

# CoachWise Model

Akredytowany przez International Coach Federation

THE MEMBER OF:



COMMITTED TO STANDARDS OF:



Coaching Center  
ul. Rostafińskich 4 lok 110  
02-593 Warszawa  
tel.: (22) 646 00 28  
[www.coachingcenter.pl](http://www.coachingcenter.pl)

## Spis Treści

Wstęp	2
Zarys metodyki	3
Zasady	4
Zaufanie	4
Kreatywność	6
Obecność	7
Partnerstwo	8
Tak, i	9
I jeszcze jedno: zaangażowanie	10
Umiejętności	11
Zadawanie pytań	11
Słuchanie	12
Odzwierciedlanie	13
Wspieranie	14
CoachWise Map™	15
Dążenia: Czego chcesz?	15
Rzeczywistość: Co jest?	17
Plan: Co zrobisz?	19
Działanie: Zrób to!	20
Przegląd: Co się wydarzyło?	21
Pole	22
Zasoby	22
Struktury	22
Domeny	24
Pole w kolejnych krokach	24

## Wstęp

*Czym jest coaching?*

*W coachingu chodzi o pomoc ludziom w zdobyciu tego, czego pragną  
bez robienia tego za nich lub mówienia im, co mają robić.*

Międzynarodowa Federacja Coachów, najbardziej respektowane stowarzyszenie coachów, proponuje bardziej rozbudowaną definicję coachingu:

Zawodowi coachowie zapewniają trwałe partnerstwo, stworzone, by pomóc klientom osiągnąć satysfakcjonujące rezultaty w ich życiu prywatnym i zawodowym. Coachowie pomagają ludziom udoskonalać swoje działania i poprawiać jakość swojego życia.

Coachowie są szkoleni, by słuchać, obserwować i dostosowywać swoje podejście do indywidualnych potrzeb klienta. Szukają u niego rozwiązań i strategii, wierząc, że jest on z natury kreatywny i zaradny. Zadaniem coacha jest zapewnić klientowi wsparcie, umożliwiając mu doskonalenie swoich umiejętności, zasobów i kreatywności, które on już posiada.

~ [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

Według tej definicji każdy może nazwać siebie coachem, bez żadnego formalnego szkolenia lub treningu. Każdy może mówić o swoich umiejętnościach jako o “coachingu.” Coaching jest we wczesnym studium rozwoju i nie powinno się tego rozwoju ograniczać.

Coaching ma różne definicje, używane przez tych, którzy nazywają siebie coachami. Wielu z nich twierdzi, że praktykuje coaching, podczas gdy tak naprawdę uprawia mentoring, uczy, szkoli, radzi, ocenia, zarządza lub jest konsultantami. Dla tych, którzy nigdy nie mieli styczności z *prawdziwym* coachingiem, trudne jest odróżnienie go od pokrewnych zawodów, jako że we wszystkich potrzebne są podobne umiejętności. Różnica tkwi w podejściu coacha do klienta.

Proces jest w całości zorientowany na klienta; jest przez niego sterowany i napędzany. Klient jest odpowiedzialny i sam kreuje swoje cele, plany, buduje wewnętrzne i zewnętrzne zasoby, podejmuje odważne działania, eksperymentuje i ocenia swoje postępy.

Jeśli to wyjaśnienie nie jest dla ciebie wystarczające, to dobrze. Oznacza to, że jesteś ciekawy i chcesz poznać więcej. Ten dokument dalej wyjaśnia, czym jest coaching. Jeśli będziesz chciał zgłębić wiedzę na ten temat, zajrzyj do bibliografii.

## Zarys metodyki

Metodyka CoachWise<sup>em</sup> obejmuje cztery główne komponenty współpracy coacha z klientem:

**Zasady.** Ta część opisuje pięć zasad. Są to wyobrażenia coacha na temat klienta i podejście każdego z nich podczas coachingu. Opisują kim coach *jest* w relacji z klientem, a także proces coachingu i świata w ogólności.

**Umiejętności.** Ta część zawiera cztery podstawowe umiejętności coacha, czyli to, co coach *robi* podczas rozmowy coachingowej. Tych umiejętności używa też wielu przywódców.

**Mapa.** Ta część opisuje 5 podstawowych *obszarów*, przez jakie się przechodzi podczas coachingu na określony temat. Jest to mapa coachingu, ścieżka zmiany i kreacji, a także przywództwa, jako że w przywództwie chodzi o zmianę i ruch.

**Pole.** Coachowie muszą być uważni i pomagać klientom w pracy nad całością wewnętrznego i zewnętrznego materiału. Ta część modelu koncentruje się na spojrzeniu na świat klienta i, ogólnie całego otoczenia. Na to, co jest dostępne dla klienta, można spojrzeć jak na struktury i zasoby, osobno lub w całości. Ta część przypomina o zadaniu kilku podstawowych pytań i odpowiedzeniu na nie. Co dokładnie klient chce stworzyć i dla kogo? Jakie zasoby do stworzenia tego są dostępne? Co kształtuje lub określa dostęp klienta do zasobów?

## Zasady

Zasady są podstawą całego modelu – opisują styl i podejście coacha w jego relacji z klientem. Lecz pamiętaj, że są to także zasady podejścia CoachWise<sup>™</sup> i mogą być stosowane w czymkolwiek, w zarządzaniu, coachingu, budowaniu relacji, szkoleniu, pracy, etc...

Rozdział ten opisuje pięć zasad o które opiera się relacja Klient - Coach.

## Zaufanie

### Uwierź, że klient jest zdolny, kreatywny, mądry i dobry

Aby ufać swoim klientom, musisz w nich wierzyć. Możesz wytworzyć sobie jakikolwiek zestaw inspirujących przekonań, które działają w twoim przypadku i stosować je w odniesieniu do klienta. Polecamy kilka na początek. Zacznij od przekonania, że twoi klienci są zdolni, kreatywni, mądrzy i dobrzy.

### Klienci są zdolni

Wiara w to, że twój klient jest zdolny oznacza też wiarę w to, że jest silny, może działać pewnie i odważnie. Klienci nie są postrzegani jako z natury słabi lub bezsilni, nawet jeśli czasem potrzebują pomocy. Oznacza to, że nie uważasz siebie za silniejszego od klienta. Twój mandat do bycia coachem wynika z twojej umiejętności coachowania, a nie z przekonania o własnej wyższości.

### Klienci są kreatywni

Coachowie wierzą w wewnętrzną kreatywność swoich klientów. Coaching opiera się na pragnieniu rozwoju klienta, jego chęci tworzenia siebie na nowo i przyczynienia się do tworzenia świata dokoła. Klienci poddają się coachingowi, by odkryć, co chcą wykreować (wizję lub cel), zdobyć zasoby, a potem połączyć obie te rzeczy, by coś stworzyć. Z tego właśnie powodu proces coachingu rozpoczyna się od określenia celu.

