

Narzędzia stosowane w coachingu

The tools used in coaching

Bolesław Budzisz

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

Abstract

Every profession, including the coach, has specialist knowledge and a set of tools to best fulfill their tasks. In particular, the knowledge and tools inspire you to change the methods used so far and allow you to increase the repertoire of possibilities. For this reason, coaching is becoming more popular. This study reviews the tools that can be useful in the work of a coach and the ways of getting to know yourself through the observation of personal changes.

Keywords: coach, coaching, coaching tools

Wprowadzenie

Każdy zawód, w tym również coacha, charakteryzuje się specjalistyczną wiedzą oraz określonym zestawem narzędzi umożliwiających jak najlepsze wypełnianie zadań. W szczególności, inspirują one do zmiany dotychczas stosowanych metod i pozwalają zwiększyć repertuar możliwości umiejętnościowych. Narzędzia są używane przede wszystkim do diagnozowania i mierzenia luki, pomiędzy aktualną a pożądaną kulturą coachingową i poziomem kompetencji coachingowych osób uczestniczących w procesie coachingu (klientów). W efekcie ich stosowania, działania klienta stają się lepsze i prowadzą do pełniejszego osiągnięcia przyjętych celów. Czasem oznacza to pokonywanie przeszkód, barier, a czasem posiadanie klarownej wizji celów. Może to także oznaczać większe poczucie własnej wartości i silne poczucie tego kim się jest. W konsekwencji prowadzi to do zmiany zachowań oraz sposobu myślenia i podniesienia jakości życia. Z tego względu, że coaching staje się coraz popularniejszy i coraz więcej osób jest nim zainteresowanych, w niniejszym opracowaniu dokonano przeglądu narzędzi, które mogą być przydatne w pracy coacha, by mógł zwiększyć efektywność osiągnięcia celów osób

uczestniczących w procesie coachingu, a także poznawaniu samego siebie przez zainteresowane zmianami osoby.

Narzędzia wykorzystywane w coachingu

W coachingu wykorzystuje się szereg narzędzi doskonalących ten proces. Autorki podręcznika „Moc coachingu”, wyróżniły szereg z nich. Są to¹:

- asocjacja i dysocjacja,
- pytania odkrywające horyzont dostępnych możliwości,
- zmiana perspektywy,
- burza mózgów,
- pierwszy krok,
- koło priorytetów,
- matryca zarządzania czasem,
- mapa celów i marzeń,
- metoda lustra,
- wizualizacja,
- zaczynaj z wizją końca,
- prezentacja doświadczeń,
- analiza SWOT,
- strategia Disneya,
- wizualizacyjna metoda dokonywania wyborów,
- 4 poziomy rozwijania umiejętności,
- modelowanie zachowań,
- model poziomów logicznych Diltsa,
- mentalny mentor,
- puszka pandory,
- kotwiczenie stanów i zasobów.

Ze względu na rozmiary pracy, poniżej przedstawiono charakterystykę tych narzędzi coachingowych, które wydają się być najprostsze w zastosowaniu.

Nieskomplikowanym, a jednocześnie niezwykle skutecznym narzędziem jest Koło priorytetów, które powstało w oparciu o myślenie systemowe. Pozwala ono przeanalizować wybrany obszar działania. Wymusza spojrzenie z szerszej perspektywy

¹ Wilczyńska M., Kućka J., Nowak M., Sawicka J., Sztajerwald K., 2011. *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*. Wydawnictwo Helion OnePress, Gliwice, s. 5.

i umożliwi ocenę aktualnej sytuacji oraz określenie oczekiwanych zmian w różnych aspektach wybranego obszaru działania. Zamiast tradycyjnego postrzegania rozwiązań w kategoriach „przyczyna - skutek”, proponuje znalezienie takiego elementu systemu, w którym najmniejszym kosztem osiągnąć można największe zmiany w całym systemie: tzw. zasada dźwigni. Efekt dźwigni polega na tym, że zmiana na lepsze w jednym elemencie systemu powoduje zmiany, które pociągają za sobą rozwój całego systemu. Dzięki zastosowaniu koła priorytetów, można doświadczyć, w jaki sposób coaching pomaga w usystematyzowaniu złożonych zagadnień i w znalezieniu wysoce efektywnych planów działania ukierunkowanych na osiągnięcie klarownie zdefiniowanych i mierzalnych celów.

