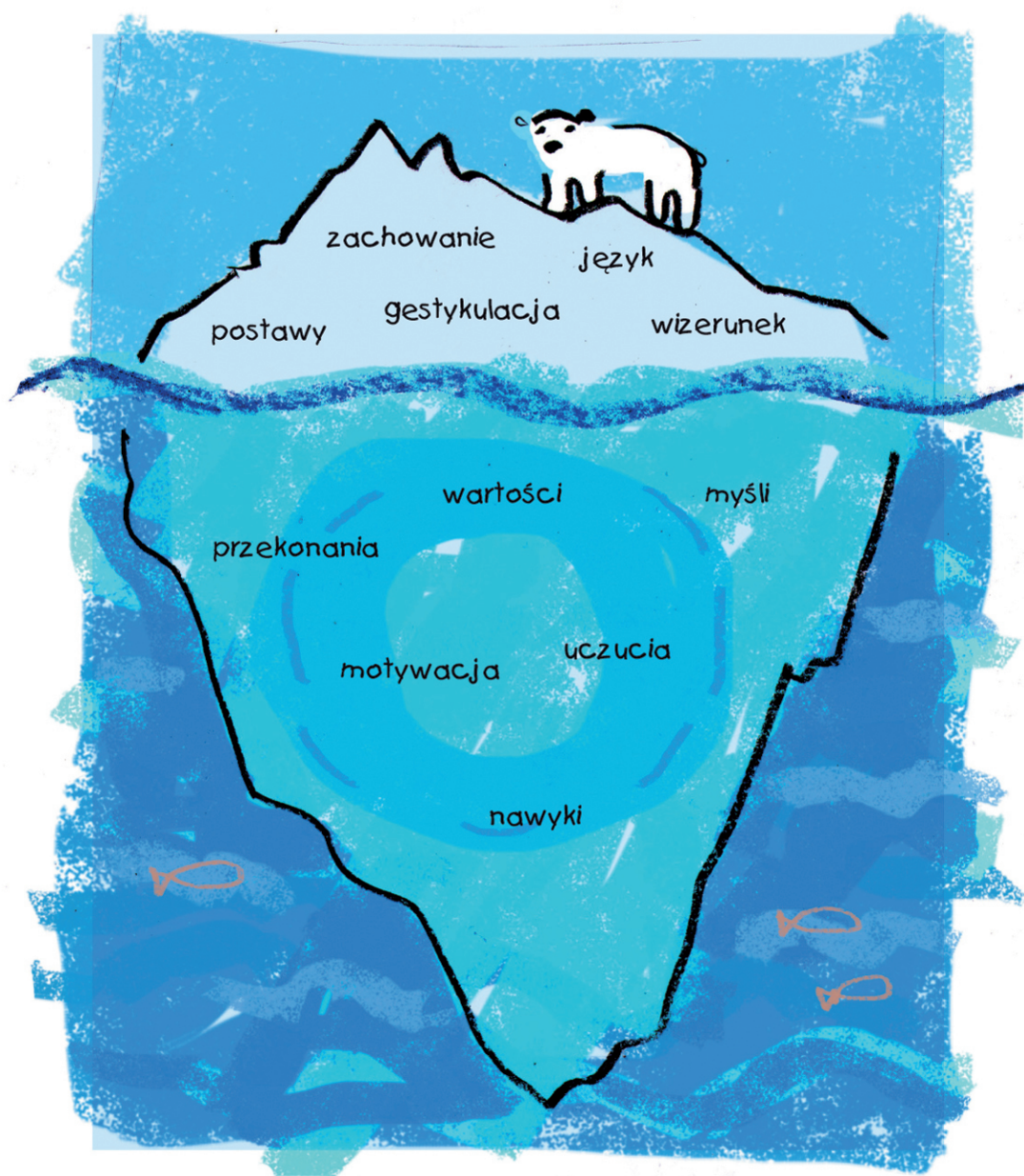


Jenny Bird • Sarah Gornall

SZTUKA COACHINGU

ZBIÓR NARZĘDZI I WSKAZÓWEK



G A L A K T Y K A

Jenny Bird • Sarah Gornall

SZTUKA COACHINGU

ZBIÓR NARZĘDZI I WSKAZÓWEK

Przekład: Barbara Łukomska

G A L A K T Y K A

Tytuł wydania oryginalnego:
THE ART OF COACHING
A handbook of tips and tools

Copyright © 2016 by Jenny Bird and Sarah Gornall

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.
Authorised translation from English language edition
published by **Routledge, a member of the Taylor & Francis Group**.
Autoryzowany przekład z edycji w języku angielskim opublikowanej
przez **Routledge, członka Taylor & Francis Group**.

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: 978-83-7579-582-0

Konsultacja: *Inga Bielińska*

Redakcja: *Bogumiła Widła*

Korekta: *Monika Ulatowska*

Redakcja techniczna: *Marta Sobczak-Proga*

Redaktor prowadzący: *Marek Janiak*

Ilustracja na okładce: *@ Josie Vallely*

Projekt okładki: *Artur Nowakowski na podstawie
projektu wydania oryginalnego*

Skład: *Garamond*

Druk i oprawa: *Białostockie Zakłady Graficzne S.A.*

Pełna informacja o ofercie, zapowiedziach
i planach wydawniczych
www.galaktyka.com.pl
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, przechowywana ani przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.

SPIS TREŚCI

Podziękowania VII

O autorkach i ilustratorce IX

1 Wstęp 1

2 Coaching 11

3 Relacje i komunikacja 37

4 Uczenie się i rozwój osobisty 67

5 Przywództwo, wpływanie i motywowanie 95

6 Analiza, wybór i zmiana 123

7 Superwizja i facylitacja 157

8 Rozwój kreatywności 185

9 Bibliografia i polecane lektury 205

Indeks 225

O AUTORKACH I ILUSTRATORCE

Jenny Bird jako uznany coach kadr kierowniczych pracuje od 2000 roku z przedstawicielami kierownictwa wyższego szczebla. Jest też superwizorką coachingu oraz mentorką, a kształcenie i szkolenie adeptów coachingu to jej wielka pasja. Na całym świecie znana jest ze swego wkładu w rozwój metod i standardów tej profesji. Jako absolwentka Uniwersytetu w Oksfordzie Jenny zajmowała się przez wiele lat nauczaniem osób dorosłych i edukacją środowiskową, ze szczególnym uwzględnieniem szkolnictwa wyższego dla studentów o wyjątkowych potrzebach. Wygłaszała liczne wykłady, prowadziła szkolenia i webinaria oraz uczestniczyła w wielu konferencjach dla coachów na całym świecie. Więcej na temat Jenny możesz przeczytać na stronie www.coachsupervisor.co.uk.

Sarah Gornall jest doświadczoną trenerką, coachem, mentorką i superwizorką, poważaną ze względu na swój wkład w rozwój coachingu w Wielkiej Brytanii oraz w rozpowszechnianie stosowania coachingu w edukacji. Pracuje z liderami w biznesie i coachami zarówno na terenie Wielkiej Brytanii, jak i na świecie. Jest absolwentką Uniwersytetu Cambridge i może pochwalić się ponad trzydziestoletnim doświadczeniem zawodowym w obszarze rozwoju i edukacji. Napisała wiele książek, między innymi *Coaching and Learning in Schools: A Practical Guide*. Sarah działała w wielu organizacjach non profit, jak na przykład UK ICF (International Coach Federation). Więcej informacji na jej temat znajdziesz na stronie www.coachingclimate.co.uk.

Obie autorki dzięki swoim wskazówkom, modelom i metodom przyczyniają się do rozwoju coachingu na skalę światową. Propagują wykorzystanie zasad i metod coachingowych do budowania atmosfery współpracy w biznesie, sektorze usług publicznych i relacjach międzyludzkich w życiu prywatnym.

Josie Vallely to szkocka ilustratorka. W 2014 roku zdobyła tytuł magistra na Glasgow School of Art; od tego czasu pracowała z wieloma klientami, takimi jak Routledge, HarperCollins, RSPB, Woodcraft Folk UK, Historic Scotland, Creative Edinburgh i Glasgow School of Art. Jej portfolio możesz znaleźć na stronie www.josievallely.com.

Rozdział 1

Wstęp

Dla kogo jest ta książka?