Bycie “kreatywnym” nie jest nadzwyczajną cechą wyróżniającą jedynie artystów, muzyków i wynalazców. Wszyscy ją posiadamy. W momencie, gdy nauczysz się wierzyć w kreatywność swoich klientów, coaching stanie się łatwiejszy, gdyż zrzucisz z siebie ciężar odpowiedzialności za to, by stworzyć coś za nich. Kiedy w to uwierzysz, zdasz sobie sprawę, że nie do ciebie należy zainicjowanie jakichś wydarzeń w życiu twoich klientów lub wymyślenie co i jak powinni zrobić. Ludzie, którzy coachują, gdyż chcą komuś „pomóc”, mogą czuć się zawiedzeni.

Jednak jeśli jesteś gotów zrezygnować z czasowego podeksycytowania bycia *tym kreatywnym*, które lechta twoje ego, będziesz mile zaskoczony. Odpowiedzi, które odkrywają klienci, działania, jakie podejmują, a nawet pytania do samych siebie, jakie przychodzą im do głowy (co jest wyrazem głębszego aktu kreatywności), będą o wiele ciekawsze niż te, których się spodziewasz.

### Klienci są mądrzy

Wiara w to, że klienci są mądrzy oznacza, że wierzysz w ich wewnętrzną mądrość, która uzupełnia ich doświadczenie i kieruje ich działaniami. Lecz mądrość jest czymś więcej niż tylko wiedzą, w tym kontekście jest to połączenie wiedzy, doświadczenia, umiejętności i intuicji. Mądrość łączy samowiedzę i wiedzę o świecie, budowaną przez lata doświadczeń, z intuicją. Dzięki temu klient zdaje sobie sprawę, co jest istotne w danym momencie i na czym należy się skoncentrować.

Idea, że klienci są mądrzy tworzy podstawę głównych umiejętności w coachingu. Bez tego nie byłoby sensu zadawać pytań i słuchać odpowiedzi, gdyż zaufanie spostrzeżeniom i postrzeganiu klienta byłoby niemożliwe. Coachowie, którzy nie wierzą w mądrość swoich klientów, zadają ograniczone pytania, nakierowując klienta na swoje wnioski. Słuchają ze sceptycyzmem, czasem nawet z krytycyzmem, szukając tego, czego brakuje, lub co trzeba poprawić. Lecz gdy wierzysz w mądrość klienta, zadajesz świeże, otwarte pytania z zaufaniem i wyczekujesz błyskotliwych i ważnych odpowiedzi.

Nie otrzymujemy mądrości; musimy sami ją odkryć po podróży, której nikt za nas przebyć nie może,  
której nikt nam nie może oszczędzić. ~ *Marcel Proust*

## Klienci są dobrzy

Musisz wierzyć, że twoi klienci są z natury dobrzy i zaangażowani w tworzenie czegoś dobrego. Powinieneś przychylnie patrzeć na klienta., być jego fanem, zapalonym kibicem. Wierz w jego szlachetność, spójrz na niego jak na bohatera podczas śmiałej wyprawy.

Jeśli nie postrzegasz go w ten sposób i nie wierzysz, że to, co stworzy będzie dobre dla świata, zrezygnuj z coachowania go. Oczywiście „dobry” jest pojęciem subiektywnym i oceniającym. Istnieje zagrożenie, że coach przyjmie rolę Sędziego. Jeśli nie wierzysz, że klient jest dobry w swojej podstawowej naturze, nie będziesz w stanie mu zaufać w relacji zarówno waszej jak i jego relacji ze światem dookoła.

W coachingu nie chodzi o to, byś uczył swojego klienta etyki lub moralności lub prowadził go zgodnie z twoimi wartościami.. Chodzi o to, by pomóc mu odkryć i działać ze świadomością jego najgłębszych wartości i zasad. Postrzeżenie klienta jako dobrego jest kwestią praktyczną, nie etyczną.

## Dzięki zaufaniu klient napędza proces coachingu

ICF popiera podejście, które stawia klienta w roli podstawowego źródła zasobów.

Gdy coachowie poważnie podchodzą do coachingu, który jest nastawiony na klienta i przez niego napędzany, można zaobserwować, że:

- Klienci ustanawiają cele, program i wyniki, których pragną. Coach może dać im feedback na temat tego, co słyzy, widzi i uważa za istotne dla klienta i co może przez to być ważne, lecz nie kieruje klienta do określonego wniosku.
- Klienci są głównym źródłem informacji i inteligencji, jeśli chodzi o ich własną sytuację. Coach może zaoferować swoje doświadczenie, dzielić się swoją wiedzą i skierować klienta do bogatych zasobów, ale to wszystko nie jest tak istotne jak własna wiedza, inteligencja, doświadczenie i mądrość klienta.
- Klienci są źródłem planu i strategii. Są zachęceni do odkrywania i przyswajania technik i strategii, które najlepiej dla nich działają. Coach może zaoferować swoje sugestie, ale zawsze musi się to odbywać za zgodą klienta. To nie coach projektuje plan.
- Klienci sami podejmują działania, by zwiększyć swój postęp. Coach pozostaje silnym sprzymierzeńcem, nie partnerem klienta w pracy. Coach nie podejmuje w imieniu klienta żadnych działań, i nie działa jako jego przedstawiciel.
- Klienci są zachęceni do oceny samych siebie, oceny swoich postępów i do zastanawiania się nad procesem, w którym uczestniczą. Coach może ewentualnie zapewnić informację zwrotną klientowi, ale to w drugiej kolejności. Chodzi o to, by klient ćwiczył refleksyjne uczenie się.

## Posuwanie się za daleko/Przekraczanie granic

Czasem coachowie nadużywają zasady zaufania i wykorzystując ją do zrzekania się swojej podstawowej roli w procesie coachingu. Coachowie powinni być przyjmujący i receptywni co do treści wypowiedzianych przez klienta, jednak *sterujący* podczas procesu. Klient dostarcza surowego materiału do konwersacji, lecz coach kształtuje jej przebieg.

## Kreatywność

Coaching skierowany jest na kreowanie wizji, a nie na rozwiązywanie problemów. Trzeba zacząć od postawienia pytania: „Czego chcesz?”, a nie „Czego nie chcesz?”

Wiara w to, że twój klient jest kreatywny oznacza, że wiesz, że sam kreuje on swoje życie i może kreować je do woli. Oznacza to, że nie postrzegasz klienta jako ofiary innych ludzi, okoliczności, lub własnej osobowości, nawet jeśli on sam tak myśli.

Ponieważ uważasz swoich klientów za kreatywnych, uważasz ich także za odpowiedzialnych za to, co kreują i skupiasz się na ich mocnych stronach. Nie oznacza to, że uważasz, że są odpowiedzialni za wszystko, co się wydarza. Uważasz ich raczej za współtwórców. Ofiara widzi życie jako coś, co się jej przytrafia. Męczennik uważa, że wszystko jest jego winą, że jest odpowiedzialny za wszystko, co się dzieje. Lecz według twórcy życie jest cały czas kreowane przez wiele czynników. Czasem jesteś w stanie to kontrolować, czasem nie, ale zawsze możesz wybrać, co kreujesz przy pomocy tego, co się wydarza.

