

Michael Bungay Stanier

NAWYK COACHINGU

Mów mniej, pytaj więcej
i stań się lepszym liderem

G A L A K T Y K A



Michael Bungay Stanier

NAWYK COACHINGU

**Mów mniej, pytaj więcej
i stań się lepszym liderem**

Przekład: Barbara Łukomska

G A L A K T Y K A

DLA MARCELLI

Tytuł wydania oryginalnego: THE COACHING HABIT
Say less, ask more & change the way you lead forever

Copyright © 2016 by Michael Bungay Stanier

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwy produktów lub firm wykorzystywane w książce mogą być zastrzeżonymi znakami towarowymi lub nazwami handlowymi i zostały użyte wyłącznie w celu identyfikacji oraz wyjaśnienia bez zamiaru naruszenia praw ich właścicieli.

Informacje opublikowane w niniejszej książce nie są objęte jakąkolwiek gwarancją. Pomimo zachowania najdalej posuniętej staranności przy przygotowaniu tej książki ani autor, ani wydawnictwo nie ponoszą żadnej odpowiedzialności wobec osób i instytucji, w wypadku bezpośrednich lub pośrednich strat poniesionych w wyniku wykorzystania informacji zawartych w niniejszej książce.

Wydanie polskie © 2017 by Galaktyka sp. z o.o.

90-644 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37
tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17
e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl
www.galaktyka.com.pl
ISBN: 978-83-7579-591-2

Konsultacja: *Inga Bielińska*
Redakcja: *Bogumiła Widła*
Korekta: *Monika Ulatowska*
Redakcja techniczna: *Marta Sobczak-Proga*
Redaktor prowadzący: *Marek Janiak*

Ilustracja na okładce: *@Kotin/Shutterstock*
Projekt okładki: *Artur Nowakowski*
Skład: *Garamond*
Druk i oprawa: *POZKAL*

Księgarnia internetowa!!!

Pełna informacja o ofercie, zapowiedziach i planach wydawniczych

Zapraszamy

www.galaktyka.com.pl

kontakt e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przetwarzana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.

Harlan Howard powiedział
kiedyś, że na każdą dobrą
piosenkę country składają się
trzy akordy i szczerza prawda.

Ta książka przedstawia
siedem pytań i narzędzia,
dzięki którym będziesz
pracować łżej, ale skuteczniej.

Spis treści

	Potrzebujesz nawyku coachingu	1
	Jak wypracować nawyk	15
	Pytania – warsztat mistrzowski, część 1: Zadawaj jedno pytanie na raz	27
1	Pytanie wprowadzające	33
	Pytania – warsztat mistrzowski, część 2: Zadaj pytanie bez zbędnych wstępów	47
2	Pytanie mocne	53
	Pytania – warsztat mistrzowski, część 3: Czy powinieneś zadawać pytania retoryczne?	71
3	Pytanie ukierunkowujące uwagę	77
	Pytania – warsztat mistrzowski, część 4: Ogranicz się do pytań zaczynających się od „co”	95
	Nierozzerwalne połączenie 1-2-3	101
4	Pytanie bazowe	105
	Pytania – warsztat mistrzowski, część 5: Oswój się z ciszą	121

5	Pytanie leniwe	127
	Pytania – warsztat mistrzowski, część 6:	
	Naprawdę słuchaj odpowiedzi	145
6	Pytanie strategiczne	151
	Pytania – warsztat mistrzowski, część 7:	
	Pokazuj, że naprawdę słyszysz odpowiedzi, które otrzymujesz	169
7	Pytanie kształtujące	175
	Pytania – warsztat mistrzowski, część 8:	
	Zadając pytanie, wykorzystuj wszystkie kanały komunikacji	189
	Zakończenie	195
	Skarbnica dodatkowych wspaniałości	201
	Podziękowania	209
	Zastosuj nawyk coachingu w swojej organizacji	211
	O autorze	215

Pytania – warsztat mistrzowski część 1

Zadawaj **jedno** pytanie na raz

Warsztaty mistrzowskie pojawiają się regularnie na kartach tej książki. Zwracaj na nie baczność i staraj się wcielać w życie zawarte w nich porady, aby wykorzystać w pełni możliwości tkwiące w **siedmiu kluczowych pytaniach**.

Mój kolega Matt May, autor książek *In Pursuit of Elegance* i *The Laws of Substraction* opowiedział mi historię o tym, jak pierwszy raz przejeżdżał samochodem przez centrum Paryża. Gdy znalazł się na rondzie przy słynnym Łuku Triumfalnym, szybko zauważył, że ruch nie odbywa się tam zgodnie z typowymi zasadami.