Dlaczego ją napisałyśmy?

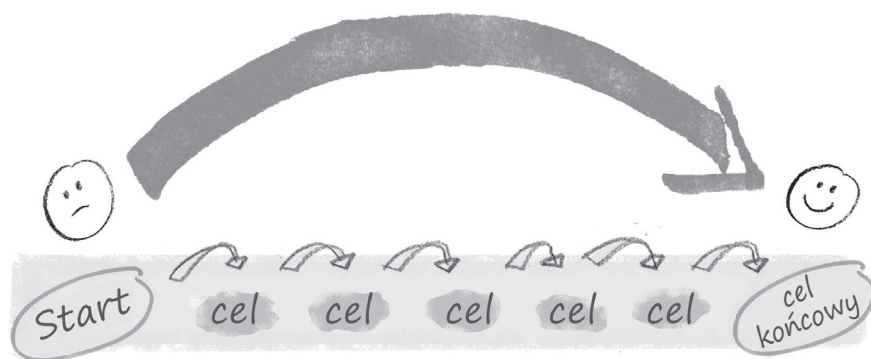
W jaki sposób możesz ją wykorzystać?



O KSIĄŻCE

Diagramy, mapy, symbole i modele pozwalają rozjaśnić i uprościć nawet najbardziej złożone kwestie. Właśnie dlatego *Sztuka coachingu* to książka pełna ilustracji.

Najczęściej stosowane podejście do nauczania metod coachingu, oparte na konwersacji, dialogu i innych metodach werbalnych, sprawdza się w przypadku odbiorców o dobrze rozwiniętej wyobraźni słuchowej i myśleniu refleksyjnym. Mamy nadzieję, że ta książka, poprzez nieustanne przeplatanie słów oraz obrazów, pobudzi myślenie wizualne czytelników i pomoże im odnaleźć kreatywne oraz różnorodne metody pracy umożliwiające nawiązanie głębszego kontaktu z klientami.



Wykorzystujemy diagramy, aby zilustrować nasze pomysły oraz ułatwić szybkie zrozumienie koncepcji i modeli. Objaśniamy również, w jaki sposób posługujemy się rysunkami, oraz pokazujemy, jak ty możesz je wykorzystać. Mamy nadzieję, że dzięki temu uda ci się przedstawić znane modele na swój własny, niepowtarzalny sposób, lepiej zrozumieć ludzi i wypróbować nowe sposoby prezentowania pomysłów.

Sztuka coachingu wyrasta z naszych doświadczeń. Obie od wielu lat pracujemy jako coachowie, trenerki rozwoju oraz superwizorki coachingu i mentorki. Miałyśmy również okazję sprawdzić się w rolach menedżerek i pracodawczyń.

Zauważyłyśmy, że gdy w trakcie pracy z klientami wykorzystujemy rysunki i wykresy, szybciej pojmują oni skomplikowane zagadnienia, myślą bardziej kreatywnie i są w stanie odblokować się i ruszyć do działania. Wspólne tworzenie diagramów okazuje się często wyjątkowo odkrywczym i twórczym doświadczeniem prowadzącym do zmiany perspektywy i sposobu myślenia.

W dynamicznych środowiskach biznesowych ludzie pragną szybko przyswajać złożone koncepcje i być w stanie od razu wprowadzać je w życie w odniesieniu do swojej bieżącej sytuacji.

Najistotniejszym elementem coachingu jest relacja. Gdy słuchamy klienta, stopniowo zacieśniamy naszą więź i budujemy synergii. Im więcej zmysłów zaangażujemy w proces komunikacji, tym głębsze będzie porozumienie i tym lepsze efekty wspólnej pracy. Wykorzystanie wykresów pozwala czasami na dotarcie w obszary, do których słowa nie mogą nas przenieść. Nie będzie to skuteczne w przypadku każdego klienta i w każdych okolicznościach. Dlatego najpierw nawiąż relację, następnie zaś zdecyduj, jakimi metodami będziesz pracować.

Mamy nadzieję, że dzięki tej książce zyskasz:

- świeże pomysły,
- nowy punkt widzenia,
- praktyczne modele,
- sposoby na prowadzenie twórczego dialogu z klientami,
- metody i działania odpowiednie w przypadku różnych stylów uczenia się.



Staramy się dążyć do rozwoju raczej praktyki niż teorii. Wiele z przedstawionych tu modeli opiera się na wynikach badań, lecz zachęcamy cię do samodzielnych analiz i pogłębiania wiedzy na ich temat na własną rękę, przy wykorzystaniu źródeł podanych na końcu książki.

Liczymy na to, że ta lektura wyposaży cię w wiele zróżnicowanych narzędzi i metod stanowiących bazę do dalszego działania oraz w umiejętność udzielania pomocy innym poprzez przedstawianie im różnych sposobów patrzenia na rzeczywistość, co odblokuje ich myślenie i pozwoli iść do przodu.

Nasze doświadczenie w wykorzystaniu rysunków

Oto co wydarzyło się na niedawnej sesji coachingowej. Klient przyjechał na nią z iPadem. Gdy ktoś podał mu do wypełnienia kwestionariusz wstępny, który miał stanowić punkt wyjścia dla sesji, odpowiedział: „Nie używam papieru. Do wszystkiego wystarcza mi iPad”. Po kilku minutach od rozpoczęcia spotkania coach zapytał go: „Do czego ma to prowadzić? Jak to widzisz w szerszej perspektywie?”, a klient odrzekł: „Czy mogę pożyczyć długopis? Narysuję diagram”. Objaśniając wykonaną ilustrację, płynące z niej wnioski, powiązane procesy i ukryte znaczenia, nagle dostrzegł zupełnie nowe możliwości.

Wyszedł z sesji z lżejszą głową, nakreślonym planem działania, świeżym spojrzeniem na problem i... siedmioma kartkami pełnymi własnoręcznie stworzonych wykresów oraz zanotowanych wskazówek.



Coaching to rodzaj partnerskiej relacji stymulującej myślenie i otwierającej nowe perspektywy. Dlatego pragniemy pracować w taki sposób, by wspomagać ten proces. Gdy klient zasiada z iPadem i wklepuje w niego wszystko, co któreś z nas mówi, zapala nam się w głowie światelko alarmowe, bo nieraz miałyśmy okazję zaobserwować, że takie postępowanie prowadzi do skupienia na samym procesie rejestrowania danych, nie zaś na swobodnej wymianie myśli i spostrzeżeń. Uważamy, że może to zablokować kreatywność, zamiast ją stymulować, oraz sprawić, iż początkowe, luźne komentarze zostaną utrwalone i uznane za prawdy absolutne, co raczej blokuje umysł, zamiast go otwierać.

Zupełnie inaczej sytuacja wygląda, gdy któreś z nas weźmie do ręki długopis lub ołówek i zacznie rysować diagram. To niejako uzewnętrznia proces myślenia i sprawia, że da się jednocześnie brać udział w tworzeniu owego diagramu oraz zadawać pytania na jego temat. Możemy rozmawiać o kolejności podejmowanych działań, pokrywających się zakresach obowiązków, niejasnych granicach, napięciach pojawiających się pomiędzy dwiema stronami przedsięwzięcia, zewnętrznymi trudnościami i presji. Leżąca przed nami ilustracja ułatwia nabranie dystansu do analizowanego problemu, pozwala spojrzeć nań z większą dozą obiektywizmu. Możemy razem usiąść i spojrzeć na sprawę niejako z zewnątrz. Możemy zapytać: „Dlaczego to wygląda właśnie tak?” i zainicjować dyskusję, w trakcie

której klient będzie w stanie zmierzyć się z trudnymi tematami, nie czując się przy tym osobiście urażony. Możemy zapytać: „Czy chcesz, by właśnie tak to wyglądało?” i „Co byś wolał w zamian?”.

Poszczególne części wykresu stanowią zarazem haki pamięciowe i skróty myślowe. Klient może wskazać na któryś z elementów i powiedzieć po prostu „to”, zamiast raz za razem opisywać dany proces lub szukać właściwego słowa. Wskazując palcem na wykres lub dotykając go, zastanawia się, czym „to” jest, co na to wpływa i z czym się łączy. Wspólnie możemy tworzyć kolejne ilustracje i mapy przedstawiające sytuację w całej jej złożoności. Gdy zaś dodaje się kolejne elementy lub symbole, widoczne stają się ich wzajemne powiązania i miejsce każdego z nich w całościowym obrazie sytuacji. Opisanie jednej części diagramu uwalnia umysł od konieczności pamiętania wszystkich zawartych tam danych, dzięki czemu więcej uwagi i energii można poświęcić kolejnym elementom układanki.