Ponieważ główną siłą napędową coachingu jest tworzenie, proces ten nie jest oparty na ocenie kompetencji klienta. Zdajemy sobie sprawę z tego, że czasem klienci decydują się na coaching po usłyszeniu oceny samego siebie, i coaching staje się dla nich lekarstwem i sposobem na ulepszenie słabych stron. Lecz nie można zaczynać coachingu od założenia, że klient potrzebuje pomocy. Jeśli zdarzy się, że będziesz prowadził coaching przez pryzmat oceny, spróbuj tego: rozpocznij odkładając na bok ocenę i spytaj klienta, co on/ona chce stworzyć na większą skalę. W momencie, gdy klient ma jasność swojego celu (i jest z nim związany emocjonalnie), wtedy możesz go poprosić o zestawienie skutków oceny z umiejętnościami, które chce zdobyć – i które pomogą mu zrealizować swoją wizję. Zorientowanie jest wtedy na cel (mały lub duży) i klienci zdobywają nowe umiejętności i wiedzę, by zdobyć to, co jest dla nich najważniejsze.

Możesz także stosować to podejście w celu wykreowania porozumienia między organizacją a indywidualnym klientem. Odstaw na bok cele organizacji i zacznij od celów i aspiracji klienta, po czym poproś go, by połączył swoje cele z celami organizacji. (Ten proces działa również w przypadku grup, w tym drużyn, wspólnot, rodzin, związków partnerskich, etc.)

W tym miejscu, studenci coachingu pytają: „Czy to nie jest niebezpieczne? Co jeśli cele klienta nie pokrywają się z celami firmy?” Wówczas pojawia się inny problem: jeśli realizujesz z klientem program, w który klient nie jest zaangażowany, nie coachujesz. To, co robisz może się okazać konieczne, ale to nie jest coaching. I na dłuższą metę klient nie osiągnie tych samych rezultatów. Klienci chętniej biorą na siebie odpowiedzialność za efekty, kiedy coaching rozpoczyna się od tego, czego oni chcą.

Jeśli chcesz mieć wroga, spróbuj kogoś zmienić.  
~ Robert Anthony

## Obecność

Jedną z najważniejszych rzeczy, jakie coach wnosi do konwersacji jest jego obecność. Gdy jest on całkowicie obecny, jest uważny, spokojny, ma dobrą percepcję, samoświadomość, kontroluje siebie, i jest skoncentrowany – przysłowiowo “zachowuje zimną krew.” Coachowie, którzy są obecni, mogą obserwować i wybierać różne opcje i trudno jest wybić ich z rytmu lub zbić z tropu. Ich uwaga jest poszerzona i skupiona. Mogą spostrzegać szczegóły, całość i sposób, w jaki są powiązane.

Cała uwaga skupia się na kliencie i jego świecie. Coach koncentruje się na tym, czego chce klient, zarówno w perspektywie dalszej jak i w danym momencie, a nie na tym, czego chce on sam. Najważniejsze jest to, gdzie klient zmierza, co widzi i co wie.

Kiedy coach jest całkowicie obecny i skoncentrowany, klient czuje wsparcie w stawaniu się bardziej świadomym. Co więcej, klient może łatwiej sprecyzować swoje cele, poradzić sobie z silnymi uczuciami i nie bać się swoich odkryć.

Zgoda na skoncentrowanie się na kliencie oznacza, że potrafisz się skupić mimo wewnętrznych i zewnętrznych źródeł zakłócania spokoju, pojawiających się dokoła i w twoim umyśle. Dla większości coachów wewnętrzne ‘rozpraszacze’ trudniej opanować niż zewnętrzne. Działa to w ten sposób:

- Klient coś mówi, a ty zaczynasz się zastanawiać jak to się odnosi do ciebie. Przepadłeś.
- Powróć do klienta. (Jak wiele straciłeś?)
- Potem klient mówi coś innego, a ty myślisz: “Ja inaczej widzę tę sytuację.” Przepadłeś. Twoja opinia nie jest tak ważna jak klienta.
- Powróć do klienta.
- Potem klient mówi coś, co cię przeraża i zaczynasz się bać, zastanawiając się “co ja bym zrobił w tej sytuacji, jak bym sobie z nią poradził?” Przepadłeś. Twoja reakcja nie liczy się tak, jak reakcja klienta. Może on nie jest wcale przerażony, a w momencie, gdy podążysz za własnym strachem, twoje następane pytanie lub stwierdzenie będzie odbiciem *twojej* emocji, a nie emocji klienta.
- Powróć do klienta.

Większości ludzi nie nauczono, jak świadomie zwracać na coś uwagę. Sporty wysokiego ryzyka, olśniewająca sceneria, wspaniała muzyka i nowe wyzwania w pracy – wiele z tych rzeczy przykuwa twoją uwagę. Ale zwracamy na nie uwagę nie tylko dlatego, że lubimy te czynności, lubimy je *ponieważ* przykuwają naszą uwagę. Zachodzi wzajemna relacja między czerpaniem z czegoś radości a uwagą jej poświęcaną. Bazują na sobie nawzajem. W coachingu bycie obecnym oznacza zgodę na poświęcenie konwersacji 100% swojej uwagi. Z początku jest to trudne. Ale ćwicz. Stanie się to radością samą w sobie.

Gdybym miał rozpocząć życie od nowa, nic bym w nim nie zmienił. Może tylko bym szerzej otwierał oczy.

~ Jules Renard

## Partnerstwo

Coaching jest relacją, która wymaga od obydwu stron zaufania, ryzyka i chęci odkrywania. Aby współpraca była efektywna, coach i klient powinni współpracować ze sobą, tworzyć porozumienia, dzięki którym partnerstwo jest bezpieczne i efektywne. Idealna relacja w coachingu jest elastyczna, obustronna, trwała i zorientowana na cel.

**Celem** relacji jest pomoc klientowi w osiągnięciu swojego celu.

Ponieważ prawie nic nie dzieje się tak, jak przewidujesz, obydwie strony muszą być **elastyczne**.

Podejście do siebie nawzajem jako do partnerów wymaga **wzajemnego** szacunku. Nawet jeśli coaching odbywa się w środowisku zawodowym, w którym pomiędzy coachem a klientem jest zależność hierarchiczna, coaching nie powinien się odzwierciedlać relacji: silniejszy coach pomaga słabszemu klientowi.

Praca nad tym, aby partnerstwo było **trwałe** ma kilka konsekwencji: porozumienie będzie odnosiło lepsze skutki niż kompromis, poświęcenie może prowadzić do wypalenia, więc nie bądź męczennikiem. Trzymanie się warunków porozumienia buduje zaufanie, a bycie pomocnym i proszącym o pomoc - bliskość.