Na tym, znajdującym się na styku 12 ulic, skrzyżowaniu o ruchu kołowym pierwszeństwo mają nadjeżdżające pojazdy, natomiast te znajdujące się już na rondzie muszą czekać. Mimo że taki system jest skuteczny – ach, ci szaleni Francuzi! – Matt przeżył chwilę grozy, bo miał wrażenie, że samochody najeżdżają na niego ze wszystkich stron.

Czasami, gdy zostajesz przez kogoś zasypyany niezliczonymi pytaniami, możesz się poczuć, jakbyś znalazł się na paryskim rondzie. Pytania atakują cię zewsząd, nie masz czasu, by na którekolwiek odpowiedzieć, czujesz się ogłupiały i dezorientowany.

Niektórzy nazywają to krzyżowym ogniem pytań. Nie sprawia to wrażenia wspierającej rozmowy, a raczej tworzy nieprzyjemną atmosferę przywodzącą na myśl przesłuchanie.



Posłuchaj wywiadu
z Mattem Mayem na
Great Work Podcast.

Zadawaj jedno
pytanie na raz.
Tylko **jedno pytanie**
na raz

Oto twój nowy nawyk

.....

GDY TO SIĘ DZIEJE...

po tym, jak zadałem pytanie...

ZAMIAST...

zadawać kolejne pytanie, a później być może następne, i jeszcze następne, bo przecież, jakkolwiek by patrzeć, wszystkie te pytania są dobre, a ja jestem ciekaw odpowiedzi...

BĘDĘ...

zadawał tylko jedno pytanie (a następnie zamilknę w oczekiwaniu na odpowiedź).



ZOBACZ, JAK TO DZIAŁA

Obejrzyj krótkie filmy dostępne na stronie **TheCoachingHabit.com/videos**, aby pogłębić swą wiedzę i przekuć nowe odkrycia w działanie.

How to ask a great question (Jak zadać świetne pytanie) – w swobodnym, webinarowym stylu Michael opowiada o pięciu warunkach, które muszą zostać spełnione, aby zadać dobre pytanie.

1 Pytanie wprowadzające

2 Pytanie mocne

3 Pytanie ukierunkowujące uwagę

4 Pytanie bazowe

5 Pytanie leniwe

6 Pytanie strategiczne

7 Pytanie kształcące

1: Pytanie wprowadza- jące

**Rozdział, w którym
odkrywasz
moc pytania
wprowadzającego,
umożliwiającego
szybki rozwój
rozmowy i dotarcie
do sedna**

Przetamywanie lodów

Dobre pierwsze zdanie może mieć ogromne znaczenie. „Była to najlepsza i najgorsza z epok...”. „Dawno, dawno temu w odległej galaktyce...”. „Bolało cię, gdy spadałaś z nieba?”.

Menedżerowie nie prowadzą zbyt często coachingu także dlatego, że nie wiedzą, jak zacząć. Czasem z pewnością czujesz, iż wystarczyłoby jakoś ruszyć z miejsca, a dalej już byś sobie poradził. Ale jak to zrobić? Jeśli zaś kiedykolwiek odniosłeś wrażenie, że rozmowa, w której bierzesz udział, jest nieco sztuczna, nudna lub po prostu mało owocna, bardzo możliwe, że zaszła jedna z następujących sytuacji: tango pogaduszek, skostniała agenda lub domyślna diagnoza.

Tango pogaduszek

Nie ulega wątpliwości, że tzw. rozmowy o niczym są nam potrzebne. Stanowią sposób na nawiązanie kontaktu z drugą osobą i wzbudzenie jej zainteresowania, pomagają w nawiązywaniu relacji oraz przypominają obu stronom, że rozmówca to też człowiek. Ale na pewno zdarzało ci się poczuć nieprzyjemny ucisk w dołku, gdy zdałeś sobie sprawę, że mając kwadrans do dyspozycji, osiem minut poświęciłeś na nieistotne pogaduszki. W takich chwilach myślałeś: „Czy naprawdę zawsze musimy rozmawiać o tym, że zimą w Kanadzie jest mróz

i pada śnieg? Albo o naszej drużynie sportowej i o tym, czy kiedykolwiek zacznie lepiej grać?”. Takie rozmowy o niczym mogą być rodzajem rozgrzewki, lecz rzadko kiedy stanowią pomost prowadzący do znaczącej dyskusji.