Najnowsze wyniki badań nad przechowywaniem i przetwarzaniem informacji przez ludzki umysł zdają się być zgodne z wnioskami, do których doszliśmy na podstawie własnych doświadczeń. David Rock, założyciel NeuroLeadership Institute w książce *Twój mózg w działaniu* stwierdza, że mając do dyspozycji materiały wizualne, mniej energii musimy inwestować w przetwarzanie informacji i dzięki temu więcej zasobów poznawczych pozostaje do wykorzystania w procesach myślowych i do działania. Wyjaśnia, że ilustracje aktywują korę wzrokową w płacie potylicznym, w tylnej części mózgowia. To zaś odciąża korę przedczołową, która może poświęcić się procesom myślowym wyższego rzędu i analizie złożonych problemów.



Obie w naszej pracy coachów spotykamy klientów, którzy sami proponują wykorzystanie rysunków. Mówią na przykład: „Proszę pozwolić, że to pani pokażę...” albo: „To wygląda tak...”.

Każda z nas stara się również przedstawiać w postaci rysunków to, o czym opowiada klient. Mówimy wówczas: „Mam w głowie obraz pańskiej sytuacji” lub: „Widzę to w ten sposób... czy mogę to naszkicować?”.

Niejednokrotnie zdarza się, że tworzymy ilustracje na zmianę z naszymi klientami, którzy czasami wręcz wrywają nam długopis, żeby dokończyć powstający szkic wedle własnego pomysłu.

W trakcie superwizji klienci również opowiadają, że mają podobne doświadczenia. Można zatem stwierdzić, iż ilustracje i wykresy są stosowane dość często i dodają naszej

pracy dodatkowy wymiar, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo pojawienia się momentów przełomowych w trakcie sesji.

Celem wszystkich tych zabiegów jest poszerzenie świadomości klienta. Pragniemy podkreślić, jak ważne jest, by wykres czy też szkic sytuacji, procesu lub modelu stanowił dodatkowy element wspierający bądź rozwijający już istniejący plan albo wizję klienta. Propozycja zilustrowania czegoś w trakcie sesji jest:

- inspirowana faktycznymi poszukiwaniami i rozważaniami klienta,
- niezobowiązująca klienta do niczego,
- niewynikająca z wyborów czy agendy coacha,
- opcjonalna – klient może powiedzieć „nie”.

Na koniec ilustracja przechodzi na własność klienta.

Wspólnie z klientem pracujemy nad stworzeniem adekwatnego i niepowtarzalnego modelu, który będzie idealnie dopasowany do sytuacji danej osoby. Ma on pogłębiać zarówno początkowe pomysły klienta, jak i pierwotny model, który my być może przedstawiliśmy.

Układ książki

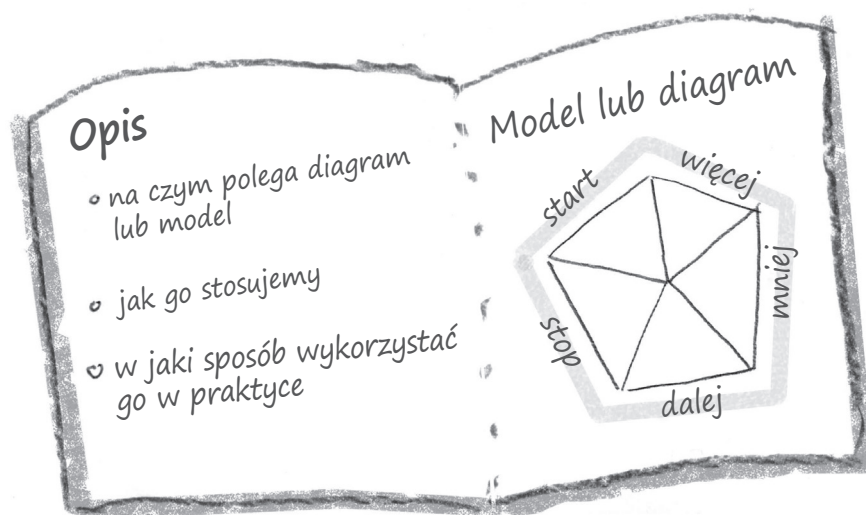
Nasza książka skupia się kolejno na różnych tematach, z których każdy ilustrowany jest licznymi figurami, diagramami i obrazkami. Niektóre z przedstawionych modeli są dobrze znane i powszechnie wykorzystywane w świecie biznesu, w procesie rozwoju organizacji i budowania zespołu, do analiz i coachingu. Inne zaś stanowią nasze własne wytwory, będące owocem doświadczeń zdobytych w trakcie sesji coachingowych, szkoleń i superwizji.

Proponowane wykresy czy figury nie stanowią nigdy prawd ostatecznych ani jednoznacznych wyjaśnień danej sytuacji lub relacji. O ich wartości decyduje interpretacja, jaką nada im klient. Tworzenie diagramów i ich analiza pozwala spojrzeć z innej strony na omawianą kwestię, zarówno w przypadku pojedynczych osób, jak i całych organizacji. Znaczenie ma nie tyle sama teoria, co raczej świeża energia wnoszona przez model, pozwalająca ujrzeć problem w innym świetle.



Książka porusza kolejno następujące tematy:

- coaching,
- relacje i komunikacja,
- uczenie się i rozwój osobisty,
- przywództwo, wywieranie wpływu i motywowanie,
- analiza, wybór i zmiana,
- superwizja i facylitacja pracy zespołów,
- rozwój kreatywności.



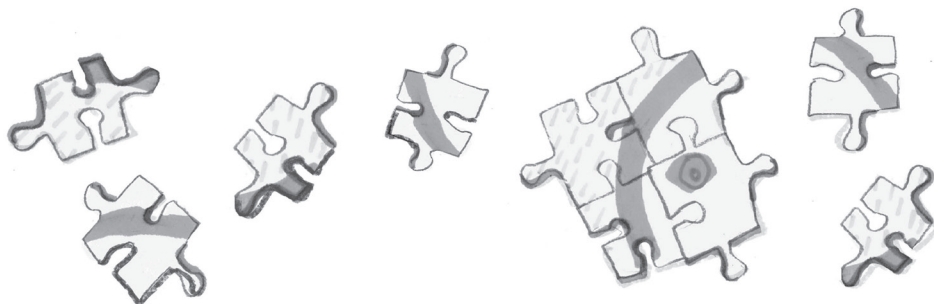
Opisywane modele w większości przypadków przedstawione są w następujący sposób.

Opisujemy metodę lub model przedstawiony na danej ilustracji czy wykresie i objaśniamy, w jaki sposób można go wykorzystać, a następnie sugerujemy, jakie pytania powinien sobie zadać i jakie kwestie przemyśleć, by zastosować ten pomysł w swojej pracy. Staraliśmy się, by opisy były zwięzłe i pozbawione szczegółowych wskazówek oraz sugestii. Mamy nadzieję, że zainspiruje cię to do przemyśleń na temat własnych sposobów wykorzystania przedstawionych modeli.

Na końcu książki umieściliśmy listę odnośników bibliograficznych, czyli wszystkich opublikowanych prac i książek, o których wspomnieliśmy w tekście. Daje ci to możliwość pogłębienia wiedzy na temat opisywanych przez nas teorii i badań, jeśli odczujesz taką potrzebę.

Jak możesz wykorzystać tę książkę?

Bądź kreatywny. Wszystkie modele da się stosować w najprzeróżniejszych sytuacjach. Prosimy o odwagę! Wiele osób przed tobą używało już znacznej części tych modeli i je modyfikowało. Postaraj się więc dostosować je do swojej sytuacji, okoliczności, w jakich pracujesz, i inspiracji danej chwili.