W zależności od tego jak bardzo oficjalna jest relacja coaching-klient, poniżej znajduje się kilka spraw, które należy uzgodnić podczas budowania współpracy:

- Czas. Kiedy, jak często i na jak długo będziecie się spotykać? Z jakim wyprzedzeniem będziecie się uprzedzać o odwołaniu spotkania?
- Miejsce. Czy będziecie się porozumiewać osobiście czy przez telefon?
- Finanse, w przypadku gdy pieniądze przechodzą z rąk do rąk. Zdecydujcie się na stawkę, jak często będziecie się rozliczać i w jaki sposób. Czy coach wystawia fakturę? Co w przypadku, gdy faktury nie są zapłacone?
- Poufność. Jaki procent konwersacji pozostaje między wami? Co, jeśli cokolwiek, będzie powierzone osobom trzecim? Jeśli prowadzicie notatki, gdzie są one przechowywane?
- Sposób. Opisz sposób prowadzenia coachingu, którego planujesz użyć.
- Nacisk. Zdecydujcie na czym chcecie się skoncentrować najbardziej.
- Zakres. Zdecydujcie jakie tematy z życia osobistego i zawodowego klienta będziecie poruszać, a jakich nie.
- Język. Zdefiniujcie jakiegokolwiek specjalne terminy lub żargon, który może się pojawić w konwersacji. Dojdźcie do porozumienia w sprawie przekleństw.

W wielu spotkaniach coachingowych, zwłaszcza w środowisku pracy może się okazać, że coaching nie będzie korzystał z wartości oferowanej przez dobrze skonstruowane partnerstwo – może się wtedy okazać powierzchowny, chaotyczny. Więc pamiętaj, partnerstwo jest podejściem. Możesz zbliżyć się do kogoś jako do partnera, w każdym momencie. Zaczyna się to od szacunku.

Jeśli nie ma pokoju, dzieje się tak dlatego, że zapomnieliśmy, że należymy do siebie nawzajem.

~ *Matka Teresa*

## Tak, i

“Tak, i” jest grą i ćwiczeniem, stosowanym podczas aktorskich szkoleń z improwizacji. Inspirujemy się nimi, gdyż improwizujący aktorzy są mistrzami kreatywnej i spontanicznej pracy z rzeczywistością, w jakiej się w danym momencie znajdują.

Traktuj “Tak, i” jako równanie. Część “Tak” równania oznacza, że akceptujesz to, co jest dane, pracujesz z tym, zamiast *przeciwko* temu. Nawet jeśli to nie jest to, czego się spodziewałeś, nie opierasz się temu i nie odrzucasz tego. Część “i” równania oznacza, że budujesz na tym, co jest dane. Kreujesz to, czego pragniesz, mając do dyspozycji to, co jest dane.

W improwizacji stosowanie “Tak, i” może wywoływać ożywienie i entuzjazm. Ponieważ wszystko, co jest dane, jest przyjmowane i wykorzystywane, grający czują się bezpiecznie, by zgłaszać swoje pomysły, obierać kierownictwo przez chwilę i eksperymentować z nowymi i ryzykownymi sposobami. Gwarancja odpowiedzi “Tak, i” umożliwia ludziom bycie odważnymi, skorymi do przygód i zabawy.

Zastosowanie tej gry w coachingu oznacza, że entuzjastycznie mówisz “tak” klientowi i jego doświadczeniom. Mówisz „tak” ich wizji, ich pomysłom i ich walce. Mówisz „tak” nawet kiedy przegrywają. W improwizacji nie ma prawdziwych przegranych, oprócz całkowitego znieruchomienia lub niestosowania tego, co jest dane. Ale zdarzają się również nieoczekiwane odpowiedzi. Aby kreować coś z tego, czego się nie spodziewasz, najpierw musisz temu powiedzieć “tak”, i to otrzymać.

I nie zapomnij powiedzieć „i”. W odniesieniu do coacha część „i” oznacza, że godzisz/harmonizujesz to co jest pożądane z tym, co jest dane. W całym tym „równaniu” chodzi o to, żeby stosować to, co jest dane idąc do celu, wykorzystując to, by pchnąć działania w najlepszym kierunku (czyli celu lub kreacji).

Mówienie “tak, i” klientowi ujawnia się w podstawowych umiejętnościach. W umiejętności zadawania pytań mówienie „tak” oznacza, że pytasz i odkrywasz sfery ukazywane przez klienta, te które są dla niego bieżące na dany moment, nie odrzucaj tego po to, by trzymać się drogi, którą szliście już wcześniej. Słuchając, słuchasz i odbierasz to, co mówi *teraz*, odbierając ich słowa i nastawienie jako świeże i interesujące.

Pętla trzech podstawowych umiejętności - pytania/słuchania/odzwierciedlania - jest procesem odbierania i używania tego, co daje klient. Wtedy ty szukasz i nakierowujesz klienta na związek z tym, co chce stworzyć w dalszej perspektywie. Oznacza to, że nawet jeśli klient traktuje coaching jako rozwiązanie problemu, najpierw ujawnia się tak zwany problem (tak), po czym wykorzystujesz go do odkrycia większego celu. Praktyka “tak, i” pozwala ci odkryć zasoby w każdej chwili, w każdej sytuacji i w jakimkolwiek temacie.

W skrócie, zasada “Tak, i” oznacza, że:

- Akceptujesz to, co jest.
- Wykorzystujesz to, co jest dane.
- Improwizujesz!
- Tworzysz to, czego pragniesz z pomocą tego, co masz.

Głupiec szuka szczęścia daleko, mędrzec hoduje je u swoich stóp. ~ James Oppenheim

## I jeszcze jedno: zaangażowanie

Mimo że nie jest jednym z oficjalnych zasad CoachWise™ zaangażowanie wciąż jest wymagane od coachów.

Zaangażowanie udoskonala proces coachingu i relację między coachem a klientem. Bez tego proces staje się dość płytki - jak miła rozmowa między znajomymi bądź przyjaciółmi.

Zaangażowanie pozwala klientowi ryzykować i być bardziej pewnym siebie, wypróbować rzeczy, co do działania których nie ma pewności. Kiedy jako klient wiem, że mój coach jest zaangażowany w moją pracę i mój rozwój, bardziej się staram i mam większe aspiracje. Kiedy wiem, że coach robi wszystko co w jego mocy i angażuje się całym sercem, to nawet jeśli nie jest najlepszy, nadal będę się starał.

W zaangażowaniu chodzi o robienie dla klienta wszystkiego, co w twojej mocy. Oznacza to, że zgadzasz się wytrwale powtarzać wiele razy różne praktyki, poprawiające jakość coachingu.

W zaangażowaniu chodzi też o oddanie się całym sercem procesowi coachingu i sprawie klienta. Oznacza to, że nie uciekasz, nawet jeśli nie masz pojęcia co robisz i jeśli klient nie ma pojęcia, co robić dalej. Pozostajesz, nawet jeśli proces jest niezrozumiały i trudny, lub jeśli wydaje ci się, że zmierza donikąd.

