one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

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

Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów

Autor: Angus McLeod
Tłumaczenie: Magda Witkowska
ISBN: 978-83-246-1261-1
Tytuł oryginału: Performance Coaching: The Handbook for Managers, H.R. Professionals and Coaches
Format: A5, stron: około 295

Coaching bez tajemnic

- Niezbędne narzędzia skutecznego trenera
- Kluczowe zagadnienia psychologiczne
- Praktyka na sto sposobów

Zadaniem dobrego trenera jest motywować, inspirować i wskazywać nowe perspektywy. Efektem jego pracy jest tak skuteczne dotarcie do podopiecznych, by sami odnajdowali w sobie inspirację i dostrzegali własne możliwości. Bez względu na to, czy szkolenie dotyczy technik komunikacji, zasad przywództwa, pracy w grupie, czy wystąpień publicznych, najistotniejsze jest zawsze dobranie metody pozwalającej uzyskać wyniki najbliższe perfekcji.

Poszukując złotego środka, Angus McLeod przestudiował wszystkie dostępne metody coachingu, wybrał ich najlepsze elementy i na tej podstawie stworzył jedną, spójną koncepcję. Jej najsilniejszym punktem jest osoba trenera. Tak, to właśnie od Ciebie, Twojego potencjału, pomysłowości i otwartości zależy rozwój ludzi, którymi się opiekujesz. To dzięki Tobie zdobywają oni nowe umiejętności, odnoszą sukcesy w życiu zawodowym, są również gotowi na pozytywne zmiany na niwie życia osobistego.

Holistyczna metoda coachingowa

- Informacja, komunikacja i metody porozumiewania się.
- Rozwiązywanie konfliktów i rozładowywanie napięć.
- Pytania, wizualizacje, totemy, symbole i metafory.
- Pułapki coachingu, zasady postępowania i unikanie błędów.

Książka zawiera słowniczek najważniejszych pojęć związanych z coachingiem

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Podziękowania **9**

Wstęp **13**

Rozdział 1. **Wprowadzenie** **17**
Źródła inspiracji 20
Definiowanie coachingu 21
Instrumenty zasadnicze każdego trenera 22
Definicje coachingu 27

Rozdział 2. **Podstawowe problemy coachingu — nowe umiejętności** **29**
Komunikacja 29
Kto tu rządzi? 39
Informacja zwrotna 46
Prezentacja 52
Konflikt interpersonalny 69
W ślepym zaułku 89
Konflikty wewnętrzne 96
Oddziaływanie 116

Rozdział 3. **Czynniki wywołujące zmiany** **125**
Dialog wewnętrzny i samoocena 126
Emocje 133
Autentyzm 148
Negatywizm 153
Przekonania ograniczające i reguły postępowania z nimi 157
Brak motywacji do dokonywania zmian 159
Hierarchia poziomów logicznych 159
Pokonywanie kolejnych poziomów logicznych 163
Motywacja 174

Rozdział 4. **Coaching w praktyce — zagadnienia organizacyjne** **195**
Coaching dorywczy 195
Outsourcing trenerów — za i przeciw 196
Coaching prowadzony z wewnątrz 198
Przed kim odpowiada trener? 199
Jak przekonać podwładnych do coachingu? 200
Podopieczny powinien wiedzieć z wyprzedzeniem, czego może się spodziewać 201

Pierwsze spotkanie — przygotowanie do pracy 202
Wprowadzenie i omówienie oczekiwań 203
Sesje coachingowe — zagadnienia natury logistycznej 205
Zachowanie trenera w trakcie sesji coachingowej 206
Neutralność 208
Wyrażanie empatii i współczucia 210
Stymulowanie i kierowanie 212
Oddychanie 213
Całkowita uwaga 213
Zmysły 214
Instynkt 215
Odzwierciedlanie problemów i języka 216
Kończenie sesji 216
Praca, jaką podopieczny wykonuje poza sesją 217
Praca, jaką trener wykonuje po odbyciu sesji 218

***Rozdział 5.* Modele rozwojowe 219**
Elastyczność doboru metod coachingowych w organizacjach 220
Czysty język 221
Modelowanie symboliczne 222
Trans 223
Coaching konwersacyjny 224
Coaching prowokatywny 226
Metoda coachingowa STEPPPA 229
Uwagi na temat narzędzi profilowania osobowości 233
Preferencje w myśleniu — filtry broniące nas przed światem 234