Cała wartość tej książki zasadza się na tym, w jaki sposób uczynisz ją swoją własną. Nasze wskazówki celowo są delikatne i mało dyrektywne. Pragniemy:

- inspirować do przemyśleń,
- przypomnieć ci niektóre dobrze znane modele,
- obudzić w tobie kreatywność,
- poszerzyć twój repertuar stosowanych technik,
- zachęcić cię do pogłębiania wiedzy,
- zasugerować ci listę dodatkowych lektur.

Pomysł na tę książkę, podobnie jak każdy inny, począwszy od chwili, gdy znalazł się poza umysłem swego twórcy, może zostać wykorzystany przez ciebie, czytelniku, jak tylko sobie zażyczysz (oczywiście z wyjątkiem plagiatu, masowego kopiowania i przedstawiania go jako własnej pracy).

Opisując coaching, mówi się często o słowach i ciszy pomiędzy nimi. Wielcy coachowie budują świadomość poprzez uważne słuchanie i zadawanie wnikliwych pytań. Nasze doświadczenia pozwoliły nam stwierdzić, że świadomość można również zwiększyć dzięki odwołaniu do świata obrazów. Choć te wykresy stanowią swego rodzaju przesłanie od nas lub innych ludzi, mamy nadzieję, że nie pozostaną uwięzione na kartach książki, lecz ożyją, gdy w trakcie sesji coachingowej ty i twoi klienci weźmiecie do rąk długopisy lub ołówki, zaczniecie rozmawiać i dzielić się interpretacjami tego, co widzicie.

Liczymy na to, że będziesz nosić tę książkę przy sobie i sięgać po nią w przerwach między kolejnymi sesjami, spotkaniami czy zebraniami, a także podczytywać ją dla przyjemności i w poszukiwaniu inspiracji. Jednym słowem mamy nadzieję, że będziesz wykorzystywać ją do wszystkiego oprócz usypiającej, wieczornej lektury.

Bardzo chcielibyśmy usłyszeć, dokąd cię ta książka doprowadziła. Kto wie, czym taki dialog może zaowocować.

Od ciebie zależy, w jaki sposób będziesz pracować z tą książką. Przyjęcie zbyt dużej porcji naraz może skończyć się niestrawnością. Niewielkie kęsy będą prawdopodobnie łatwiejsze do przełknięcia i pozwolą czerpać większą przyjemność z lektury.



Rozdział 6

Analiza, wybór i zmiana

ANALIZA, WYBÓR I ZMIANA

W tym rozdziale zajmiemy się tematem, który stanowi prawdopodobnie główny obszar zainteresowania liderów projektów rozwojowych w organizacjach, specjalistów ds. szkolenia i rozwoju oraz coachów – zmianą.

Podobnie jak śmierć i podatki, zmiana jest czymś nieuniknionym. Większość sytuacji zawodowych, w tym organizacyjnych, charakteryzuje się tym, że zmieniały się w przeszłości, zmieniają się obecnie i będą zmieniać się zawsze. Mówimy „zmień się lub umrzyj” i „jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana”. Specjaliści w tych obszarach pragną odpowiadać za zmiany, kontrolować je, rejestrować i wyciągać z nich wnioski na przyszłość. Wszyscy chcemy uniknąć przypadkowych, chaotycznych wydarzeń niepodlegających naszej kontroli i dążymy do harmonijnej, płynnej przemiany sprzyjającej rozwojowi.

Pragniemy, by ludzie, z którymi pracujemy, mieli swobodny wybór, nie zaś byli zdani na łaskę i niełaskę procesów oraz sił, których nie rozumieją lub z których istnienia nawet nie zdają sobie sprawy. Ci z nas, których podstawowe potrzeby są zaspokojone, zawsze mają wybór, nawet jeśli chodzi tylko o to, czy się uśmiechnąć, czy nie, czy się odezwać, czy wstać rano z łóżka... Dlatego w tytule tego rozdziału wybór umieściliśmy pomiędzy analizą a zmianą. Wykwalifikowany specjalista dąży do tego, by przeanalizować sytuację, kontekst organizacyjny czy rynkowy, rozpoznać zachodzące procesy i w odpowiedzi ustalić, jakie zmiany należałoby wprowadzić.

Dlatego w tym rozdziale zebraliśmy modele, które opisują i ułatwiają analizę oraz określenie zmian w różnych ich przejawach i kontekstach. Część spośród omówionych narzędzi to zmodyfikowane przez nas wcześniej znane koncepcje, pozostałe zaś to nasze własne pomysły, które ty z kolei zapewne dostosujesz do własnych potrzeb.

Postrzegamy zmianę jako proces, który można zaplanować. Omawiamy narzędzia umożliwiające dokonanie analizy ułatwiającej planowanie i poprzedzającej podjęcie decyzji. Następnie zastanawiamy się, jak ludzie i organizacje reagują na zmiany, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Dodatkowo niektóre z przedstawionych modeli zawierają wskazówki, które pomogą ci śledzić postępy realizacji planów.

W innych rozdziałach niniejszej książki również pojawiają się modele związane z tematyką zmian (na przykład wszystkie odmiany cyklu uczenia się przedstawione w rozdziale 4).

Można powiedzieć, że reakcja na zmianę jest w pewnym sensie głównym tematem tej publikacji, ponieważ opisujemy i analizujemy zachowania osób, z którymi współpracujemy, oraz wykorzystujemy synergię naszych relacji do twórczych działań i rozwoju. Opisane modele powstały we współpracy z naszymi klientami i współpracownikami, w odpowiedzi

na ich potrzeby. Przedstawiane modele zmieniały się i ewoluowały pod wpływem innych osób, podobnie jak nasze rozumienie i sposób wyjaśniania różnych kwestii. Dlatego pragniemy podziękować wszystkim, których napotkaliśmy na swej drodze i którzy zechcieli opisać nam swój świat i poglądy.

Przedstawiamy zarówno modele powszechnie znane, jak i nasze autorskie pomysły. Niektóre z nich mogą okazać się szczególnie przydatne w pracy z grupami. Opisane narzędzia dotyczą:

- rozważania dostępnych możliwości,
- ustalania hierarchii priorytetów,
- rozumienia sprzecznych sił w funkcjonowaniu organizacji,
- oceny i analizy postępów,
- rozumienia zmian i pracy nad nimi.

MAPY MYŚLI

Co to jest

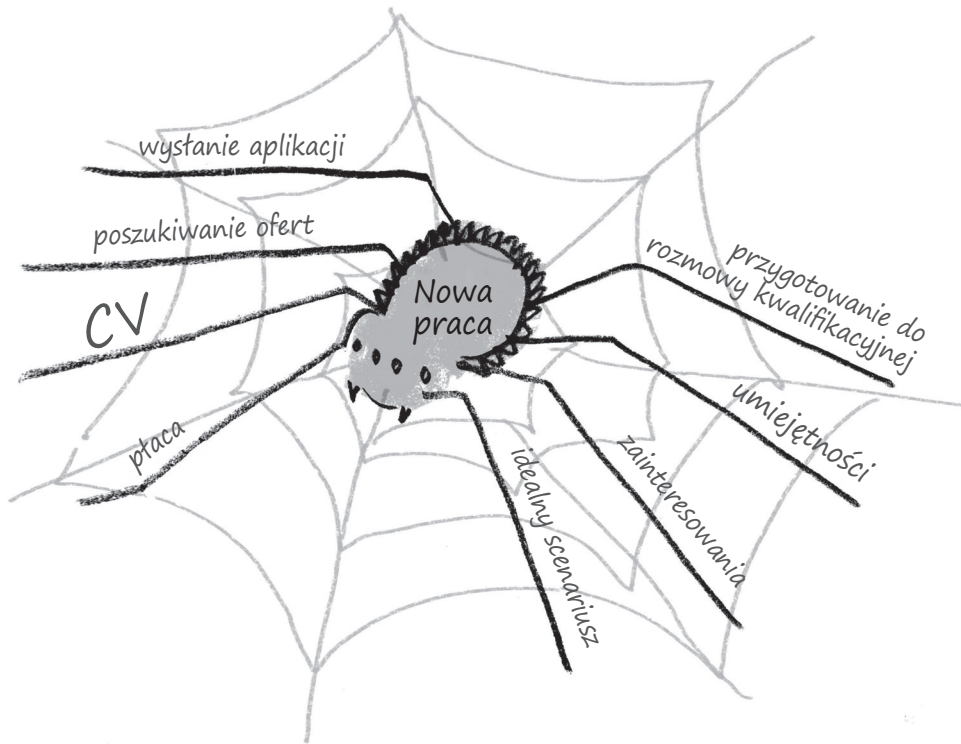
Niegdyś do systematyzowania naszych myśli wykorzystywaliśmy tak zwane diagramy pajęczynowe. Później jednak za sprawą Tony'ego Buzana popularność zyskały mapy myśli. Obie metody opierają się na budowaniu sieci skojarzeń odchodzących promieniście od centralnej idei, co później może posłużyć do nakreślenia planu działania, jeśli będziesz miał taką ochotę. Ten nieliniarny sposób sporządzania notatek wspomaga swobodne formułowanie większej liczby pomysłów i skojarzeń. Zwykła lista może hamować kreatywność poprzez domyślne założenie, że istnieje jedna, poprawna kolejność zawartych w niej punktów. Leżące u jej podstaw założenie „tak musi być” utrudnia myślenie. Dużo łatwiej jest ustalić kolejność podejmowanych kroków, sporządzając najpierw mapę myśli. Metoda Tony'ego Buzana stała się dla wielu osób punktem wyjściowym dla dalszych działań. Jeśli lubisz nowinki techniczne, możesz również skorzystać z wielu powstałych ostatnio elektronicznych programów do mapowania myśli.