Prawdziwe zaangażowanie nie powinno być sztywne, nie oznacza ono osiągnięcia rezultatów bez względu na koszty. Zaangażowanie wywołuje elastyczność. Ponieważ skupiasz się na całości wizji, możesz ominąć 'mniejsze' rzeczy, próbować różnych podejść i odbudowujesz swoją emocjonalną równowagę po nieudanej próbie lub porażce.

Do nas należy włożenie wysiłku. Rezultat pozostaje zawsze w rękach Boga. ~ *Mahatma Gandhi*

## Umiejętności

Jeśli zasady opisane w poprzednim rozdziale odnoszą się do istnienia coachingu, to umiejętności odnoszą się do jego działań. Zasady można wyczuwać, lecz trudno je czasem zobaczyć, wymienić, zarejestrować. Z umiejętnościami jest inaczej. Mając nagraną rozmowę moglibyśmy dokładnie wymienić umiejętności, jakich ktoś używa.

Ten rozdział opisuje trzy podstawowe umiejętności: zadawanie pytań, słuchanie i udzielanie informacji zwrotnej. Czwarta umiejętność, czyli dawanie wsparcia, jest właściwie połączeniem pokrewnych umiejętności, które z uwagi na swoją siłę, powinny być stosowane umiarkowanie.

Możesz uważać zadawanie pytań, słuchanie i odzwierciedlanie, jako *główną pętlę* coachingu. Zadajesz pytanie, słuchasz odpowiedzi klienta i reagujesz na to, co słyszysz, potem zadajesz nowe pytanie i zaczynasz pętlę od nowa. Ćwiczenie tych trzech umiejętności tworzy „esencję coachingu”. Im częściej ich używasz, tym intensywniejszy stanie się twój coaching. Im lepiej wdrażasz zasady, jednocześnie stosując umiejętności, tym będzie on skuteczniejszy.

Co ważne, możesz używać tych umiejętności wszędzie i ćwiczyć je kiedykolwiek zechcesz. Nie musisz być w oficjalnej relacji z klientem, by zadawać otwarte pytania, uważnie słuchać tego, co się dzieje i reagujesz na to, co widzisz i słyszysz. Więc ćwicz, gdziekolwiek, bez wymówek.

## Zadawanie pytań

Najbardziej rozwijające są pytania otwarte. Nie można na nie odpowiedzieć tak lub nie. Zaczynają się od kto, co, gdzie, kiedy i jak, itd.

Najlepsze otwarte pytania są:

- Krótkie. Np.: „Co widzisz?”
- Ogólne. Np., „Co się stało?”
- Adekwatne do tego, co klient powiedział chwilę wcześniej. Np. jeśli klient powiedział „Poszło świetnie,” zapytaj „Co było w tym wspaniałego?”
- Otwarte i szczerze zadane z ciekawością. „Co ważnego dla ciebie jest w tej sytuacji?”
- Zmierające w stronę kreacji: „Czego chcesz?”

Sposób, w jaki zadajesz pytania jest tak samo ważny jak to, o co pytasz. Możesz zadawać otwarte pytania i mogą one wciąż brzmieć jak na przesłuchaniu. Pytania zadawane z żywą ciekawością w większym stopniu mają szansę zainicjować cenne odkrycia i rozwój.

Kilka rad, żeby wiedzieć czego unikać:

**Unikaj pytań zaczynających się od „dlaczego”.** Mimo że czasem ważne jest zrozumienie przyczyny i źródła, pytania zaczynające się od „dlaczego” pociągają za sobą osąd, obronę, lub winę. Pytania zaczynające się od „jak” i „co” pociągają za sobą opis. Np. „Co stało się w tej sytuacji? Jak to działa? Co zrobisz inaczej?”

**Unikaj długich pytań.** Pytania robią się długie w momencie, gdy coach ma swoją opinię na temat tego, co się dzieje. Działa to w ten sposób: coach ma swoje zdanie i wie, że powinien zadawać pytania, więc przekształca swoją opinię w pytanie. Zamiast tego, powiedz: „Uważam, że...” i wyraż swoje zdanie. Ale bądź także przygotowany na to, że możesz się mylić. Klient może odpowiedzieć: „Nie, nie o to chodzi.” W coachingu nie chodzi o przedstawianie twojej opinii klientowi. Lecz kiedy musisz to zrobić, zrób to bezpośrednio i bądź otwarty na odpowiedź klienta.

Sprzedaj swój spryt i kup zdziwienie. ~ *Rumi*

## Słuchanie

Umiejętność słuchania oznacza bycie całkowicie nastawionym na odbiór klienta. Zadajesz pytanie, klient odpowiada, a ty wtedy słuchasz go całym umysłem i sercem. Słuchaj z intuicją, słuchaj mądrze. Słuchaj słów i uczuć, myśli i spostrzeżeń, a także tego, co zostało i co nie zostało powiedziane.

Jakość słuchania zależy od wielkiej otwartości. Ten rodzaj otwartości jest trudny do wyrażenia w konkretnych pojęciach, więc trzeba go opisać. Słuchanie w ten sposób jest jak słuchanie muzyki, zachwycanie się pogodą w piękny dzień lub chłonięcie pięknego widoku. Jego sednem jest cisza. Wymaga to od coacha, by pozostał w stanie wdzięczności. Słuchanie w ten sposób oznacza, że potrafisz się delektować doświadczeniem przez klienta; zagładania w głąb siebie, odkrywania i otwierania się.

Słuchanie oznacza, że przyjmujesz wszystko, co mówi klient i akceptujesz to bez względu na to, czy według ciebie to ma sens czy nie. Wspaniali słuchacze najpierw akceptują bez osądzania lub analizy. Zanim zaczną to uporządkowywać, najpierw chłoną to jak gąbka.

Zasada zaufania z zasad CoachWise™ popiera ten rodzaj słuchania. Gdy wierzysz, że klient jest kreatywny, zdolny, mądry i dobry, możesz traktować każde ujawnienie informacji jako naturalny wyraz kreatywności, zdolności i mądrości klienta.

Twoja wiara sprawia, że w kliencie budzi się samoświadomość. Twoja uwaga jest skupiona głównie na nim i jego świecie. Ponieważ tak jest, twoja prawie całkowita świadomość pomaga mu się skoncentrować, odkrywać, uczyć się, rozwijać, itd.

Twoja uwaga powinna się także skupiać na tobie, gdyż jesteś częścią tego procesu. Jako coach, musisz wiedzieć gdzie idziesz, co oznacza, że musisz poświęcić jakąś część swojej świadomości na poznawanie wyników klienta, śledzenie, gdzie jesteś na ścieżce coachingu, wcielaniem w życie zasad i pozostanie skupionym na znajdowaniu środków i struktur.

Innym powodem, dla którego musisz zwracać uwagę na siebie jest fakt, że stan emocjonalny twojego klienta może wpłynąć na twój. To jest jeden rodzaj manifestacji empatii. Jeśli jesteś zdezorientowany lub znudzony twój klient też może tak czuć. Twój stan emocjonalny z kolei może wpływać na stan emocjonalny klienta. Jeśli jesteś przestraszony lub podekscytowany 'za klienta', lub ogólnie reagujesz emocjonalnie na jego sytuację, on może przejąć twój sposób odczuwania. Musisz się najpierw stać świadomy swoich uczuć i umieć je odpowiednio kontrolować.