Kolejne narzędzie, jakim jest matryca zarządzania czasem, zwana również kwadratem Eisenhowera, jak stwierdza Michał Pasterski umożliwia podział aktywności człowieka w ciągu dnia na cztery następujące grupy²:

A Zadania ważne i pilne	B Zadania ważne i niepilne
C Zadania nieważne i pilne	D Zadania nieważne i niepilne

Matryca ta jest określona przez dwa czynniki (ważność i pilność). Zadania ważne to takie, które mają duże znaczenie dla osiągnięcia założonych celów zawodowych bądź prywatnych. Ich wykonanie, w jakiś sposób przybliży do nich, będąc znaczącym wkładem i kolejnym krokiem. Natomiast zadania pilne, to takie które muszą być wykonane natychmiast, bez odkładania na później, czyli wymagające działania teraz.

Pole A skupia większość aktywności człowieka. Zawierają się na nim ważne telefony, spotkania, zadania z wyznaczonym terminem. Tymi sprawami trzeba się zająć natychmiast i nie można z nich zrezygnować. Należy mieć jednak świadomość, że ludzie pochłonięci tylko nimi żyją w stresie, pośpiechu i ciągłym zdenerwowaniu.

Pole B zawiera sprawy, które mają największy wpływ na osiągnięcie wyznaczonych celów, jednak nie są sprawami pilnymi i można je odłożyć na później. Nieste-

² Pasterski M., 2011. *Efektywne zarządzanie czasem*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://michalpasterski.pl/2008/12/zarządzaj-czasem-efektywnie>, stan z dn. 28.07.2011.

ty, w większości przypadków tak właśnie się dzieje, a w efekcie rzadko kiedy decydujemy się za nie zabrać.

Na polu C znajdują się czynności, których całkowicie pozbyć się nie możemy, ale możemy je przekazać komuś innemu. Zazwyczaj wydaje nam się, że są to rzeczy ważne, ale tak nie jest. Zabierają one dużo czasu, a nie dają żadnego wkładu do wyznaczonych celów. Jeśli chce się poznać, czy dane zadanie jest z tej grupy, wystarczy, że gdy coś nagłego się pojawi, zapytać siebie „czy to zadanie wniesie coś do osiągnięcia mojego celu?”. Jeśli odpowiedź brzmi nie, należy zastanowić się nad zrezygnowaniem z jego wykonania.

Na polu D znajduje się rozrywka, relaks i tzw. „pożeracze czasu”, jakim z reguły jest na przykład Internet. Nie można oczywiście całkowicie zrezygnować z nich, ale często przeznaczamy zdecydowanie zbyt dużo czasu na nie.

Taki podział zadań umożliwia łatwe zdecydowanie, co robić od razu, na czym skupić się w wolnej chwili, a z czego bez wyrzutów sumienia można zrezygnować. Najważniejsze jednak jest, by odpowiednio ocenić istotność poszczególnych zadań.

