

WYDANIE II ROZSZERZONE

MOC COACHINGU

Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności
i kompetencje osobiste



Maja **WILCZYŃSKA**
Małgorzata **NOWAK**
Jolanta **KUĆKA**
Joanna **SAWICKA**
Katarzyna **SZTAJERWALD**

one
PRESS

EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: ULABUKA

Ilustracje: Aleksandra Sztajerwald

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/mocco2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-7983-6

Copyright © Helion 2013

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

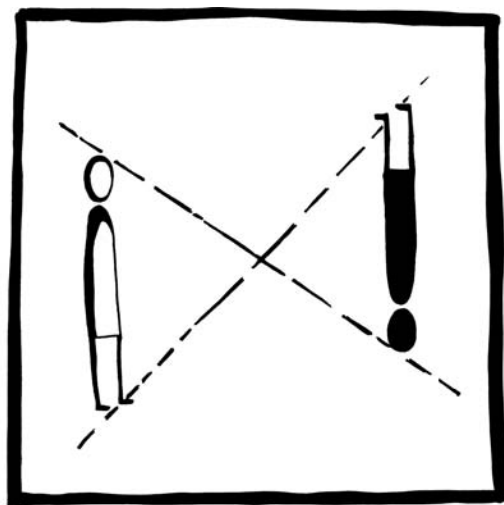
- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wstęp	5
Wstęp do wydania drugiego	7
Wskazówki dla Czytelnika – jak korzystać z książki	9
Piktogramy	12
Rozdział 1. Ruszaj w podróż z coachingiem	19
Czym jest coaching?	19
Rodzaje coachingu	20
Relacja coachingowa	21
Zasady coachingu i postawa coacha	22
Kluczowe umiejętności coacha	25
Rozdział 2. Potencjał człowieka	29
Jakim potencjałem dysponuje człowiek?	29
Świadomość potencjału człowieka a postawa coacha	31
Rozdział 3. Rozmowa coachingowa	33
Model rozmowy coachingowej	33
Model GROW	33
Model Wizja – Strategia – Determinacja	36
Rozdział 4. Narzędzia coachingowe	43
Asocjacja i dysocjacja	43
Pytania odkrywające horyzont dostępnych możliwości	48
Zmiana perspektywy	54
Burza mózgów	62
Pierwszy krok	69
Koło priorytetów	74
Matryca zarządzania czasem	87
Mapa celów i marzeń	93
Metoda lustra	96

Wizualizacja	102
Zaczynaj z wizją końca	110
Prezentacja doświadczeń	116
Analiza SWOT	121
Strategia Disneya	129
Wizualizacyjna metoda dokonywania wyborów	139
4 poziomy rozwijania umiejętności	144
Modelowanie zachowań	157
Model poziomów logicznych Diltsa	162
Mentalny mentor	169
Puszka Pandory	175
Kotwiczenie stanów i zasobów	179
O przekonaniach	184
Rozdział 5. Droga rozwoju coacha	191
Rozdział 6. Zaplecze coacha	195
Czy coaching jest dla Ciebie?	195
Formularz przed pierwszą sesją	196
Umowa coachingowa	199
Umowa coachingowa coach – klient – sponsor	201
Formularz przygotowania klienta do sesji	202
Formularz Koła priorytetów	203
Formularz SWOT	204
Formularz Matrycy zarządzania czasem	205
Ewaluacja coachingu po sesji	207
Ewaluacja coachingu po procesie	209
Rozdział 7. Najczęściej zadawane pytania	213
Organizacja procesu	213
Warsztat coacha	224
Trudny klient — trudne sytuacje	232
Wyzwania dla coacha w życiu codziennym	237
O autorkach	241
Literatura cytowana i polecana	247

Zmiana perspektywy



*Twórcze myślenie to przełamywanie utartych schematów,
by spojrzeć na sprawy z różnych punktów widzenia.*

Dr Edward de Bono

Technika Zmiana perspektywy jest narzędziem opisywanym między innymi w NLP (neurolingwistyczne programowanie) i w psychologii poznawczej. Polega na tym, że klient patrzy na siebie, na innych, na daną sytuację lub system z różnych punktów widzenia. Jeden punkt widzenia jest odpowiedni dla danej perspektywy i daje tylko fragmentaryczny obraz całości. Jeżeli klient chce uczynić ten obraz bardziej kompletnym, warto zaproponować mu spojrzenie na daną sytuację w różny sposób. Umiejętność ta jest bardzo przydatna m.in. w nabieraniu dystansu do trudnych sytuacji, negocjacjach, rozwiązywaniu konfliktów, poprawie jakości relacji, zrozumieniu oczekiwań drugiej osoby, a nawet całego systemu. Wzrost świadomości klienta w tych kwestiach pozwala w efekcie na świadome i spójne z jego systemem wartości podejmowanie decyzji.