Twoja uwaga jest w większości skupiona na teraźniejszości, lecz istnieje też coś tak wspaniałego jak pamięć. Możesz jej użyć, by przypomnieć sobie co klient powiedział wcześniej, jak się wcześniej zachował, jaki był w innych okolicznościach. Część twojej świadomości jest zarezerwowana dla przeszłości.

Podobnie, część twojej uwagi jest skupiona na przyszłości. Tak jak klient, masz wyobraźnię, intuicję, itd. Tak długo jak zachowujesz odpowiedni dystans, możesz zaoferować mu to, co uważasz, że będzie dla niego możliwe w przyszłości. Ale unikaj rad lub takiego języka - "polecam", "powinieneś", "myślę, że to byłoby dla ciebie dobre..."

Ponieważ funkcjonujemy i pozostajemy pod wpływem większej całości, coachowie przeznaczają część swojej uwagi na całościowy kontekst i otoczenie. Co dzieje się w relacji coach-klient? Grupa? Oddział? Firma? Miasto? Kraj? Świat? Zwróć uwagę na całość na duży obraz i podziel się tym, co widzisz z klientem, jeśli uważasz, że to będzie miało dobry wpływ.

Prawdziwa mądrość zakłada mniej niż głupota. Mędrzec często wątpi i zmienia zdanie; głupiec jest zawzięty i nigdy nie wątpi, zna wszystko oprócz własnej niewiedzy. ~ Akhenaton (c. B.C. 1375)

## Odzwierciedlanie

Odzwierciedlanie tego, co usłyszałeś wpływa w naturalny sposób ze słuchania. Reagowanie na to, co słyszysz i wyczuwasz w kliencie służy kilku celom:

- Klient czuje się zauważony, słuchany i znany przez ciebie. To stwarza poczucie porozumienia i zaufanie.
- Poprzez bycie zauważonym i słuchanym, klient lepiej poznaje samego siebie. W szczególności odzwierciedlanie emocji może kreować zdolność do samoświadomości, będącej podstawą inteligencji emocjonalnej.
- Dokładne odzwierciedlanie może pomóc w wyjaśnieniu sytuacji klienta.
- Proste odzwierciedlanie może wpływać na wytworzenie atmosfery akceptacji i sprzyjać otwarciu się, co jest kluczowe w pozostaniu w kontakcie z rzeczywistością.
- Reagowanie na to, co słyszysz sprawia, że pracujesz razem z klientem. To jest okazja, by sprawdzić, że dobrze rozumiałeś jego doświadczenie.

Oto kilka wskazówek dotyczących tej umiejętności:

- Unikając naśladowania klienta, twoje odzwierciedlanie powinno być dokładne jak lustro. Używaj języka i terminologii klienta, jeśli to możliwe.
- Odzwierciedlaj na temat zasobów i struktur, które obserwujesz, lub wnioskujesz z przekazu klienta, i w ten sposób podtrzymaj jego świadomość o nich.
- Odzwierciedlaj, mówiąc, kim według ciebie jest klient, odzwierciedlaj jego charakter. Np. “To wymagało odwagi!” lub “To było pełne współczucia.”
- Kiedy mówisz, wybierz swój ton i prędkość mówienia, by stworzyć jak najlepsze porozumienie. (To jest dobry pomysł do stosowania w trakcie całego procesu, nie tylko w trakcie odzwierciedlania.)
- Mów skrótowo. Nie musisz powtarzać wszystkiego, co klient powiedział. Pomocne odzwierciedlanie może mieć działanie integrujące - krótkie streszczenie myśli, spostrzeżeń i emocji klienta.
- Odzwierciedlanie nie musi być dosłowne. Może zawierać metafory. Np. “Wygląda, że się czujesz jak lew w klatce...”
- Czasem reagujesz na to, czego *nie* usłyszałeś od klienta, ale co wyczułeś między słowami.
- Nie przywiązuj się do swoich percepcji sytuacji klienta. Jeśli klient się nie zgadza z twoim zdaniem, pozwól mu na to.

Jedyną przysługą, jaką przyjaciel może naprawdę oddać to pokrzepić twoją odwagę, trzymając przed tobą lustro, w którym widzisz szlachetny obraz samego siebie.

~ *George Bernard Shaw*

## Wspieranie

Umiejętność wspierania kogoś jest połączeniem różnych umiejętności. To, co mają ze sobą wspólnego to wkład wiedzy coacha. Ponieważ coach także ma swój udział w przebiegu coachingu, istnieje ryzyko, że proces skupi się na nim (tym, co on wie, co widzi, co czuje) zamiast na kliencie.

Sednem coachingu jest zadawanie pytań, słuchanie i odzwierciedlanie. Umiejętności, które tworzą umiejętność dawania wsparcia są tylko dodatkiem. Można ich używać, ale oszczędnie. Nie wystawiaj ich na pierwszy plan.

- Entuzjazm: “To brzmi wspaniale.” lub “Jestem podekscytowany tym, co robisz.”
- Dodawanie odwagi (motywowanie): “Wiem, że potrafisz to zrobić. Będziesz w tym świetny.”
- Dawanie rad: “Oto, co według mnie powinieneś zrobić w tej sytuacji.”
- Wyrażanie swojego zdania: “Uważam, że to dobry pomysł. Zgadzam się z tobą.”
- Przedstawianie analizy: “Wydaje mi się, że to co się dzieje tutaj to...”
- Odnoszenie swoich doświadczeń do sytuacji klienta: “Kiedy byłem w takiej sytuacji, zrobiłem to...”
- Burza mózgów: “Mam pomysł...”
- Pouczanie: “Działa to w ten sposób...”
- Polecanie konkretnego przekonania: “Powinieneś skupić się na tym, że szklanka jest do połowy pełna, a nie pusta.” lub, “W miejscu pracy ważniejsza jest harmonia niż efektywność.”
- Opowiadanie historii: “Dawno, dawno temu, w dalekim kraju...”
- Przedstawianie modelu lub paradygmatu, przez który klient może spojrzeć na daną sytuację: “Istnieje sześć rodzajów przywództwa...”
- Oferowanie swoich zasobów: “Mam znajomego, z którym możesz o tym porozmawiać.” lub, “Czytałem książkę, która może ci się spodobać.”
- Normalizowanie doświadczenia klienta: “Oczywiście, że jesteś tym zdenerwowany, każdy by był. Twoja reakcja jest całkowicie naturalna.”

Większość ludzi posiada te umiejętności, gdyż większość coachów zaczyna coachować po wielu latach dzielenia się swoją wiedzą (radami, pomysłami, reakcjami) w odpowiedzi na potrzebę lub dylemat. Większość coachów zajmowała się rozwiązywaniem problemów, udzielaniem rad i opowiadaniem historii.