***Rozdział 6.* Rozwój trenera 247**
Nastawienie trenera 247
Coaching a koncepcja wewnętrznej gry 248
Nastawienie 250
Podstawowe wartości i przekonania 251
Przywództwo usługujące 253
Zaklinanie ludzi 253
Stwarzanie odpowiednich warunków 255
Coaching prowadzony w grupach 256
Autocoaching 258
Trener w roli podopiecznego i obserwatora 259
Zmiana parametrów coachingowych 260
Dwóch na jednego 261
Warsztaty 263
Inspiracja 264
Oferta akademicka 265

Rozdział 7. **Pozostałe narzędzia i rodzaje interwencji coachingowych 267**
Pytania 267
Pytania bezkontekstowe 269
Wirtualna oś czasu 272
Metafory i symbole 273
Opowiadanie historii 276

Rozdział 8. **Coaching — pułapki i metody ich unikania 283**
Projekcja psychologiczna 284
Kontrprzeniesienie i inspiracja 285
Dystans 287
Interpretacja 288
Przeniesienie 291
Zainteresowanie trenerem 293
Inne zagadnienia związane z dynamiką procesu coachingu 296
Etyka 297
Dobry początek 298
Kończenie sesji w odpowiednim momencie 299

Rozdział 9. **Mentoring i e-mentoring 301**
Mentoring 301
E-mentoring 305

Słowniczek najważniejszych pojęć związanych z coachingiem 309

Dodatek A Krótka historia coachingu 323

Dodatek B Światopogląd podopiecznego trenera 327

Dodatek C Opinie użytkowników programu Ask Max 331

Dodatek D Kodeks etyczny i metodologia e-mentoringu 333

Dodatek E Przykładowy kwestionariusz e-mentora 339

Dodatek F Zasoby internetowe 343

Bibliografia 347

O autorze 351

Skorowidze 353
1. Wskazówki językowe 353
2. Narzędzia 355
3. Skorowidz 357

Definiowanie coachingu

Niewielu osobom udało się poprawnie zdefiniować coaching. Na rynku funkcjonuje bardzo wiele różnych odmian i technik coachingu. Czasami poszczególne metody różnią się od siebie bardzo wyraźnie. Można się również przekonać, że niektórzy trenerzy pracują zawsze w jeden określony sposób, a inni — na przykład ja — stosują mnóstwo metod i technik. Można wyróżnić różne typy trenerów: trenerów prowokujących, trenerów stosujących metodę analizy transakcyjnej, trenerów życiowych, trenerów zajmujących się inteligencją emocjonalną… Jak dokonać sensownego wyboru spośród tylu opcji? Mam nadzieję, że niniejsza książka okaże się w tym pomocna. Chciałbym rozpocząć od przedstawienia elementów najważniejszych, stanowiących podstawę skutecznego stosowania wszystkich metod coachingu. Istnieje pokusa, by sądzić, że stosowanie takiego czy innego zestawu narzędzi coachingowych, występującego pod atrakcyjną nazwą, pozwoli od razu stać się trenerem. Niestety, nie jest to prawda. Stanowczo trzeba podkreślić, że jeżeli trener nie będzie miał odpowiedniego nastawienia i kompetencji lingwistycznych, skuteczność dowolnych narzędzi będzie bardzo ograniczona.

Niezależnie od tego, jaką odmianę coachingu wybierze trener, zawsze stosuje dwa lub trzy instrumenty zasadnicze coachingu. Tylko w ten sposób może osiągnąć założone cele. Uważam za w pełni uzasadnione, byśmy my także zaczęli od omówienia tych instrumentów.

Instrumenty zasadnicze każdego trenera

Instrumentami zasadniczymi coachingu są: *cisza*, *pytania* i *wyzwania*[1]. Instrumenty te wykorzystuje się, by wspomóc podopiecznego w osiąganiu wyznaczonych celów. Najskuteczniejszym z trzech przedstawionych instrumentów jest cisza.

Cisza

Kiedy podopieczny samodzielnie dokonuje odkrycia, w jego umyśle następuje psychologiczny przełom w postrzeganiu danej kwestii; ma to charakter w pełni wewnętrzny — jest swego rodzaju *katharsis*. Nawet jeśli to trener prowadzi rozmowę, jego wkład w dokonanie się tego przełomu jest niewielki. Właśnie z tego powodu cisza jest najważniejszym elementem triady instrumentów zasadniczych. Dzięki ciszy uczeń może myśleć i odczuwać (doświadczać) bez konieczności rozpraszania się i zwracania uwagi na interwencje trenera.

