procesie powinien wiedzieć, czego może się spodziewać. Daje to poczucie bezpieczeństwa i możliwość skupienia się na drodze do wyznaczonego celu.

Każdy z klientów ma swoje talenty i preferencje pracy. Ważne, by o tym pamiętać. To samo dotyczy organizacji, która ma swoje ramy w postaci reguł, polityki i wartości, którymi się kieruje. Pamiętajmy, że nie należy ograniczać się tylko do przedstawienia własnych standardów i zasad. Ważne jest, abyśmy poznali i zrozumieli preferencje klienta, a także politykę oraz procedury organizacji sponsorującej. Umiejętnością, jaką w tym zakresie budujemy, jest osiągnięcie zamierzonych rezultatów z uwzględnieniem wszystkich parametrów zewnętrznych.

## Błąd czwarty

### Brak ustaleń dotyczących liczby sesji

Kodeks etyki chroni klienta. Klient ma prawo zakończyć współpracę w dowolnym momencie bez podawania przyczyn, ale z punktu widzenia procesu coachingowego warto z góry ustalić, na ile sesji się umawiacie.

Zdarzyło mi się, że pracowałem z pewnym klientem, który chciał zostać pilotem samolotów pasażerskich. Był już w procesie zdobywania odpowiednich umiejętności i kwalifikacji, by osiągnąć ten cel. Brakowało mu do tego odpowiedniej dyscypliny i konsekwencji. Z opisu kroków, jakie trzeba było zrealizować, by osiągnąć ten cel, wywnioskowałem, że potrzeba nam będzie około ośmiu spotkań. Od samego początku klient był bardzo zaangażowany i zmotywowany do pracy. Już po czterech sesjach, które zrealizowaliśmy w ciągu dwóch miesięcy, osiągnął taki poziom konsekwencji i dyscypliny, że pozwoliło mu to znacząco przybliżyć się do ostatecznego celu. Jak powiedział, były już za nim najtrudniejsze etapy tej drogi. Po czwartej sesji oznajmił mi, że pozostałe kroki są proste jak bułka z masłem i teraz już sobie z nimi poradzi. Czeakały go jeszcze wylatanie odpowiedniej liczby godzin na różnych samolotach, przedłużenie licencji, zdobycie dodatkowych uprawnień i kilka egzaminów, ale nie przerażało go to. Wręcz przeciwnie, pragnął stawić temu czoła, traktował to jak przyjemne wyzwanie i znalazł w sobie odpowiednie zasoby, by dalej zmierzać do wyznaczonego celu. Na tym zakończyliśmy naszą współpracę.

Możemy spotkać się z różnymi opiniami dotyczącymi wymaganej liczby sesji. Przyjmuje się, że powinno ich być nie mniej niż cztery i nie więcej niż dwanaście. Żeby prawidłowo oszacować liczbę

potrzebnych sesji, należy wziąć pod uwagę wiele czynników. Najważniejszym z nich jest dobra diagnoza celu, kontekstu, w którym klient się znajduje, oraz jego chęci do pracy. Liczba sesji zależy od obszaru, jakiego ma dotyczyć coaching. Jeśli pomoc dotyczy ma realizacji konkretnego projektu zawodowego, proces może być krótszy. Na pomoc w obszarach osobistych i dotyczących samorozwoju, takich jak zmiana postawy, wyrobienie odpowiedniego nawyku czy pewności siebie, potrzebny może być dłuższy proces. Przy realizacji konkretnego projektu czasami wystarczają cztery sesje. W odniesieniu do spraw życiowych i rozwojowych, takich jak zdrowie, kariera czy pewność siebie, zazwyczaj potrzeba więcej czasu, przykładowo od ośmiu do dwunastu sesji.

Oczywiście, jeśli klient skończy pracę z celem wcześniej (co się zdarza), może na następnych sesjach zająć się innym celem lub zrezygnować z dalszych spotkań. Moja praktyka pokazuje, że najlepiej sprawdza się cykl od czterech do dziesięciu sesji. Dlaczego uznałem, że cztery sesje to minimum? Z moich obserwacji wynika, że każdy z klientów potrzebuje odpowiedniej ilości czasu, żeby **wejść w proces**. Nie mówię tu o pojedynczych sesjach, które nazywam interwencjami. Mówię o procesie nastawionym na realizację celu, w którym budowana jest relacja z klientem. Proces coachingowy składa się z kilku składowych, do których spełnienia potrzebny jest czas:

- poznanie się, zbudowanie relacji i wiarygodności,
- operacjonalizacja celu oraz praca z celem,
- zajęcie się przekonaniem i wartościami pojawiającymi się w trakcie trwania procesu,
- praca ze zmianą klienta,
- praca na oporze i wewnętrznych komplikatorach, czyli walka z wewnętrznymi lękami i wątpliwościami,
- wsparcie klienta w utrwaleniu nowego wzorca.