Lecz są to bardzo ważne umiejętności i jeśli są używane w odpowiedni sposób, mogą bardzo wzmocnić proces coachingu. Umiejętne stosowanie tych zasad rozróżnia dobrych coachów od naprawdę wyjątkowych.

Im bardziej jesteś zakorzeniony w zasady coachingu CoachWise™, zwłaszcza w zasadę zaufania (klient jest kreatywny, zdolny, mądry i dobry), tym umiejętniej będziesz używał tych zdolności, jednocześnie nie stosując ich za często. Sposób w jaki dzielisz się swoją wiedzą z klientem, gdy szanujesz i ufasz jego mądrości, bardzo się różni od sposobu, w jaki to robisz, myśląc, że klient potrzebuje, byś go uczył.

Głównym darem coacha jest wspieranie odkryć klienta, ich świadomości, ufności w swój cel i własną mądrość. Kiedy wierzysz w to, że klient jest kreatywny, zdolny, mądry i dobry, będziesz uważał, że nie potrzebuje on twojej wiedzy, życiowego doświadczenia lub rad. To duży bonus i może być czasem bardzo pomocny (z tego powodu jest to główna umiejętność w wielu zawodach opartych na pomaganiu innym), ale nie jest główną umiejętnością w coachingu.

## CoachWise Map™

Ten rozdział opisuje poszczególne kroki na ścieżce coachingu. Proces coachingu, lub jakakolwiek rozmowa która jest do niego podobna, będzie przebiegała według następujących punktów:

1. Dążenia. Czego chcesz?
2. Rzeczywistość. Co jest teraz? Czego możesz użyć? Jak to działa?
3. Plan. Co zrobisz?
4. Działanie. Zrób to.
5. Przegląd. Czego się nauczyłeś? Co dalej?

## Dążenia: Czego chcesz?

Coaching przebiega jako seria pytań. Pierwsze, najważniejsze, do którego będziesz wciąż powracał: Czego chcesz?

Mogę nauczyć każdego jak zdobyć to, czego pragnie od życia. Problem tkwi w tym, że nie znalazłem jeszcze nikogo, kto umiałby mi powiedzieć, czego chce. ~ *Mark Twain*

Pojęcie dążeń można rozpatrywać na dwa sposoby. Na większą skalę - coachowie powinni poprosić klienta, by poważnie się zastanowili nad tym, co chce stworzyć, co nadaje sens jego życiu, i w jaki sposób chce wziąć w tym udział. To jest decydujący punkt, jeśli chodzi o coaching dotyczący przywództwa.

Na mniejszą skalę - ten etap ma przypomnieć, że coaching najlepiej działa, gdy ma się sprecyzowany cel.

Na większą skalę pytamy: Czy to jest twoja wizja twojego świata? Jakie są twoje wartości? Jakie jest twoje idealne „Ja”? Odpowiedzi na te pytania stanowią ramę dla całego procesu coachingu.

Na bieżąco, pytamy: Jakie masz oczekiwania w stosunku do tej sesji? Czego chcesz potem? Na czym chcesz się skupić? Jaki jest twój następny cel? Czego chcesz się teraz dowiedzieć?

## Trzy drogi do celu

Istnieje wiele dróg, by sprecyzować cel klienta. Proponujemy trzy:

Wizja: Zmiana zewnętrzna, którą klient chce wykreować.

Wartości: Te, które mają serce i znaczenie.

Idealne „Ja”: Charakter, esencja, rdzeń osobowości, lub osoba, którą klient się staje, lub chce być.

Opis, jak te trzy aspekty celu odnoszą się do klienta:

“Nie chodzi o wygraną czy przegraną, ale o to według jakich zasad grasz.” (Wartości)

“Nie chodzi o wygraną czy przegraną lub nawet jak grasz, ale o to kim jesteś jak grasz.” (Idealne „Ja”)

“Wszystko wspaniale, ale ja wciąż chcę wygrać mistrzostwa. Chcę WYGRAĆ TĘ GRE!” (Wizja)

## Wizja: Jak wspaniałą możesz wykreować?

Coaching zaczyna się do wiedzy, czego klient chce w jakiegokolwiek sytuacji. Jak wspomnieliśmy, może to być cel na małą skalę. Ale nie zapominaj, że powinieneś odkryć także większe cele. Im większy cel, tym bardziej klient będzie zmotywowany.

Oto kilka wskazówek, które dają moim klientom, gdy pracują nad kreowaniem swojej wizji:

**Miej wielkie plany.** Będziesz w stanie zainspirować innych tylko wtedy, gdy sam jesteś zainspirowany: *podążaj za tym, co zapięra ci dech w piersi*. Plywasz w morzu możliwości. Istnieje wiele rzeczy w morzu, których możesz uniknąć lub za którymi możesz podążać. I istnieje wiele miejsc, gdzie można się schować. Jest tak samo trudno wytropić plotkę, jak wieloryba. Wieloryby przynoszą swoją moc, której plotkom całkowicie brakuje. Podążaj za wielorybami.

**Podejmij ryzyko.** Wielka wizja to taka, za którą warto podążać nawet jeśli upada. Dlaczego? Ponieważ wielka osobista wizja angażuje najlepszą stronę siebie i twojego świata i doprowadzi cię do tego, kim najbardziej chcesz być.

**Miej wizję.** Trzeba pozwolić wizji zmieniać się, rosnąć i pogłębiać się z czasem. W miarę jak sytuacje się zmieniają, tworzą się nowe porozumienia, produkty rozwijają w nieoczekiwany sposób, pojawiają ukryte rynki, i, co najważniejsze, w miarę jak uczysz się co jest dla ciebie naprawdę istotne, twoja wizja także się zmienia. Stwarzanie wizji polega również na jej zmienianiu w odniesieniu do przyszłości.

Ponieważ w coachingu chodzi o to, by pomagać ludziom zdobyć to, czego pragną bez robienia tego za nich, bardzo ważne jest odkryć, czego chcą. A gdy już ci to powiedzą, postaraj się zapamiętać.

## Wartości

Wartości to są idee lub jakości, które mają głębokie znaczenie dla klienta.

Rozumienie wartości klienta pomaga ci zobaczyć, co jest generalnie dla niego istotne. Podczas gdy dobrze opisana wizja daje ci wyobrażenie o wynikach, jakich oczekuje klient, wartości dają coś innego. Np. masz klienta, który chce wybudować stadion dla swojego miasta. Mógłby ci powiedzieć dokładnie jak chce, żeby on wyglądał i gdzie ma się znajdować. Ale wiedza o wartościach ważnych dla klienta powie ci dlaczego chce to stworzyć, a również jak by chciał, żeby przebiegał proces kreacji.

Jeśli klient ceni perfekcję, ważne będzie dla niego używanie najlepszych materiałów; jeśli ceni piękno, będzie chciał, by stadion był estetyczny. Jeśli ceni partnerstwo, będzie dla niego ważna współpraca z innymi ludźmi.