Istotą coachingu są te chwile, w których uczeń rozmyśla i odczuwa, a trener jest jedynie milczącym świadkiem wydarzeń[2]. Są to momenty, kiedy podopieczny może na nowo ocenić przydatność swojej dotychczasowej wiedzy, spojrzeć na analizowane zagadnienie z perspektywy innej niż ta, która do tej pory wydawała mu się oczywista, dojść do nowych wniosków, dogłębnie przeanalizować czynniki motywacyjne, które dotychczas kierowały jego działaniami itd. W przypadku coachingu cała sztuka polega jednak *nie* na tym, by wiedzieć, kiedy zamilknąć, lecz na tym, by wiedzieć, kiedy ciszę należy przerwać.

Byłem kiedyś trenerem szanowanego na całym świecie szkoleniowca zajmującego się zagadnieniami sprzedaży. Bob miał pewien problem. Stał przed koniecznością podjęcia ważnej decyzji, jednocześnie stwierdzał jednak, że brakuje mu motywacji, by w ogóle przystąpić do realizacji tego zadania, nie mówiąc już o jego ukończeniu. Powiedział mi, że czuje się sfrustrowany — że choć osiągnięcie tego celu jest dla niego bardzo ważne, cały czas odkłada rozpoczęcie prac. W ciągu następnych dziesięciu minut

---

[1] A.I. McLeod, *Bringing out the Best in People*, „Rapport" nr 55, ANLP, 2001.

[2] A.I. McLeod, *The Power of Silence*, „Effective Consulting" 1, 8, 31 – 32, Pentre Publications, Welshpool 2002.

Bob, z moją pomocą, przeprowadził dogłębną analizę swojej sytuacji. Bardzo chętnie wszedł w rolę osoby prowadzącej szkolenie z zakresu sprzedaży — podniósł się z krzesła i wyobraził sobie (poczuł się w ten sposób), że stoi na scenie przed wielką grupą słuchaczy i jest gotów zaprezentować im swoje rozległe umiejętności perswazyjne. Kiedy już wprowadził się w ten stan, poprosiłem go, by wyobraził sobie, że siedzi na krześle i nie może znaleźć wewnętrznej motywacji — zapytałem, co sam doradziłby sobie w takiej sytuacji? Odpowiednią poradę wygłosił niemal natychmiast. Po chwili poprosiłem Boba, aby powrócił na swoje krzesło i posłuchał rady najlepszego specjalisty w branży. Po prostu jeszcze raz dokładnie odczytałem jego słowa, zachowując ten sam ton i to samo tempo wypowiedzi. W pokoju zapadła głęboka cisza, atmosfera zrobiła się napięta. Bob doznał przemiany — był bardzo skoncentrowany na swoim wnętrzu. Szyja mu się zaczerwieniła, oczy zaszły mgłą, a z całej jego postaci biła energia. Pozwoliłem ciszy trwać. W pewnym momencie Bob jednak tę ciszę przerwał. Wstając z krzesła, stwierdził: „Już wiem! Przepraszam, że przerywam sesję w połowie". Nawet nie zdążyłem mu odpowiedzieć, ponieważ sekundę później Boba już u mnie nie było. Pędził do swojego biura, by zabrać się do pracy. W niniejszej książce zamieściłem wiele podobnych przykładów.

Jill Dann powiada, że „w coachingu należy prowokować dłuższe chwile zupełnej ciszy oraz interweniować w taki sposób, aby podopieczny w pełni skoncentrował się na chwili obecnej i nie rozpraszał się. Należy zadbać również o to, by nikt tej ciszy nie przerywał. Jeśli podopiecznemu uda się przeżyć daną chwilę od nowa, będzie zdumiony wielością emocji, jakich doświadczył"[4]. Raz odczute emocje (wyrażone na zewnątrz lub zachowane tylko dla siebie) są podstawowym czynnikiem motywującym do dokonywania zmian. Cisza i emocje w niewiarygodnym wręcz stopniu sprzyjają odnajdywaniu w sobie poczucia mocy.

Zaprezentowany przeze mnie przykład Boba skłania do sformułowania jeszcze jednego wniosku. Źródłem największej motywacji są zachowania będące skutkiem pracy nad samym sobą. Mógłbym zaoferować Bobowi taką samą poradę, ale czy skoczyłby wówczas na równe nogi i popędził do biura, by przystąpić do pracy?