Najczęściej spotykanymi perspektywami są:

- perspektywa własna (pozycja pierwsza),
- perspektywa innej osoby w tej samej sytuacji (pozycja druga),
- perspektywa niezależnego obserwatora, metapozycja (pozycja trzecia),
- perspektywa systemu (pozycja czwarta).

Z reguły najmniejszym problemem dla klienta jest spojrzenie z własnej perspektywy, gdyż tak odbiera świat i przez większość czasu tak właśnie funkcjonuje. Kieruje się on wtedy własnymi wartościami i przekonaniami oraz stosuje swoje filtry postrzegania, doświadczania i interpretowania otaczającej go rzeczywistości.

Pozycja druga polega na spojrzeniu na świat czy sytuację od strony fizycznej i emocjonalnej oczami drugiej osoby, uczestniczącej w tej samej co klient sytuacji. Jest to „wejście w buty” rozmówcy klienta, zamienienie się miejscami, tak aby w rezultacie uświadomić sobie, czego rozmówca oczekuje, jakie wyznaje wartości, co go cieszy, irytuje, złości. Takie postrzeganie jest niezwykle korzystnym doświadczeniem, gdyż pozwala klientowi spojrzeć na siebie oczami innej osoby i ujrzyć to, czego nie dostrzega z własnej perspektywy. Pozwala mu zebrać mnóstwo informacji, uświadomić sobie wiele kwestii i w efekcie zrozumieć sprawę, które są niezrozumiałe, gdy uwzględnia się tylko własny punkt widzenia. Jest to szczególnie przydatne w przypadku rozwiązywania konfliktów, przygotowania się do negocjacji, do rozmów kwalifikacyjnych, a także w sytuacjach, w których klient chce poprawić relacje z innymi ważnymi dla siebie osobami.

Pozycja trzecia — spojrzenie z punktu widzenia obserwatora — jest niezależną oceną sytuacji czy osoby. Polega na przeniesieniu punktu widzenia poza siebie i poza drugą osobę — z boku, z tyłu, z przodu, ponad głowami, z bliska, z daleka... Obserwator znajduje się w dysocjacji, nie interpretuje zdarzeń, z dystansem opisuje, jak dana sytuacja czy osoba wygląda, przygląda się z boku i stara się zrozumieć, o co chodzi w zaistniałym położeniu.

Pozycja czwarta — spojrzenie z perspektywy systemu — pozwala klientowi spojrzeć na siebie, innych, na daną sytuację z lotu ptaka w ujęciu systemowym. Systemem może być np. cała rodzina, interesariusze projektu, dział, organizacja, grupa kapitałowa. Klient może wówczas zauważyć pozostałe elementy wybranego systemu i wzajemne zależności pomiędzy nimi. Może dostrzec kluczowe, z perspektywy całego systemu, aspekty analizowanej sytuacji.

Narzędzie to jest z powodzeniem stosowane, gdy klient:

- Chce przyjrzeć się wybranej sprawie, osobie czy sytuacji z szerszej perspektywy.
- Potrzebuje zebrać dużo informacji, uświadomić sobie wiele kwestii.
- Chce nabrać do pewnych spraw dystansu lub głębiej je zrozumieć.
- Pragnie przygotować się na czekające go zmiany i wyzwania.

Narzędzie Zmiana perspektywy opiera się na używaniu następujących wprowadzających słów albo wyrażień:

A gdyby tak...

Załóżmy, że...

Tylko pomyśl...

Przypuśćmy, że...

Gdybyś miała/miał zrobić...

Załóżmy, że jesteś/jestem...

Co jeśli...

Czy możesz zachować się, jakbyś... zrobiła/zrobił

Zmiany perspektywy są potężnym narzędziem w repertuarze coacha. Za ich pomocą klient może zobaczyć daną sytuację w różnych ujęciach, co pozwala budować pozytywne wizualizacje oraz ułatwia dokonywanie odpowiednich wyborów. Dodatkowo pytania te wprowadzają element zabawy, marzeń, fantazji i uruchamiają wiele różnych możliwości, gdyż wizualny system kreatywności jest łatwo dostępny przy wykorzystaniu pytania „gdybyś mógł...” oraz „tylko pomyśl...”.