Potrzebny jest też czas na tzw. inkubację, czyli refleksje i odkrycia pojawiające się pomiędzy sesjami, bardzo ważne dla procesu zmiany. Dlatego uważam, że cztery spotkania to minimum. Każdy coach decyduje jednak sam, jakie przyjmie założenia i jakie warunki ustali z klientem. W tym zakresie panuje dowolność. Na rynku sprzedawane są pakiety przykładowo sześciu lub dziesięciu sesji. W takich przypadkach cena za pojedynczą sesję jest niższa niż przy jednorazowym spotkaniu lub indywidualnie dopasowanym cyklu.

Ustalanie liczby sesji to również planowanie czasu pracy coacha. Z mojego punktu widzenia jest to bardzo ważny element. Jeśli prowadzę kilku klientów równolegle (zdarzyło mi się prowadzić proces coachingu dla siedmiu osób w tym samym okresie), planowanie staje się kluczem do sukcesu. Dlatego zawsze ustalam liczbę sesji, by móc opracować harmonogram spotkań. Dzięki takim ustaleniom również klient może planować pracę nad osiągnięciem ustalonego celu i wyznaczać kolejne. Warto jest też określić czas każdej z sesji i miejsce spotkań, by przebiegały one bez zakłóceń.

**Podsumowując, znowu wracamy do kompetencji zarządzania warunkami umowy, w której jednym ze wskaźników jest ustalenie, jak często będą odbywały się sesje, jaka będzie ich liczba i długość oraz gdzie się będą odbywały. Jeśli nie poczynimy takich ustaleń, możemy narazić się na ciągłe przeciąganie sesji, odwoływanie spotkań lub też na spotkania w miejscach niedających komfortu rozmowy. To coach zarządza przestrzenią w procesie coachingowym. Warto zatem zadbać o wszystko tak, by warunki spotkania i rozmowy okazały się komfortowe dla obu stron.**

## Błąd piąty

### Proces coachingowy bez umowy

Co prawda nie zdarzyło mi się podczas całej mojej kariery, by klient nie zapłacił za sesję, ale zdarzyło się coś innego, na co chciałem zwrócić uwagę. Chodzi o odwoływanie sesji w dniu spotkania. Zdarzyło mi się to dwa razy i nie byłem z tego powodu zadowolony. Zastanawiałem się, jak mam zareagować. W końcu to mój czas i tego dnia nie mogłem już wziąć innego zlecenia, szkolenia ani sesji coachingu. Nie mogłem się też odwołać do założeń kontraktu, ponieważ wówczas ani takiego z klientem nie podpisałem, ani nie ustaliliśmy wszystkich warunków podczas rozmowy. Dlatego teraz, bez względu na liczbę sesji, podpisuję z klientem prostą umowę, w której oprócz podstawowych założeń współpracy znajduje się również paragraf, który mówi o tym, że klient może odwołać sesję bez konsekwencji finansowych najpóźniej na 48 godzin przed spotkaniem. Jeśli klient w dniu sesji prosi mnie o jej przełożenie, to może to zrobić raz w czasie trwania całej umowy nieodpłatnie. Każda następna odwołana sesja jest odpłatna. Jeśli coach odwołuje sesję to zobowiązuje się ją odpracować w uzgodnionym przez strony terminie. W umowie mogą się też znaleźć inne zapisy, które zapewnią komfort naszej pracy, np. w trakcie sesji coachingowych zarówno coach, jak i klient będą wykazywać wzajemną dbałość o sprzyjającą atmosferę, m.in. przez wyłączenie urządzeń elektronicznych (telefonów komórkowych) oraz pełną koncentrację na celach i zadaniach.