---

[4] J. Dann, prywatna rozmowa, styczeń 2003.

Pytania

Pytania są kolejnym instrumentem zasadniczym coachingu. Bardzo często będzie mowa o tym instrumencie, ponieważ znajduje on bardzo szerokie zastosowanie. Zacznijmy jednak od wyjaśnienia, dlaczego w coachingu w ogóle zadaje się pytania:

- aby odblokować przepływ informacji i udostępnić je zarówno trenerowi, jak i podopiecznemu,
- aby wspomagać podopiecznego w eksplorowaniu różnych dostępnych mu rzeczywistości.

Pytania można zadawać w taki sposób, by podopieczni zyskiwali nowy ogląd danej kwestii i osiągali ambitne cele. Podkreślmy, że aby zadawać odpowiednie pytania, trener nie potrzebuje wcale rozeznania w sytuacji, do której odnosi się jego podopieczny. Nie potrzebuje żadnej wiedzy na temat ludzi czy miejsc związanych z konkretną sytuacją. Technika ta bywa niekiedy nazywana *coachingiem bezkontekstowym*. Jest ona szczególnie przydatna w przypadkach, w których podopieczny stoi wobec raczej delikatnego problemu, na przykład natury emocjonalnej, politycznej, strategicznej czy też problemu związanego z relacjami międzyludzkimi. Taki problem może mieć na przykład związek z jednym z członków zarządu, podejmującego decyzję o zatrudnieniu podopiecznego. Jeśli podopieczny nie będzie musiał precyzyjnie wyjaśniać trenerowi istoty swoich doświadczeń ani przekazywać mu szczegółowej wiedzy o tym dręczącym go problemie, będzie mógł swobodniej rozważać wszystkie możliwe rozwiązania i nie zastanawiać się nad tym, czy może ujawniać trenerowi konkretne informacje. Jeśli trener napotka tego rodzaju problem, powinien rozważyć skorzystanie z coachingu bezkontekstowego. Więcej szczegółów na ten temat zaprezentuję w dalszej części książki. Na razie poprzestanę na sporządzeniu listy pozytywnych kierunków oddziaływania zadawania pytań na przebieg procesu coachingu. Pytania w procesie coachingu można traktować między innymi jako narzędzie:

- pomocy w zrozumieniu problemu i związanego z nim kontekstu sytuacyjnego,
- badania doświadczeń z przeszłości i wyciągania konstruktywnych wniosków,
- wskazywania obszarów, które podopieczny kontroluje, oraz tych, które pozostają poza jego kontrolą,

- ponownego wyznaczania celów oraz wskazania nowych terminów ich realizacji,
- prowokowania do spojrzenia na problem z innego punktu widzenia,
- pomocy podopiecznemu w pełnym zrozumieniu i wczuciu się we własną sytuację,
- pomocy podopiecznemu w oderwaniu się od bieżącej sytuacji i przyjęciu bardziej obiektywnej postawy,
- weryfikacji przyjmowanych wartości,
- weryfikacji przekonań, które mogą podopiecznego ograniczać,
- wskazania schematów,
- oceny konkretnych zachowań przez pryzmat tożsamości podopiecznego i wyznawanych przez niego wartości,
- określania stopnia, w jakim podopieczny jest przekonany o swoich szansach na to, że odniesie sukces.

Dzięki pytaniom łatwiej jest zdefiniować horyzonty myślowe podopiecznego. Jednocześnie pytania pomagają podopiecznemu dokonać weryfikacji tych horyzontów. Często pomagają mu także poszerzać jego granice, tak by objęły nowe obszary.

Wyzwania

Stawianie przed podopiecznym wyzwań przynosi podobne skutki, jak zadawanie pytań. Technika wyzwań ma jednak zwykle o wiele bardziej konfrontacyjny charakter. Wyzwanie może się na przykład wiązać z koniecznością weryfikacji jakiegoś silnego przekonania. Wyzwania mogą przybierać postać pytań lub zdań oznajmujących — są one szczególnie przydatne wtedy, gdy podopieczny nie może wyzwolić się z natłoku negatywnych myśli. Oto przykład:

GILES: Zupełnie nie nadaję się do prowadzenia prezentacji!
TRENER: Twierdzisz, że jesteś najgorszym prezenterem na świecie.
GILES: Aż tak źle to chyba nie jest.
TRENER: To w czym nie jesteś „aż taki zły" w robieniu prezentacji?