Innym z pomocnych w coachingu narzędzi, które porządkuje i uwidacznia cele klienta, jest Mapa celów i marzeń, nazywana również Tablicą Wizji. Opiera się głównie na wizualizacji. Najpierw widzimy coś w swoim umyśle, a następnie przenosimy te obrazy na papier. Mapa celów i marzeń jest bardzo skuteczną metodą, która pomaga skupiać się na celach i realizować marzenia. Jest to pewnego rodzaju kolaż obrazów powycinanych z gazet, różnych napisów oraz ilustracji, które w symboliczny sposób przedstawiają to, o czym marzymy i do czego dążymy. Kiedy wybieramy rysunki do swojej mapy, koncentrujemy się na nich, porządkujemy marzenia i sprawiamy, że stają się możliwe do spełnienia. Podczas jej tworzenia, stajemy się konkretni, ponieważ z wielu różnych dostępnych obrazów, napisów i ilustracji wybieramy te, które poruszają nas najbardziej. Mapa celów i marzeń powstaje w naszym umyśle w bardzo prosty sposób. Jest to również pewien rodzaj relaksu i przyjemnego spędzenia czasu. Do przygotowania mapy wystarczy sztywny papier, tektura w kształcie kwadratu lub prostokąta, o formacie minimum A3. Niezbędne są także: klej lub taśma dwustronna, nożyczki oraz czasopisma, gazety, obrazki, zdjęcia, hasła, napisy, z których wybierzemy te odpowiadające naszym celom i marzeniom. Obrazy, które nam się podobają, gdyż symbolizują nasze marzenia, wycinamy i zbieramy, będą nam potrzebne do wykonania naszego kolażu.

Na środku kartonu naklejamy swoje zdjęcie, może być to fotografia twarzy lub całej sylwetki. Od zdjęcia we wszystkich kierunkach rysujemy strzałki, na których wypisujemy obszary własnego życia, takie jak np.: zdrowie, kariera, rodzina, hob-

by. W każdym z określonych obszarów naklejamy wybrane przez siebie, poruszające naszą wyobraźnię zdjęcia lub hasła.

Gotową mapę można oprawić lub zrobić jej zdjęcie i umieścić na pulpicie komputera albo jako tapetę w telefonie komórkowym. Częste patrzenie na mapę działa jak wizualizacja. Poprzez stałą jej obserwację uszczegóławiamy nasze marzenia, uświadamiamy sobie, jak wybrany do kolażu obrazek mógłby wyglądać konkretnie w naszym życiu, czy też jaką konkretną formę przybierze w naszym przypadku. Ta konkretyzacja, z kolei powoduje, że marzenie staje się dla nas realne i zaczynamy wierzyć, że możemy je rzeczywiście spełnić, że jest dla nas dostępne. Wiara w to ma ogromne znaczenie, aby podjąć skuteczne działania prowadzące do sukcesu.

Przyglądanie się mapie powoduje, że nie tracimy z oczu naszego celu. Dzięki temu pamiętamy o nim i jesteśmy w stanie systematycznie podporządkowywać nasze codzienne działania jego realizacji, a także potrafimy zauważać okazje, które również możemy przełożyć na realizację naszych marzeń. Kiedy na przykład pragniemy zwiększyć swój budżet i marzymy o tym, aby mieć więcej pieniędzy, automatycznie dostrzegamy przeoczone wcześniej zlecenia czy możliwości powiększenia zarobków. Kiedy chcemy zmienić samochód na konkretny model, widzimy wokół siebie osoby, które mogłyby mieć informacje na jego temat, a o których wcześniej nie myśleliśmy. Myśląc o nauce języka odnajdują wiele dostępnych możliwości, aby się go nauczyć, i tym samym przybliżają się do celu, wykonując konkretne działania, np. zapisując się na kurs czy nawiązując znajomości z osobami mówiącymi w tym języku.

Wizualizacja jest procesem tworzenia w umyśle obrazów. Kiedy na coś stale patrzymy lub to sobie wyobrażamy, tworzymy potężne myśli i poczucie posiadania upragnionej rzeczy, a co za tym idzie, przypominamy sobie, jaką wartość ma to dla nas. W ten sposób, zarówno na poziomie świadomym, jak i emocjonalnym powracamy do motywacji, aby wytrwać na drodze do realizacji marzenia.

Mapa celów i marzeń pozwala na bardzo skuteczne tworzenie wizji, jednak niezmiernie ważna jest świadomość tego, że oprócz kreowania do nas również należy realizacja i wdrożenie.