W jaki sposób to wykorzystujemy

Mapy myśli wykorzystujemy na własny użytek, a także w trakcie pracy z klientami indywidualnymi i grupami. Planując sesję, możemy na przykład:

- główny cel zapisać w okręgu pośrodku kartki,
- narysować odchodzące od niego promieniście linie, symbolizujące główne tematy, którymi chcemy się zająć,
- dodać cieńsze linie odchodzące od poszczególnych tematów, oznaczając w ten sposób łączące się z nimi pomysły i dodatkowe szczegóły,
- zajmować się poszczególnymi tematami w kolejności, jaką uznamy w danym momencie za właściwą,
- zakresłać, obrysowywać, oznaczać różnymi kolorami poszczególne słowa, dodawać ilustracje,
- wykorzystać ten diagram, by prowadzić rozmowę w sposób swobodny, a zarazem mieć pewność, że poruszyście wszystkie zaplanowane tematy.

Mapy myśli



Wprowadź to w życie

Jeśli zajmujesz się facylitacją pracy zespołu lub prowadzisz szkolenia, wykorzystaj mapę myśli, by:

- zebrać w jednym miejscu wszystkie wasze początkowe pomysły,
- zainicjować burzę mózgów w małych podgrupach,
- wizualizować dostępne dla zespołu możliwości,
- zachęcać do dyskusji na temat marzeń, rzeczywistości i priorytetów,
- odrzucać i przyjmować rozwiązania.

ZMODYFIKOWANE DIAGRAMY VENNA

Co to jest

Być może spotkałeś się z diagramami Venna w szkole na lekcjach matematyki. Pokazują one możliwe logiczne związki pomiędzy zbiorami. Nazwane zostały imieniem dziewiętnastowiecznego angielskiego matematyka i filozofa, Johna Venna.

Diagramy Venna pomagają wyłuskać zarówno cechy wspólne określonych zbiorów, jak i te elementy, które charakteryzują tylko jeden z nich. Są one bardzo czytelne i proste w odbiorze. Możemy wykorzystywać je, by pokazać, jak wiele dane grupy mają ze sobą wspólnego, a czym się różnią. Moglibyśmy na przykład poddać analizie skład zespołu pracowników pod kątem danej cechy, takiej jak wykształcenie lub kwalifikacje zawodowe. Niektóre diagramy Venna przedstawiają nachodzące na siebie elipsy tej samej wielkości. Przykładem takiego modelu może być ilustracja kręgów przywództwa z rozdziału 5, ukazująca związek pomiędzy celami zespołu, jednostki i organizacji.

W jaki sposób to wykorzystujemy

Wykorzystując diagramy Venna, dostosowujemy je do potrzeb konkretnego klienta. Za każdym razem pokazują one coś szczególnego i osobistego na temat różnych elementów jego świata bądź innych istotnych dla niego w danym momencie kwestii. Pomaga to w zrozumieniu spraw, które wcześniej zdawały się niejasne.

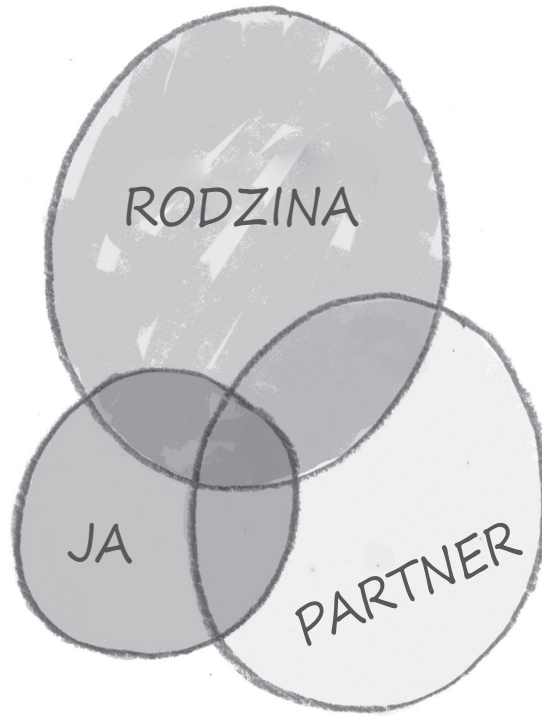
Gdy ktoś mówi o wzajemnie sprzecznych lub w jakiś sposób powiązanych aspektach swojego życia prywatnego lub zawodowego, prosimy go, aby stworzył diagram Venna i opisał poszczególne okręgi oraz zróżnicował ich wielkość w zależności od subiektywnie postrzeganej istotności danej kwestii lub stopnia swego związanego z nią emocjonalnego i poznawczego zaangażowania. Przykładowy diagram, przedstawiony poniżej, został stworzony w celu przeanalizowania, jak wiele energii psychicznej klient poświęca poszczególnym najważniejszym osobom w swym życiu.

Gdy naszkicujemy już elipsy symbolizujące bieżący obraz sytuacji, pytamy klienta, jakiej wielkości każda z nich powinna być w odniesieniu do pozostałych i co jeszcze chciałby zmienić w powstającym diagramie. Łączymy pytania otwarte z wizualną reprezentacją sytuacji. Spersonalizowany diagram Venna pozwala klientowi oceniać na bieżąco swoje postępy.

Wprowadź to w życie

- Zwróć uwagę, gdy ktoś opisuje pozostające w sprzeczności obszary doświadczenia/problemu.

Diagramy Venna



- Zaproponuj wizualne przedstawienie owych trudności: „Zauważyłem, że opowiadasz o trzech związanych ze sobą aspektach tego doświadczenia. Jak wyglądałoby to w postaci diagramu Venna?” lub „Czy mógłbyś przedstawić to za pomocą trzech zachodzących na siebie okręgów?”.
- Zasugeruj narysowanie diagramu Venna i wspólnie zastanówcie się nad tym, jakiej wielkości powinny być poszczególne okręgi.
- Pytaj: „Jak ci się to podoba? Czy wydaje ci się, że obszar wspólny jest tu właściwej wielkości? Wyjaśnij, dlaczego te okręgi są różnych rozmiarów. Jak inaczej mogłoby to wyglądać? Jak chciałbyś, by to wyglądało? Od czego mógłbyś zacząć, żeby to zmienić?”.

KOŁO ŻYCIA

Co to jest

To interaktywne narzędzie, które wielu coachów poznaje na początkowych etapach szkolenia, nazywane jest kołem życia. Pomaga klientom ocenić swój poziom satysfakcji w różnych sferach funkcjonowania. Każdy może wykorzystać je, by dostrzec więcej szczegółów danej sytuacji, zastanowić się nad subiektywnie postrzeganą istotnością i siłą oddziaływania poszczególnych czynników, zachodzącymi zmianami oraz określić punkt wyjściowy dla dalszych działań i ustalić priorytety. Pomiary i skalowanie zazwyczaj są najdokładniejsze, gdy zaufamy naszej intuicji.