W tym przypadku wyzwanie polega na zachęceniu podopiecznego do zmiany postrzegania własnych zdolności, by dzięki temu mógł on nabrać pewności siebie i w pełni wykorzystywać swoje umiejętności. Następny przykład pokazuje wyzwanie, którego zadaniem jest odnalezienie pozytywnych aspektów analizowanej kwestii:

JOHN: Ten problem jest nie do rozwiązania.
TRENER: Pewnie masz rację. Zostawmy go po prostu i zajmijmy się czym innym.
JOHN: Ale ja nie mogę tego tak zostawić — muszę coś z tym zrobić.
TRENER: Zastanówmy się — gdybym to ja miał ten problem, od czego powinienem zacząć?

W tym przypadku wyzwanie polega na „zdyskontowaniu" rozmiarów problemu, dzięki czemu łatwiej jest uzyskać odpowiednią reakcję podopiecznego. W tym konkretnym przypadku skutkiem zastosowania wyzwania jest zaakceptowanie przez podopiecznego konieczności podjęcia pewnych działań. Pytanie trenera zostało zadane w taki sposób, by przerwać emocjonalną więź podopiecznego z problemem. Pomagając trenerowi w rozwiązaniu jego problemu, podopieczny koncentruje się na swojej zdolności „przyglądania się" problemowi od zewnątrz. Do zagadnienia posługiwania się wyzwaniami, a także do problematyki występowania stanów związania i niezwiązania emocjonalnego powrócimy jeszcze w trakcie dalszych rozważań.

Definicje coachingu

Chciałbym teraz skupić się na sformułowaniu definicji pojęcia „coaching" oraz zjawisk coachingowi pokrewnych. Treść tej książki koncentruje się wokół realiów pracy zawodowej, dlatego też terminami „coaching", „coaching menedżerski" i „coaching ukierunkowany na wyniki" posługiwać się będę zamiennie.

Coaching — posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniami w celu udzielenia podopiecznemu pomocy w realizacji konkretnego celu zawodowego. Bardzo często podopieczny zgłasza się do trenera z problemami bieżącymi lub problemami, których wystąpienie w przyszłości wydaje mu się prawdopodobne.

Coaching ukierunkowany na wyniki — niektórzy uważają, że coaching ukierunkowany na wyniki koncentruje się jedynie wokół technik i celów umysłowych, pomija natomiast analizę materiału emocjonalnego oraz przeróżnych aspektów komunikacji i związków międzyludzkich. Tego rodzaju twierdzenia są absurdalne, gdyż bardzo wiele kwestii związanych z wynikami osiąganymi przez menedżerów ma bezpośredni związek z komunikacją i relacjami międzyludzkimi. Należy również stwierdzić, że jakakolwiek forma coachingu pozbawiona elementów odwołujących się do emocji nie może być skuteczna. Emocje są przecież podstawowym czynnikiem motywacyjnym.

Mentoring — w modelu idealnym mentoring posługuje się wszystkimi technikami charakterystycznymi dla coachingu. Wysoce skuteczny mentoring pozwala podopiecznemu samodzielnie znajdować właściwe rozwiązania poprzez zastosowanie trzech instrumentów zasadniczych. W większości przypadków mentoring polega na udzielaniu porad i sugestii dostosowanych do konkretnej kultury i realiów. Bardzo często porady te związane są ze strukturą organizacji i stosowanymi w niej procedurami (uwzględniają zatem takie zagadnienia jak polityka organizacji, plany działania czy strategia firmy).

Coaching życiowy — korzystanie z ciszy, zadawanie pytań oraz stawianie wyzwań dla udzielenia podopiecznemu pomocy w osiągnięciu określonego celu w sferze życia osobistego.

Doradztwo — korzystanie z ciszy oraz zadawania pytań w celu wspomagania podopiecznego w rozwiązywaniu lub przedefiniowywaniu problemów natury osobistej. Problemy te bardzo często dotyczą przeszłości.

Wypada podkreślić, że nigdzie w tej książce nie sugeruję, iż coaching opiera się na określonym zestawie narzędzi. Pozwolę sobie w tym miejscu jeszcze raz przytoczyć słowa Gallweya: „Zasady są ważniejsze niż narzędzia”[5].

[5] T. Gallwey, wykład otwarty dla International Coach Federation, 1999.