Zastosowanie Mapy celów i marzeń w coachingu można zaproponować klientowi po pierwszym spotkaniu organizacyjnym, na którym skupiamy się na celach klienta i na tym, czego oczekuje on od coachingu. To narzędzie klient może wykorzystać sam, bez pomocy coacha. Dzięki wykonaniu mapy klient uporządkuje i skonkretyzuje swoje cele i pragnienia, a także uruchomi bardzo ważny w coachingu proces wizualizacji. Kolejne sesje w procesie coachingowym może przeznaczyć

na naszkicowanie strategii oraz planów działań prowadzących do realizacji marzeń zawartych w mapie.

Koncepcja lustra opiera się o proste założenie, które mówi, że wszystko czego doświadczamy w życiu fizycznym, jakich ludzi spotykamy, jak jesteśmy przez nich traktowani i jak reagujemy na nich oraz sytuacje, które nas spotykają są jedynie odbiciem naszego wewnętrznego życia, naszych podświadomych programów. Wniosek z tego taki, że bardzo często negatywne cechy, jakie ludziom przypisujemy, wcale nie są ich cechami, gdyż oni wcale tacy nie są. Natomiast w naszych oczach są dokładnie tacy, jacy jesteśmy sami. Zatem za każdym razem jeśli skonfrontujemy się z sytuacją bądź osobą, która wywołuje u nas silne emocje lub jesteśmy traktowani w sposób, który byśmy nie chcieli, to jest to odbicie czegoś w nas, co chce przekazać ważną informację o przekonaniach. Należy wtedy zadać sobie pytanie: Co on mi pokazuje tym zachowaniem i co jego zachowanie chce mi powiedzieć o sobie?

Lustro działa także w sytuacjach, które bezpośrednio nas nie dotyczą, w sytuacjach, w których nie bierzemy udziału, a jedynie je obserwujemy. Jeśli sama obserwacja innych ludzi w określonej sytuacji budzi w nas emocje, to znaczy, że my sami przeżywalismy coś podobnego z czym sobie nie poradziliśmy i mamy nierozwiązany problem. Możemy o tym nie pamiętać, bo mogło wydarzyć się w dzieciństwie, może to być wyparte ze świadomości ze względu na silne emocje i lęk towarzyszące temu zdarzeniu. Gdy doznajemy takich emocji zadajmy sobie pytanie: Skąd się one biorą i jaka jest ich przyczyna?

W praktyce zastosowanie lustra sprowadza się do wejrzenia w siebie i poznania siebie oraz zaprzyjaźnienia się z tym, kogo tam spotkamy. W tym przypadku coach wspiera swojego podopiecznego słuchając, pytając, podpowiadając, wskazując, nigdy zaś decydując - jest osobistym „lustrem” coachee.

Z przekazu Sebastiana Kardysia wynika, że jednym z siedmiu dobrych nawyków, które należy zaszczerpić, aby życie prywatne i zawodowe człowieka dopełniało się i dostarczało mu satysfakcji jest wizja końca³.

Marcin Szpak twierdzi, że polega ona na planowaniu od końca, czyli zaczyna się od celu, a później krok po kroku cofa, by analizować i planować kolejne etapy drogi do sukcesu (celu)⁴.

Kolejne kroki w tym sposobie, to:

³ Kardyś S., 2011. *Dobry nawyk – działaj skutecznie, zaczynaj z wizją końca*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.samodoskonalenie.info.pl>, stan z dn. 28.07.2011.

⁴ Szpak M., 2011. *Zaczynaj z wizją końca*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/11924>, stan z dn. 28.07.2011.