Skostniała agenda

Ta sytuacja ma zazwyczaj miejsce w trakcie spotkań wewnętrznych – ta sama pora, ci sami ludzie, to samo miejsce, ta sama agenda. Następuje nudna wyliczanka faktów i danych, niewiele wnoszące sprawozdanie, które zdają się wysysać energię z pomieszczenia. Taka agenda mogła być skuteczna tydzień, miesiąc czy rok temu, lecz teraz stała się celem samym w sobie, przysłaniając to, co naprawdę ma znaczenie.

Domyślna diagnoza

Nie padły żadne pytania ani ustalenia w związku z głównym tematem rozmowy. Jesteś przekonany, że wiesz, do czego ma prowadzić. Albo twoi rozmówcy są przekonani, że to wiedzą. A może wszyscy sądzicie, że wiecie. I wtedy... bach! Ruszacie z kopyta i brniecie w coś, co (jeśli szczęście wam dopisze) choćby w niewielkim stopniu przypomina właściwy temat rozmowy. Jest to wygodne i może sprawiać wrażenie, że czynicie postępy, bo przecież rozwiązujecie jakiś problem. Jednak pogłębiacie nie ten dołek, co trzeba. A kopanie go szybciej lub sprawniej nic tu nie pomoże.

Pytanie wprowadzające „O czym myślisz?”

.....

Zazwyczaj niezawodnym sposobem na rozpoczęcie pogawędki, która szybko przerodzi się w prawdziwą dyskusję, jest zadanie pytania „O czym myślisz?”. To pytanie niczym z bajki o Złotowłosej i trzech niedźwiadkach. Cechuje się idealną równowagą. Nie jest ani zbyt ogólne i swobodne, ani zamknięte i ograniczające.

Dzięki temu, że jest otwarte, zachęca ludzi do szybkiego przejścia do sedna i dzielenia się tym, co jest dla nich najważniejsze. Nie nakerowujesz ich ani nie instruujesz. Okazujesz im zaufanie, zapewniając przestrzeń, by samodzielnie podjęli decyzję.

Zarazem jednak takie pytanie jest też konkretne. Nie zachęca rozmówcy do opowiadania o wszystkim i o niczym, lecz stanowi zaproszenie do szybkiego podjęcia tematów, które go emocjonują, niepokoją, pochłaniają, budzą o czwartej nad ranem i sprawiają, że serce zaczyna mu bić szybciej.

To pytanie wysyła rozmówcy komunikat: „Porozmawiajmy o tym, co najważniejsze”. Takie pytanie kruszy skostniałe agendy, omija tango pogaduszek i przełamuje domyślne diagnozy.

Gdy już je zadasz, możesz skorzystać z metody, którą nazywam modelem PLS, aby jeszcze bardziej skonkretyzować rozmowę. Jednak zanim przejdziemy do PLS, warto byśmy zrozumieli różnicę między dwoma rodzajami coachingu.

Coaching transakcyjny vs. coaching transformujący

.....

Niektóre instytucje czynią rozróżnienie pomiędzy coachingiem transakcyjnym a coachingiem transformującym. Coaching transakcyjny ma pomóc w rozwiązaniu określonego problemu czy zmierzeniu się z konkretnym wyzwaniem. Jest niczym walka z pożarem lub wzniecanie ognia bądź też podtrzymywanie go, by nie wygasł. To codzienne sprawy, które są ważne i potrzebne. Z kolei coaching transformujący polega na przekierowaniu uwagi z problemu na osobę, która się z nim mierzy – na osobę, która walczy z ogniem. Takie rozmowy są rzadsze, a ich efekty bardziej znaczące. Jeśli poproszę cię, byś przypomniał sobie, kiedy ostatnim razem ktoś prowadził z tobą coaching, który faktycznie do ciebie trafił i umożliwił realną zmianę, założę się, że był to właśnie coaching transformujący, czyli rozmowa mająca na celu zmotywowanie cię do nauki, samodoskonalenia i rozwoju, nie zaś rozwiązanie konkretnego problemu.

Model PLS to prosta metoda umożliwiająca właściwe ukierunkowanie uwagi, przeprowadzenie bardziej owocnej dyskusji oraz (gdy jest to wskazane) przeniesienie jej na wyższy poziom, jakim jest coaching transformujący. Najczęściej wyzwanie skupia się wokół projektu, osoby lub schematu zachowania.