Podpisanie umowy, a tym samym pisemne podjęcie zobowiązania do pracy z coachem nad realizacją celu, wprowadza dodatkowy czynnik psychologiczny. Poza tym, że umowa daje klientowi możliwość poznania szczegółów związanych z procesem i wyja-

śnienia ewentualnych wątpliwości, podpisanie dokumentu motywuje klienta do pracy. Domknięcie sesji kontraktowej poprzez podpisanie umowy może być „kropką nad i” – partnerskim wyrażeniem „tak” na współpracę na uzgodnionych warunkach. Tak jak przy sprzedaży wycieczki podpisujemy umowę, decydując się na warunki zakwaterowania czy ubezpieczenia, tak samo, składając podpis pod umową współpracy z coachem, decydujemy się na podróż coachingową.



Umowa może przyjąć różne formy. Możemy przedstawić szczegółowy dokument, który objaśnia wiele obszarów współpracy, lub krótką umowę czy deklarację, w której będą zawarte informacje dotyczące liczby i długości sesji, stawki za każdą sesję oraz możliwości odwołania spotkania przez klienta (jakie są tego konsekwencje, czy spotkanie przepada, czy jest przesunięte na inny termin, ile razy można taką sesję odwołać, czy odwołanie większej liczby sesji jest płatne). Bez względu na przyjęty model umowy zachęcam do jej podpisywania, tak aby w przypadku nieporozumień, w każdym momencie, można się było do niej odwołać. Klient, który się pod nią podpisuje, zobowiązuje się do przestrzegania ustalonych wcześniej zasad i według mnie jest bardziej zmotywowany do pracy.




Inaczej wygląda sesja kontraktowa, kiedy mamy do czynienia z organizacją, która zleca nam coaching np. dla 10 menedżerów. Wtedy mogą obowiązywać ramowe umowy współpracy pomiędzy firmami lub, dodatkowo, umowy projektowe na dane działanie. Proces wyboru coachów i sesje kontraktowe wyglądają w takich sytuacjach trochę inaczej.

W przypadku podpisania umowy mamy do czynienia ze wszystkimi wskaźnikami dotyczącymi kompetencji zarządzania warunkami umowy: od postępowania zgodnie z zawodowym kodeksem etyki po ustalenie wraz z klientem, a w niektórych przypadkach także z innymi interesariuszami, klarownych warunków umowy coachingu i zarządzanie nimi. Działania coacha w tym obszarze obejmują ustalenie, gdzie, kiedy i jak często sesje będą się odbywały, oraz opisanie procesu i własnego stylu prowadzenia coachingu klientowi tak, aby był on w stanie podjąć świadomą decyzję o rozpoczęciu coachingu. Opracowanie umowy pozwala coachowi na rozpoznanie granic własnych umiejętności.

W niejasnych lub trudnych sytuacjach możemy odnieść się do warunków umowy, by proces coachingu wrócił na właściwe tory, a gdy to jest niemożliwe, rozwiązać umowę.

## Wskazówki

-  Przed spotkaniem odrób pracę domową i przygotuj się odpowiednio. Bądź dostępny dla klienta, traktuj go po partnersku i nie czyn żadnych założeń. Przygotuj informacje o sobie, obszarach, w których się specjalizujesz, i oczekiwanym wynagrodzeniu. Wyślij do klienta maila z agendą spotkania lub omów ją przez telefon. Wyjaśnij klientowi wszystkie kwestie budzące wątpliwości.
-  Wyjaśnij na spotkaniu, czym jest coaching, a czym nie jest, oraz z jakich narzędzi coachingowych będziesz korzystał. Klient będzie wiedział, czego może się spodziewać, a Ty zawsze będziesz mógł się odwołać do tych ustaleń.

-  Przedstaw pokrótce najważniejsze założenia kodeksu etyki, zgodnie z którymi działasz, i modelu, w którym pracujesz. Klient dowie się dzięki temu, na co może liczyć podczas pracy z Tobą. To pokaże też, że przyjmujesz wysokie standardy pracy.
-  Ustal z klientem liczbę sesji, ich długość i miejsce spotkań. To pozwoli Tobie i klientowi na odpowiednie planowanie działań.
-  Podpisz z klientem dokument regulujący warunki Waszej współpracy, by dbać o wzajemny komfort i bezpieczeństwo. Dzięki temu powstanie umowa, do której zawsze będziesz mógł się odwołać.