Przykładowe pytania z wykorzystaniem Zmiany perspektywy:

Wyobraź sobie, że jesteś doradcą do spraw przedsiębiorczości, który przyznaje dotacje na rozpoczęcie działalności. Co chciałbyś usłyszeć od osoby, której bez wahania przyznałbyś taką dotację? Jaka ta osoba ma być?

Załóżmy, że jesteś pracodawcą poszukującym idealnego pracownika do pracy na stanowisko specjalisty do spraw sprzedaży. Jakie kryteria musiałby spełnić kandydat, by uzyskać zatrudnienie?

Gdybyś dostał kartkę, na której wypisane byłyby etapy umożliwiające poprawę komunikacji z Twoim klientem, to co zobaczyłbyś na pozycji numer 1?

Przypuśćmy, że ktoś puściłby Ci film z Tobą w roli głównej, w którym wykonujesz pracę z ogromną radością. Co zobaczyłbyś na tym filmie? Co byłoby inne niż teraz?

Stosując Zmianę perspektywy, możemy dodatkowo posłużyć się różnymi wariantami, dotyczącymi:

- Zmiany osoby,
- Zmiany czasu,
- Zmiany informacji,
- Zmiany w systemie.

Poniżej wyjaśnienie każdego z tych wariantów zostało przedstawione z podaniem przykładów.

Zmiana osoby

Użycie techniki zmiany odniesienia pozwala z łatwością przyjmować czyjś punkt widzenia. Zmiana perspektywy polega na tym, że stajesz się przez chwilę inną osobą i dostrzegasz jej reakcje:

Gdybyś był mną, to...

Przypuśćmy, że w trakcie rozmów z przedstawicielem firmy X możesz zamienić się z nim miejscami. Jaki jest cel negocjacji z jego punktu widzenia? Na czym mu zależy? Co chciałby uzyskać?

Gdybyś miał umiejętności (imię innej osoby), co zrobiłbyś inaczej?

Wyobraź sobie, że jesteś dzieckiem przyglądającym się waszej relacji. Jak wyglądałoby to z jego punktu widzenia?

Zmiana czasu

Użycie techniki zmiany czasu polegające na tym, że w wyobraźni przesuwamy się w czasie, pozwala danej osobie zdystansować się wobec pewnych sytuacji oraz pewne sytuacje sobie przybliżyć. Pomaga również podejść do rozważanych decyzji z perspektywy długoterminowej:

Zatrzymaj się na chwilę... Wyobraź sobie, że pozostawałeś przy tej decyzji przez (podać czas trwania). Jak żyje Ci się z tą decyzją po takim czasie?

Spójrz na to zwolnienie z pracy z perspektywy roku. Co istotnego zauważasz? Jakie kluczowe działania mogłeś w tym czasie podjąć? Co udało Ci się osiągnąć?

Załóżmy, że minął miesiąc. Jakie znaczenie będzie miała dzisiejsza kłótnia?

Załóżmy, że upłynął rok. Co robiłbyś inaczej?

Zachowaj się tak, jakby minęło już sześć miesięcy... Co ważnego zauważasz?

Załóżmy, że podjąłeś właśnie tę decyzję. Jakie będą najważniejsze korzyści, których oczekujesz po upływie roku?

Zmiany informacji

Kiedy mamy dostęp do wszystkich potrzebnych informacji, z pewnością szybciej i pewniej podejmujemy decyzje. Nasze obawy i wątpliwości zostają rozwiane, jesteśmy gotowi ze spokojem podjąć kolejne kroki. Ta Zmiana perspektywy daje człowiekowi możliwość dokonania zmian w jego nieświadomym umyśle, co w efekcie powoduje odkrycie istotnych informacji, które inaczej mogłyby zostać niezauważone:

Wyobraź sobie, że w teczce na Twoim biurku jest instrukcja obsługi do rozwiązania tego problemu. Co znalazłbyś w tej instrukcji?

Co by było, gdybyś miał potrzebne informacje? Jakie wówczas podjąłbyś działania?

Co robiłbyś inaczej, gdyby wymagana informacja była dostępna?

Załóżmy, że wiedzieliśmy o tym...