1. Wzięcie dużej czystej kartki, narysowanie na niej linii i podzielenie jej na części: 75%, 50%, 25%, 12%, 6%, 3%, 1%, tydzień, dzień.
2. Zapisanie na końcu linii przyjętego celu w specyficzny sposób używając następujących sformułowań:
 - jestem,
 - mam,
 - posiadam,
 - zrobiłem,
 - dotarłem itp. czyli tak, jakby zrealizowany był już przyjęty cel.
3. Cofnięcie się do miejsca oznaczonego jako 75%. Tu należy sprawdzić, co trzeba mieć i co już się ma, żeby za 25% czasu osiągnąć swój cel i to zapisać.
4. Jak już to zrobiono, przechodzi się do miejsca na linii oznaczonego jako 50% i sprawdza, co trzeba mieć i co już się ma, żeby za 50% czasu osiągnąć swój cel i to zapisać.
5. Następnie przechodzi się w miejsce oznaczone jako 25% i znów zastanawia, co należy mieć i co już się ma, żeby za 75% czasu osiągnąć swój cel. Nie można zapomnieć o zapisaniu tego.
6. Cofamy się odpowiednio w miejsca oznaczone jako 12%, 6%, 3%, 1%, tydzień, aż dojdzie się do dnia. W tym miejscu należy określić, co trzeba zrobić jutro, żeby dojść do celu.

Skutecznym narzędziem wydaje się być także Strategia Disneya. Wywodzi się ona od Walta Disneya, który podczas planowania swoich działań przechodził przez 3 etapy: marzyciela, realisty, krytyka. Na początku uruchamiał on swoją wyobraźnię, rozbudzał ją by stworzyć fantastyczne i wyolbrzymione wizje swoich celów. Wyobrażał sobie np. wspaniały DisneyLand w wymarzonej lokalizacji, dużo dzieciaków i ich rodziców odwiedzających codziennie kolorowy świat bajkowych cudów. Gdy nasycił się tą wizją, zastanawiał się, ile z tego wszystkiego, co sobie wymarzył jest realne do zrealizowania. Czy dysponuje wystarczającymi zasobami, czasem, ludźmi. W jakiej skali to przedsięwzięcie można uznać za realne? Kiedy miał już pełny i konkretny obraz swojego celu, starał się znaleźć potencjalne przeszkody i utrudnienia stojące na drodze do realizacji tego przedsięwzięcia. Szukał słabych punktów swojego planu i miejsc, gdzie jest pewne prawdopodobieństwo niepowodzenia. Mając już pełną wizję swojego planu przechodził do jego realizacji, lub też powracał do pierwszego etapu i znów marzył. Aby wdrożyć strategię Walta Disneya należy:

Wyznaczyć miejsce – sprowadza się do znalezienia wolnego kawałka podłogi i wyznaczenia w nim trzech różnych miejsc. Pierwsze będzie odpowiadało za marzyciela, drugie za realistę, a trzecie - za krytyka. Można je jakoś oznaczyć, na

przykład położyć tam coś, narysować, ważne, żeby można było zawsze stanąć dokładnie w tym samym miejscu.

Zakotwiczyć – w tym celu staje się w miejscu odpowiadającym za marzyciela i myśli o sytuacji, w której wyobraźnia pracowała na najwyższych obrotach. Przywołuje te wyobrażenia, nierealne czasem marzenia i myśli. Kiedy stan będzie najbardziej intensywny można go dodatkowo zakotwiczyć kinestetycznie. Następnie robi się to samo z miejscem odpowiadającym za realistę. Przypomina sytuację, w której można było powiedzieć, że zdecydowanie i twardo stoi się na ziemi, a następnie pomyśleć, wzmocnić, zakotwiczyć. Dalej przechodzi się do ostatniej pozycji - krytyka. Przywołuje sytuację, w której zdarzyło się udzielić komuś jakiejś konstruktywnej krytyki, ale nie takiej, że się nic nie uda, tylko rzeczywiście konstruktywnej, wskazującej potencjalne zagrożenia i słabe strony. Podobnie, jak poprzednio zakotwicza się ten stan.