W swych wcześniejszych formach koło życia miało więcej wspólnego z life coachingiem niż coachingiem menedżerskim. Jesteśmy jednak dość sceptyczne wobec takich podziałów. Zgodnie z naszym doświadczeniem klienci zawsze wnoszą do coachingu wszystkie sfery swego życia. To uniwersalne narzędzie, które może okazać się przydatne w przypadku wielu różnych problemów.

Na kolejnych stronach opiszemy ogólne zasady stosowania koła życia w coachingu, następnie zaś przytoczymy konkretne przykłady jego wykorzystania w praktyce.

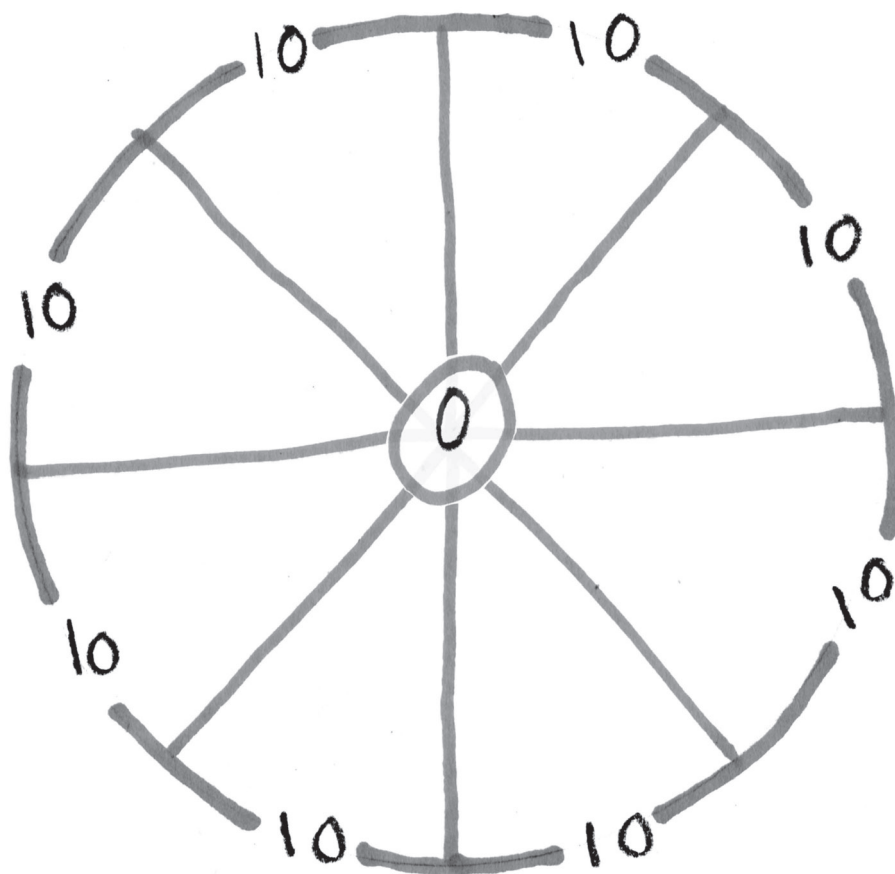
Koło życia podzielone jest na kilka obszarów, spośród których każdy symbolizuje daną sferę życia prywatnego lub zawodowego. Zazwyczaj to klient decyduje, co będą reprezentowały poszczególne części koła, choć czasami coach może podpowiedzieć, jakie dziedziny życia warto by było w nim zawrzeć (zwłaszcza jeśli koło życia wykorzystywane jest jako narzędzie diagnostyczne przed rozpoczęciem coachingu lub w trakcie pierwszej sesji).

Klient określa swój poziom satysfakcji w każdym z obszarów:

- centrum koła = 0/10 = zerowa satysfakcja; pustka, beznadzieja,
- zewnętrzna krawędź koła = 10/10 = maksymalna satysfakcja, nie mogłoby być lepiej.

Stanowi to podstawę do dalszej dyskusji na temat tego, na których obszarach należałoby się skupić i nad jakimi zmianami klient chciałby pracować. Poziom satysfakcji można oznaczać za pomocą poziomej linii w każdym z obszarów lub poprzez ich częściowe zamalowanie. Klienci lubiący twórcze rozwiązania mogą eksperymentować z barwami i kształtami, na przykład zamalowując różnym kolorem kolejne obszary poszczególnych części koła w miarę czynienia postępów.

Puste koło życia



WYPEŁNIONE KOŁO ŻYCIA

W jaki sposób to wykorzystujemy

Ten model stosujemy sporadycznie, kiedy wydaje się, że klient potrzebuje pomocy w ustaleniu, nad którym z wielu istotnych problemów chciałby najpierw pracować.

Wolimy, by klient sam opisywał poszczególne obszary, gdyż dzięki temu bardziej identyfikuje się z nakreślonym planem działania.

Z naszego doświadczenia wynika, że ludzie nie zawsze chcą najpierw pracować nad obszarem, który określili jako najmniej satysfakcjonujący. Może to wynikać z tego, że w tej sferze czują się najbardziej bezradni i wolą najpierw nabrać pewności siebie i wiary w możliwość powodzenia poprzez skupienie się na problemie, który zdaje się łatwiejszy do rozwiązania.

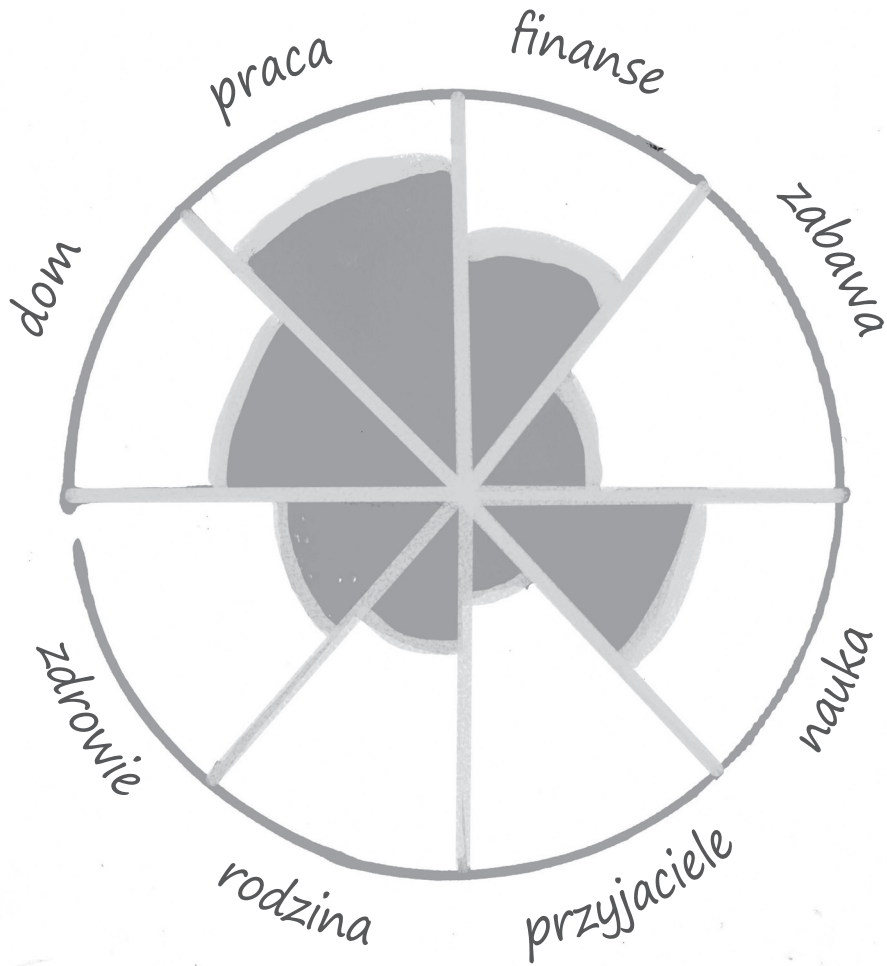
Wprowadź to w życie

Gdy klient zaznaczył już swój poziom satysfakcji na wszystkich częściach koła, zadaj mu na przykład takie pytania:

- Jakie myśli przychodzą ci do głowy, gdy patrzysz na swoje koło?
- Opisz swoje koło.
- Co cię zaskakuje?
- Nad czym chciałbyś pracować?
- Co sprawia, że już teraz twoja satysfakcja w tej sferze jest na poziomie X?
- Gdyby finanse (lub jakikolwiek inny obszar wybrany przez klienta) były na poziomie 10, jak zmieniłyby się pozostałe obszary?
- Gdyby przyjaźń (lub jakikolwiek inny obszar wybrany przez klienta) była na poziomie 0, jak zmieniłyby się pozostałe obszary?
- W jaki sposób te różne poziomy satysfakcji są ze sobą powiązane?
- W którym z obszarów wprowadzenie zmian kosztowałoby cię najmniej wysiłku?
- Jak chciałbyś, by wyglądało twoje koło?