**Zachęcaj
do nauki,
samodoskonalenia
i rozwoju,**
a nie po prostu
szukania rozwiązania
konkretnego
problemu

ODPOWIEDZI

TO ZAMKNIĘTE POKOJE,

A PYTANIA

TO OTWARTE DRZWI,

KTÓRE ZACHĘCAJĄ,

BYŚMY WESZLI DO ŚRODKA.

Nancy Willard

Pogłębianie uwagi metodą PLS

.....

Model PLS stanowi ramę teoretyczną ułatwiającą zdecydowanie, na czym chcemy skupić się w trakcie rozmowy coachingowej – ocenę, z jakiej perspektywy należy przyjrzeć się trudnościom, z którymi mierzy się dana osoba.

Przedsięwzięcie

Przedsięwzięcie jest to istota danej sytuacji, materia, na której pracujemy. To element, którym najłatwiej się zająć i dla większości z nas jest najbardziej znany. Spędzamy całe dni, poszukując rozwiązań różnych problemów i prawie zawsze skupiamy się na sytuacji bieżącej. Właśnie w tym obszarze zazwyczaj odbywa się coaching transakcyjny i zachodzą zmiany. Często cała sztuka polega na tym, by zacząć od tego tematu, a następnie stwierdzić, czy rozmowa stałaby się bardziej owocna, gdyby uwzględnić w niej którąś z dwóch pozostałych perspektyw, z jakich możemy spojrzeć na dane wyzwanie.

Ludzie

Czy zdarzyło ci się kiedyś pomyśleć: „praca byłaby łatwa, gdyby nie wszyscy ci denerwujący ludzie”? Z pewnością nie tylko ja tak mówię. Bez wątplenia wszelkie sytuacje stają się bardziej skomplikowane, gdy ty – niedoskonały, nie zawsze rozsądny, chaotyczny, tendencyjny i często nie do końca wszystko rozumiejący – musisz pracować z innymi, którzy, o dziwo, również są niedoskonalymi, nie zawsze rozsądnymi, chaotycznymi, tendencyjnymi i daleko im do osiągnięcia pełni mądrości i empatii.

Jednak gdy opowiadasz o ludziach, tak naprawdę wcale nie mówisz o nich. Mówisz o relacji, a dokładniej – o tym, jaką ty odgrywasz w niej rolę (często w danym momencie daleką od ideału).

NAWYK COACHINGU

Mów mniej, pytaj więcej
i stań się lepszym liderem

Michael Bungay Stanier odczarowuje mity narosłe wokół tzw. coachingowego stylu zarządzania, czy szerzej coachingowego stylu komunikacji. Klarownie i metodycznie pokazuje, jak stosować coaching i jakie płyną z niego korzyści, jak wypracować nie tylko umiejętność, ale i nawyk zadawania właściwych pytań we właściwym momencie i we właściwy sposób. *Nawyk coachingu* to obowiązkowa lektura dla menedżerów, liderów, mentorów – ludzi pracujących z ludźmi – to konkretne, praktyczne wskazówki oraz dawka solidnej, gotowej do użycia wiedzy.

EWA MUKOID, dyrektor Instytutu Komunikacji i Rozwoju Mukoid

„Kto przewiezie innego człowieka na drugi brzeg, sam też tam dopływa”. Dlatego kiedy wspieramy, pomagamy, inspirujemy innych, sami również na tym zyskujemy. Siedem skutecznych pytań, które proponuje Michael Bungay Stanier, to praktyczne i skuteczne narzędzie w pracy każdego coacha czy lidera. A co najważniejsze: jest równie przydatne w obszarze rozwoju zawodowego, jak i osobistego.

JACEK WALKIEWICZ, psycholog

Jest takie powiedzenie: „Zmiana wynika z tego, co robimy każdego dnia, a nie od czasu do czasu”. Zmiany poprawiające jakość życia zazwyczaj trwają długo. Jeśli jednak zastosujesz dobre narzędzia wspierania rozwoju, będziesz mógł ten czas znacząco skrócić. Proste, skuteczne i praktyczne metody przedstawione w tej książce mają ogromną wartość dla codziennej pracy z ludźmi. Dają moc i poczucie efektywności, a co najważniejsze – rezultaty, które czasem wykraczają nawet poza oczekiwania osób biorących udział w procesie coachingu.

SEBASTIAN KOTOW, praktyk biznesu,
wykładowca w Kozminski Executive Business School,
autor książek psychologicznych

ISBN: 978-83-7579-591-2



9 788375 795912

Cena: 39,90 zł (w tym 5% VAT)

www.galaktyka.com.pl