Pomyśleć o swoim Wielkim Planie, jakimś celu, który chce się zrealizować. Następnie przechodzi się do pozycji Marzyciela i czyni z niego Wielkie Marzenie. Z kolei trzeba poruszyć swoją wyobraźnię aż poczuje się nieodpartą motywację do działania. Teraz trzeba przejść do pozycji Realisty i stąpając twardo po ziemi określić, biorąc pod uwagę swoje zasoby, w jakim zakresie realne jest zrealizowanie tych marzeń. Kiedy już to zostanie zrobione przychodzi pora na Krytykę. Poszukuje się potencjalnych zagrożeń, problemów, trudności. Gdzie jest jakiś punkt krytyczny, wąskie gardło, najmniejsze prawdopodobieństwo sukcesu? Na koniec należy zauważyć w jakim stopniu przejście tych trzech etapów sprawiło, że to, co chce się osiągnąć stało się bliższe i bardziej realne.

Powszechnie stosowanym przez coachów narzędziem według Piotra Cieplińskiego jest koło życia. Ułatwia ono coachowanemu spojrzenie z lotu ptaka na własne życie⁵.

Koło dzieli się na 8 przykładowych sekcji reprezentujących całe życie. Mogą nimi być: rozrywka i rekreacja, standard życia, życie zawodowe, pieniądze, zdrowie, przyjaciele, rodzina, rozwój osobisty. Środek koła to zero, obwód to dziesięć na umownej skali satysfakcji.

Ćwiczenie polega na ocenie poziomu satysfakcji w wyszczególnionych, przykładowych obszarach, w dniu pomiaru. W tym celu zaznacza się swój poziom zadowolenia w każdym z obszarów. Obszary koła są propozycjami wynikającymi ze statystyk. Można wykonać powyższe ćwiczenie projektując na kartce papieru swoje unikalne Koło Życia. Następnie należy przyjrzeć się uważnie obszarom,

⁵ Ciepliński P., 2011. *Koło życia*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://www.cieplinski-coaching.pl/zasoby/koło_życia, stan z dn. 29.07.2011.

w których chciałoby się zwiększyć poziom swojego zadowolenia. Pomyśleć, co można zrobić by to osiągnąć. Zastanowić się, jaki poziom dla poszczególnych obszarów będzie dla mnie satysfakcjonujący. Przy czym osiągnięcie spełnienia nie oznacza osiągnięcia 10 w każdym z obszarów.

Zakończenie

Zarządzanie własnym rozwojem przejawia się od jakiegoś czasu coraz częściej w rozmowach prowadzonych w różnych gremiach pracowniczych. W związku z tym należałoby wyjść naprzeciw oczekiwaniom zainteresowanych i przyjąć w zarządzaniu zasobami ludzkimi perspektywę coachingową, która jest swoistą filozofią interakcji, skutkującą specyficzną metodologią prowadzenia rozmowy i konkretnymi narzędziami pracy.

Pozwoli to osobie coachingowanej bardziej efektywnie dopasować się do wymogów pracy i pracodawcy, nauczy formułowania swoich celów w kategoriach biznesowych i przekładania ich na konkretne działania.

Przyjęcie podejścia coachingowego może być również drogą rozwoju zawodowego dla coachów, którzy są zainteresowani poszerzaniem swoich horyzontów myślowych i podwyższaniem kwalifikacji.

Piśmiennictwo

1. Wilczyńska M., Kućka J., Nowak M., Sawicka J., Sztajerwald K., 2011. *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*. Wydawnictwo Helion OnePress, Gliwice, s. 5.
2. Pasterski M., 2011. *Efektywne zarządzanie czasem*,. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://michalpasterski.pl/2008/12/zarządzaj-czasem-efektywnie/> stan z dn. 28.07.2011.
3. Kardyś S., 2011. *Dobry nawyk – działaj skutecznie, zaczynaj z wizją końca*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.samosodoskonalenie.info.pl>, stan z dn. 28.07.2011.
4. Szpak M., 2011. *Zaczynaj z wizją końca*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/11924>, stan z dn. 28.07.2011.
5. Ciepliński P., 2011. *Koło życia*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://www.cieplinski-coaching.pl/zasoby/kolo_zycia, stan z dn. 29.07.2011.