Jeden z naszych klientów nazwał kiedyś swoje wypełnione koło pajęczyną życia!

Wypełnione koło życia



ANALIZA SWOT

Co to jest

Znów wracamy do czworokątów! Liderzy, doradcy i studenci od wielu lat wykorzystują ten diagram jako szybką i łatwą metodę analizy rozwiązań biznesowych w kontekście sytuacji rynkowej czy w odniesieniu do konkurencji.

Dwa górne pola odnoszą się do środowiska wewnętrznego, na przykład do zasobów ludzkich, kosztów prowadzenia firmy czy własności intelektualnej. Z kolei dwa dolne pola zawierają kategorie czynników zewnętrznych takich jak konkurencja, trendy czy przepisy prawne. Lewa połowa odnosi się do czynników pozytywnych, prawa do negatywnych.

Często tworzy się osobne tabele SWOT w nawiązaniu do różnych aspektów biznesu, aby uwzględnić wszystkie dane. Organizacja może zwrócić się do wielu osób z prośbą, aby w tabelach SWOT wyraziły swoje zdanie na temat produktów, procesów, rynku, logistyki, finansów, administracji itp. Pracownicy i zespoły mogą wypełniać rubryki zgodnie z tym, jak postrzegają rynek oraz swoją firmę.

W jaki sposób to wykorzystujemy

Używamy tego narzędzia, aby pomóc ludziom zebrać w jednym miejscu wszystkie poglądy i interpretacje związane z sytuacją ich przedsiębiorstwa i z jego perspektywami.

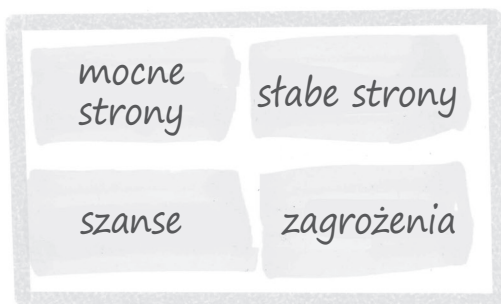
Stosujemy ten model również w odniesieniu do innych aspektów życia klientów. Możemy zachęcić kogoś, kto rozważa przeprowadzkę, aby przy wykorzystaniu tabeli SWOT przeanalizował plusy i minusy tej decyzji. Uporządkowanie i zebranie chaotycznych myśli w kilka odrębnych kategorii pomaga ludziom zrozumieć, które aspekty danej sytuacji znajdują się w zasięgu ich kontroli, na które zaś nie mają wpływu.

Wprowadź to w życie

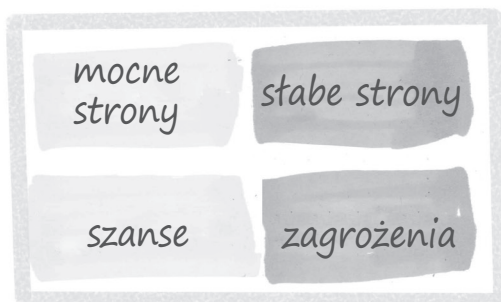
- Zaproponuj wykorzystanie narzędzia SWOT, gdy klient stara się dostrzec wiele różnych czynników wpływających na określoną sytuację.
- Bądź kreatywny. Stosuj ten model w przypadku różnych sytuacji i procesów decyzyjnych, nie tylko analizy biznesowej. Aby dodatkowo pobudzić klienta do przemyśleń, eksperymentuj z przeznaczaniem dużej przestrzeni na tabelę lub z użyciem kolorowych zakresłaczy.
- Daj klientowi czas. Analiza SWOT to proces, który może trwać wiele dni.

SWOT

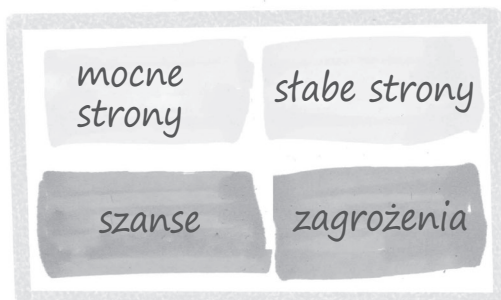
Podstawowy SWOT



Pozytywny/Negatywny SWOT



Wewnętrzny/Zewnętrzny SWOT



PROCES ZMIANY

Co to jest

Ten model nawiązuje do teorii Elisabeth Kübler-Ross opisującej etapy, przez jakie przechodzą osoby w żałobie i pacjenci dowiadujący się o śmiertelnej chorobie. Nasz diagram, odwołując się do metafory podróży, ukazuje reakcję na zmianę. Istnieje kilka przystanków, do których ludzie docierają w różnym czasie, w zależności od swego stanu umysłu oraz od tego, jak wiele pomocy otrzymują w trakcie tej podróży i z jakimi wyzwaniami muszą się mierzyć. Przy odpowiednim poziomie wsparcia i motywacji oraz po upływie niezbędnego czasu możemy przejść przez wszystkie etapy – od zaprzeczenia, które paraliżuje, do akceptacji dodającej energii i umożliwiającej działanie.

Wiele różnych wersji tego modelu powszechnie wykorzystuje się w biznesie. Początkowym punktem wykresu jest stan równowagi, czyli status quo. Później pojawia się zmiana. Najpierw człowiek nie wie, jak się zachować. Następnie często sprzeciwia się stanowczo nowej sytuacji i wyraża gniew, obwiniając innych. Jeśli to nie przyniesie skutku, zaczyna negocjować (targować się), w nadziei na powstrzymanie lub osłabienie skutków zachodzącej zmiany. Gdy zaś zrozumie, że jest ona nieunikniona, może wpaść w depresję i stracić całą energię. Jednak przy odpowiednim wsparciu po jakimś czasie powoli zaczyna testować nową sytuację, by w końcu całkowicie ją zaakceptować.

W jaki sposób to wykorzystujemy

Stosujemy to narzędzie w pracy z ludźmi, którzy przewodzą różnym projektom lub obejmują kierownictwo nad nowym zespołem i nie rozumieją reakcji ludzi na polecenia bądź też sami mają trudność z zaakceptowaniem zmiany w swym życiu.

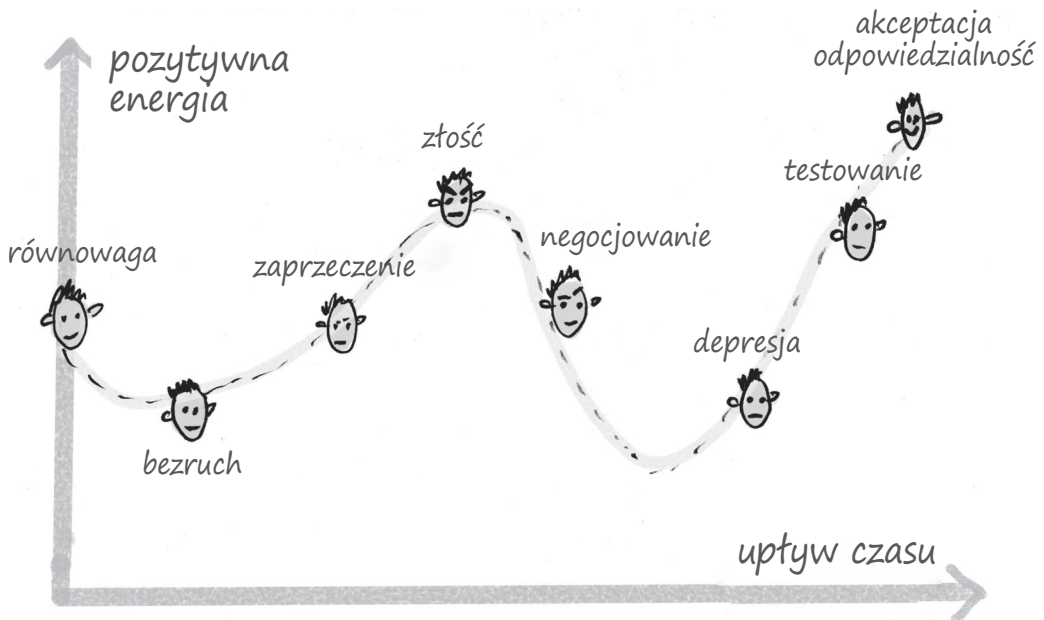
- Zapytaj klienta, czy słyszał o krzywej zmiany.
- Przedstaw wykres i (jeśli to konieczne) opisz jego ogólne założenia.
- Zapytaj klienta, w jaki sposób może okazać się to dla niego pomocne. Wspólnie omówcie wnioski, które się pojawiają.