Zmiany w systemie

Spojrzenie na daną sytuację, osobę, kwestię z perspektywy całego systemu pozwala na zauważenie istotnych elementów, z których ten system się składa, oraz zależności i powiązań pomiędzy nimi. W systemie modyfikacja jednego elementu wpływa na zmianę innych jego części. Dlatego też tak istotne jest, by klient był świadomy tego, jaka jest jego rola czy funkcja w systemie i czego ten system oczekuje od niego. Ważne jest, by klient mógł spojrzeć na cały system, ogarnąć go całego swym wzrokiem np. z lotu ptaka, z góry, i z perspektywy tego systemu popatrzeć na swoją w nim rolę, na rozważane przez siebie decyzje dotyczące tego systemu, a w efekcie dostrzec swój wpływ oraz rezultaty i konsekwencje własnych działań oddziałujące na cały rozważany system. Perspektywa systemu może mieć zastosowanie np. do rodziny, organizacji studenckiej, korporacji, działu, zespołu projektowego, drużyny. Zmiana w systemie pozwala na wizualizację z różnych perspektyw, np. czasu, informacji, innych osób. Można również analizować i wizualizować szerszy system:

Spójrz na cały system — co istotnego/innego zauważasz z tego punktu widzenia?

Wyobraź sobie przez chwilę, że jesteś całą swoją rodziną, całym systemem powiązanych ze sobą i współzależnych od siebie jej członków. Z perspektywy całej rodziny przyjrzyj się rozważanej przez siebie decyzji podjęcia pracy. Jakie zauważasz istotne aspekty tej decyzji z punktu widzenia całej swojej rodziny?

*Przyjrzyj się planowanej podwyżce VAT-u oczami całej organizacji.
Z tej perspektywy — jakie istotne zmiany zauważasz?
Gdybyś na moment stał się całym Twoim zespołem, co byś usłyszał i zobaczył?*

Pytania zmieniające perspektywę są pytaniami mocnymi, przełomowymi, takimi, które uruchamiają wyobraźnię, wzmacniają kreatywność klienta, dają wiele różnych możliwości — dzieje się tak dlatego, że używamy kory mózgowej przy tworzeniu wizji przyszłości, przeglądaniu obrazów, możliwych planów i rozwiązań, porównywaniu i odrzucaniu scenariuszy. Narzędzie to pozwala klientowi na krytyczne poruszanie się między różnymi możliwościami, ocenianie ich i porównywanie, dokonanie selekcji kryteriów niezbędnych do tego, aby dokonać najlepszego wyboru.

Zastosowanie co najmniej trzykrotnego powtórzenia pytania „Co jeszcze?” sprawia, że obrazy stają się coraz bardziej rzeczywiste, w miarę jak klient odtwarza w umyśle scenariusze skutecznych działań.

Kreowanie obrazów w wyobraźni klienta jest wolne od emocji, ponieważ kora mózgowa tworzy obrazy zdarzenia w formie zdysocjowanej. Możemy więc swobodnie budować i modyfikować różne warianty rozwiązań.

Narzędzie Zmiana perspektywy możemy stosować praktycznie w każdym momencie sesji coachingowej: podczas formułowania celu, poszukiwania możliwych rozwiązań, szukania zasobów i motywacji klienta, planowania i określania strategii osiągnięcia celu. Przykładowe wyznaczone przez klienta obszary, dla których warto zastosować narzędzie Zmiana perspektywy, to nabieranie dystansu do trudnych sytuacji, przygotowanie do negocjacji, rozmowy rekrutacyjnej, rozwiązywanie konfliktów i poprawa relacji, rozumienie oczekiwań drugiej osoby, wzrost empatii, myślenie perspektywiczne, myślenie systemowe, zmiana zachowań.

Pod wpływem narzędzia Zmiana perspektywy klient ma możliwość spojrzenia na siebie z innej perspektywy, rozwinięcia umiejętności widzenia świata oczami innych osób i zrozumienia ich punktu widzenia oraz poszerzenia świadomości bycia częścią ważnego dla siebie systemu. Wyobrażanie sobie różnych możliwych rozwiązań pozwala klientowi na dokonanie właściwego wyboru, według określonych przez siebie kryteriów. Narzędzie to pomaga klientowi w sposób kreatywny szukać rozwiązań, pozwala zebrać potrzebne informacje i pogłębić świadomość w ważnych dla siebie kwestiach.

Do umiejętności coacha, które wzmacniają działanie narzędzia Zmiana perspektywy, należą:

- Umiejętność dobrania odpowiedniego tonu głosu.
- Kreatywność przy zadawaniu pytań o zmianę perspektywy.
- Umiejętność wprowadzenia w asocjację – dysocjację.
- Wizualizacja.
- Trzykrotne powtórzenie pytania „*Co jeszcze?*”.

Przykład zastosowania narzędzia podczas sesji coachingowej

Coach: Czym ważnym dla siebie chciałbyś się zająć podczas dzisiejszej sesji coachingowej?

Klient: Nie wiem, co zrobić, by bank zdecydował się finansować moją działalność. Napisałem wszystko we wniosku, a oni pytają jeszcze raz o to samo. Byłem już drugi raz, aby złożyć wniosek, zostałem zaproszony na spotkanie i mój wniosek znowu został odrzucony przez tego bankiera.

Coach: Co zatem byłoby dla Ciebie najlepszym rezultatem naszej dzisiejszej rozmowy?

Klient: Skoro zapraszają mnie na rozmowę, to wydaje mi się, że wniosek jest dla nich ciekawy. Chciałbym popracować nad skuteczną strategią kolejnej rozmowy z bankiem.

Coach: Chcę Ci teraz zaproponować, byś spojrzał na swój wniosek z punktu widzenia osób przydzielających te pieniądze i zobaczył, co się stanie. Co ty na to?

Klient: Ok, możemy spróbować.

Coach: Wyobraź sobie, że to bank przychodzi do Ciebie po pożyczkę, jest jednym z wielu ubiegających się o nią. Ty chcesz sfinansować tylko kilka inicjatyw. Jesteś zapracowanym bankierem i nie masz zbyt dużo czasu na czytanie wniosków. Komu przyznałbyś pożyczkę?

Klient: Hmm... Nigdy tak wcześniej nie myślałem! Hmm... Musiałbym wybrać jakieś kryteria przyznawania pożyczki.

Coach: Jakie byłyby te kryteria?

Klient: Oplacalność inwestycji, ciekawy produkt, małe ryzyko tego, że przedsięwzięcie się nie powiedzie, coś fajnego.

Coach: Co jeszcze?

Klient: Hmm... Musiałby mnie ktoś do tego przekonać, musiałby to być ktoś, kto jest godny zaufania, kto tych pieniędzy naprawdę potrzebuje i potrafi z nich zrobić pożytek.

Coach: Co jeszcze?

Klient: Chciałbym, by ktoś dobrze zareklamował mi swój produkt/usługę, był dobrze przygotowany na wszelkie moje pytania, nawet na te, na które już odpowiedział w swoim wniosku.

Coach: Coś jeszcze?

Klient: Tak, jeszcze jedno — chciałbym, by miło mi się z tą osobą rozmawiało, by była odważna i zdecydowana. Przecież gdy dostanie te pieniądze, to w taki sam sposób będzie rozmawiała ze swoimi potencjalnymi klientami.

Wersja skrókowa

1. Wysłuchaj opisu sytuacji.
2. Poproś klienta, aby wskazał i nazwał sytuację czy problem, na którym utknął.
3. Zaproponuj zmianę perspektywy.
4. Wprowadź klienta w inną perspektywę przy użyciu jego wyobraźni.
5. Zapytaj, co klient zauważył.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Odkryj w sobie coacha

Coaching jest uznawany za jedną z najbardziej efektywnych metod rozwoju — zarówno osób, jak i organizacji oraz przedsiębiorstw. Z powodzeniem stosuje się go wśród kadry zarządzającej oraz menedżerskiej. Książka **Moc coachingu** krok po kroku wprowadzi początkującego trenera w tajniki najmocniejszych i najczęściej stosowanych narzędzi coachingowych. Została ona przygotowana przez zespół doświadczonych coachów i praktyków biznesu w oparciu o ich bogatą praktykę oraz kompetencje doskonalone w najlepszych szkołach i organizacjach coachingowych: Erickson College International, International Coaching Community, Center for Right Relationship, International Coach Federation.

Pierwsze wydanie książki stało się ważnym przewodnikiem dla coachów oraz osób uczących się coachingu. W swej codziennej pracy autorki spotykały się z wieloma pytaniami i prośbami o uzupełnienie informacji zawartych w tamtej książce. Publikacja, którą trzymasz w ręku, powstała właśnie po to, by poszerzyć temat i odpowiedzieć na Twoje pytania. Oprócz informacji z pierwszego wydania — dwudziestu jeden metod coachingowych o różnym stopniu zaawansowania, autorskich pomysłów, wskazówek i porad, które przyczynią się do wzbogacenia Twojego warsztatu — znajdziesz tu obszerny rozdział zawierający najczęściej zadawane pytania (i odpowiedzi), a także nowe narzędzie: „O przekonaniach”.

książkiklasybusiness

(Nr katalogowy: 14857)

 Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>

 Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
 **0 601 339900**


p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nawosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 39,00 zł

ISBN 978-83-246-7983-6



9 788324 679836