Wprowadź to w życie

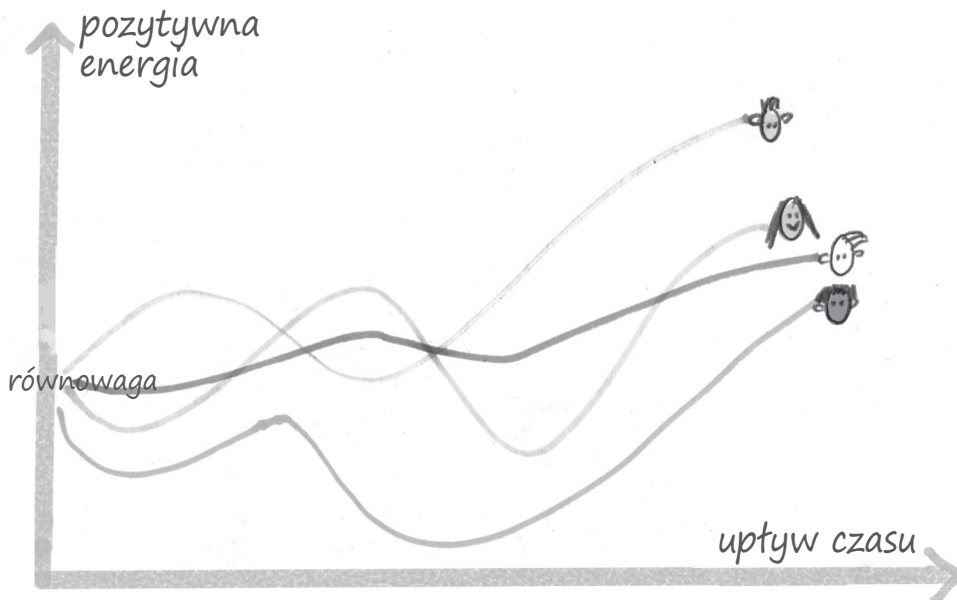
Zaproponuj narysowanie osobnej linii dla każdego członka zespołu, aby uzmysłowić klientowi, że każdy przechodzi przez ten sam proces w innym tempie. Zapytaj:

- Co pomogło niektórym osobom przejść przez kolejne etapy szybciej niż innym?
- Na czym polegały różnice w twoim stosunku do poszczególnych osób?
- Co pomogło tobie, gdy byłeś na podobnym etapie podróży ku zmianom?

Proces zmiany



Różne tempo procesu zmian wśród członków zespołu



ANALIZA ZMIANY

Co to jest

Zainspirowane metodą sześciu kapeluszy myślowych autorstwa de Bono, stworzyliśmy to narzędzie, aby pomóc zespołom i indywidualnym klientom w dokonaniu rzetelnej, usystematyzowanej analizy procesu zmian. Zauważyliśmy, że w momencie wprowadzenia nowych rozwiązań ludzie często nie dostrzegają pozytywnych aspektów tej sytuacji ani możliwości, jakie się z nią wiążą. Dzieje się tak z powodu napływu nieuświadomionych emocji. Obawa przed tym, że ich potrzeby nie zostaną zaspokojone, utrudnia ludziom konstruktywne myślenie na temat strategii minimalizowania ryzyka czy maksymalizacji zysku. Analiza poszczególnych aspektów sytuacji pomaga w uzyskaniu jasności, a poświęcenie czasu na zrozumienie własnych uczuć umożliwia ludziom późniejszą koncentrację na innych kwestiach.

W jaki sposób to wykorzystujemy

Często stosujemy to narzędzie w pracy z zespołami. Ustalamy ogólne zasady interakcji, zachęcając uczestników do przyjmowania wobec siebie nawzajem roli coachów, czyli zadawania otwartych pytań, nieoceniającego słuchania i akceptowania punktu widzenia innych osób. Objaśniamy, co symbolizują poszczególne ilustracje, i mówimy, że będziemy pracować po kolei nad każdą z nich:

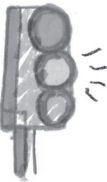
- czarno-biały wykrzyknik = fakty, dowody, podstawy,
- złota gwiazdka = pozytywne strony, zasoby, sprawy, które idą dobrze,
- czerwone serce = uczucia, we wszystkich ich przejawach,
- żółte światło = to, co może skłaniać do działania z większą ostrożnością,
- zielone liście = oznaki nowego życia, otwierające się przed nami możliwości,
- niebieska rzeka = pozytywne spojrzenie w przyszłość.

Wprowadź to w życie

Ustal ogólne fakty z całym zespołem. Następnie poproś uczestników, by podzielili się na cztery mniejsze podgrupy. Każda z nich ma pracować nad innym aspektem sytuacji (pozytywnymi stronami, uczuciami, ostrożnym działaniem i możliwościami) i zapisywać swoje spostrzeżenia na tablicy. Później następuje zamiana – każda grupa przechodzi do kolejnej tablicy i dodaje swoje spostrzeżenia. Powtarzamy, aż wszyscy będą mieli okazję pracować przy każdej z tablic. Następnie możecie kontynuować pracę w dowolnej konfiguracji.

W przypadku klientów indywidualnych wykorzystaj ilustracje wydrukowane na kartkach wielkości pocztówki, które można swobodnie przesuwać czy sobie podawać.

Analiza zmiany

	FAKTY czarno-białe	
	POZYTYWY złote	
	UCZUCIA czerwone	
	PRZESTROGI żółte	
	MOŻLIWOŚCI zielone	
	PLANY niebieskie	



Sztuka coachingu jest zachwycająca. Dla początkujących coachów to użyteczna „skrzynka z narzędziami”, dla zaawansowanych profesjonalistów to odświeżająca inspiracja. Dla wszystkich fascynatów coachingu – błyskotliwe, acz dogłębnie przemyślane połączenie rysunku z instrukcją, merytorycznej treści z zaproszeniem do refleksji. Takie książki można pisać wyłącznie na bazie własnego bogatego doświadczenia, korzystając z kreatywności, jaka łączy się z praktykowaniem coachingu, i mądrości, do której ono prowadzi. Zachęcam do lektury... i do praktyki!

EWA MUKOID, dyrektor Instytutu Komunikacji i Rozwoju Mukoid

Książka Jenny Bird i Sarah Gornall wykracza poza standardowe ramy pracy z klientem. Jeśli jesteś coachem, doradcą lub zarządzasz zespołem i chętnie wzbogacasz swoją praktykę o sprawdzone naukowo metody, koniecznie przeczytaj *Sztukę coachingu*. Dzięki niej poszerzysz pole widzenia swoich klientów o niedostępne wcześniej obszary, wesprzesz ich w odkrywaniu siebie oraz odblokujesz ich potencjał.

DOROTA HOŁÓWKA, prezes Stowarzyszenia Nowa Psychologia

Autorkami tego poradnika dla praktyków są dwie doświadczone specjalistki z dziedziny coachingu. Konkretnie sugestie wzbogaciły wieloma wizualizacjami, które stanowią nieocenione narzędzie w pracy z klientami. Książka na pewno przypadnie do gustu wszystkim, którzy dbając o rozwój swojego zawodowego warsztatu, poszukują nowych inspiracji.

JACEK WALKIEWICZ, psycholog, mówca motywacyjny