## Idealne “Ja”

Wszyscy mamy wyobrażenie tego, kim możemy być w najlepszym wydaniu. Czujemy swój najgłębszy potencjał. Niektórzy ludzie nazywają to naszą duszą lub esencją, a inni wierzą, że właśnie tacy rdzennie jesteśmy. Jakikolwiek termin przyjmemy, ważne jest, by wiedzieć jaki jest ideał charakteru klienta.

## Rzeczywistość: Co jest?

Krok nazywany rzeczywistością ma kilka oddzielnych funkcji:

Sprawdzenie gdzie znajduje się klient w odniesieniu do swojego celu (wizji). Przykładowo, jeżeli celem klienta jest uzyskiwanie pensji w wysokości \$100,000, w tym kroku zadajesz klientowi pytanie ile pieniędzy zarabia teraz.

Dostrzeżenie kto i co jest dostępne dla klienta aby mógł zrealizować swój cel. Oznacza to, że poświęcisz czas na rozpoznanie dostępnych zasobów.

Odkrycie i zaakceptowanie świata takim jaki aktualnie jest.

W poprzednim kroku pomagałeś klientowi wyobrazić sobie idealny świat (lub pewne jego aspekty). W tym kroku eksplorujesz świat klienta takim jaki jest aktualnie, tak jakbyś eksplorował nowy kraj. Stając się ekspertem w tym co jest. Poszukuj starając się zrozumieć skutki i przyczyny, źródła i siły, z ciekawością, bez obwiniania czy krytyki (powstrzymując również klienta od obwiniania czy krytyki).

Klient potrzebuje poznać struktury, które tworzą rzeczywistość, taką jaka jest, aby wiedzieć co musi się zmienić w swojej rzeczywistości, by mógł zbliżyć się do pożądanej wizji. Odkryj co może działać dla wizji, a co działać może przeciwko niej. Aby dokonać zmiany, potrzebują stać się mistrzami bieżącej rzeczywistości, postrzegać ją klarownie, poznawać inteligentnie i całkowicie.

Krok ten dotyczy także bycia świadomym prawdy.

Pokój, jeśli to możliwe, ale prawda za wszelką cenę.  
~ *Martin Luther*

## Nie patrz w dół

Kiedy wspinasz się na szczyt wysokości tysiąca stóp, i już jesteś przerażony, patrzenie w dół to naprawdę zły pomysł. Dlaczego? Ponieważ jedna część mózgu przetwarzająca informacje wzrokowe wysyła sygnały „bój się jeszcze bardziej“ do ciała, zanim bardziej racjonalna część mózgu ma szansę na przejęcie kontroli. I jeśli już się boisz, to nie byłoby najmądrzejszym bać się jeszcze bardziej. Każdy dobry sportowiec powie ci, odrobina strachu jest dobra, zmusza cię do uważności, jednak dużo strachu może cię zabić

Wypieranie rzeczywistości w imię bycia optymistą jest zdecydowaną głupotą. Mówienie „nie patrz w dół“ jest czymś innym od mówienia „upadek cię nie zabije“. Pierwsze jest dobrą radą, a drugie jest wierutnym kłamstwem.

Kiedy wchodzisz więc na szczyt wysokości tysiąca stóp, musisz być świadomy, że upadek bez liny prawdopodobnie cię zabije. Taka świadomość spowoduje, że sprawdzisz sprzęt dwukrotnie, będziesz uważny, skupisz się na tym co robisz, i będziesz wspinął się z partnerem. Świadomość ryzyka jest czymś rzeczywistym (nie jedynie negatywną postawą) inspiruje cię do bycia tak przygotowanym jak to możliwe: praktykowanie umiejętności do poziomu mistrzostwa, tak, że będziesz mógł na nich polegać nawet w dużym stresie, używanie najlepszego wyposażenia, wybór najlepszych partnerów. Rozpoznanie terenu z wyprzedzeniem, posiadanie planu awaryjnego, itd.

## Zasoby - FIES

### Fizyczne

Pieniądze  
Czas  
Wyposażenie, sprzęt  
Materiały  
Produktu  
Pojazdy  
Nieruchomości, budynki  
Inne

### Intelektualne

Wiedza, doświadczenia  
Umiejętności  
Wyobraźnia  
Koncepcje, pomysły  
Inne

### Emocjonalne

#### Emocje

Optymizm  
Odwaga  
Siła  
Determinacja  
Wytrwałość  
Elastyczność  
Radość  
Entuzjazm  
Spokój  
Współczucie

#### EQ - Inteligencja emocjonalna

Samoświadomość  
Wrażliwość społeczna  
Zarządzanie samym sobą  
Zarządzanie relacjami  
Inne

### Społeczne

Rynki  
Fani, zwolennicy  
Klienci  
Dostawcy  
Pracownicy  
Mędrcy - mentorzy, nauczyciele  
Wzorcy, bohaterowie  
Alianse  
Znajomi  
Sieci  
Dream Team  
Kultura  
Inne

## Plan: Co zrobisz?

W tym kroku, planujesz działania, które połączą lukę pomiędzy wizją, a rzeczywistością. By były najbardziej skuteczne, działania te muszą włączać bieżącą rzeczywistość, muszą ją w jakiś sposób wykorzystać.

Jeden sposób spojrzenia na działania, to postrzeganie ich jako transformacji zasobów. Na przykład, nauczenie się nowej umiejętności czy zagadnienia, klient transformuje czas i energię (ciekawość) w wiedzę i umiejętności. Czas i energia nie są nieskończone i w przypadku większości klientów wolny czas i wysokiej jakości energia występują w niedoborze. Dlatego dobry plan musi to również wziąć pod uwagę

Ogólnie plan musi przejść przez kilka znaczących etapów.

- Burza mózgów, zabawa opcjami. Co mógłbyś zrobić? Co jest możliwe?
- Wybór konkretnych celów i kroków milowych. Co zrobisz?
- Podjęcie decyzji co do priorytetów, biorąc jednocześnie pod uwagę bieżącą rzeczywistość, istniejące projekty, etc. Co zrobisz w pierwszej kolejności? Co odłożysz na razie na bok? Czego odmówisz?
- Rozłożenie zasobów. Skąd weźmiesz czas? Pieniądze? Ludzi? Hart ducha – wytrwałość?
- Podjęcie się konkretnych określonych w czasie działań. Do kiedy?
- Zaplanowanie kryteriów wiarygodności i sposobów mierzenia rezultatów. Po czym poznasz? (Lub jeśli klient chce aby to coach utrzymywał odpowiedzialność, to coach pyta „Po czym poznam?”)

Istnieje wiele dostępnych metodologii planowania. Użyj swojej ulubionej, lub ulubionej klienta.

Kilka wskazówek:

Uważaj, aby nie przeladować planu. Dla niektórych planowanie szczegółowe zakrojone w daleką przyszłość jest świetne, dla innych jednak jest stratą czasu. Przy niektórych celach plan może być tak prosty jak „Idź znajdź partnera“ lub „Przeczytaj tę książkę“.

Również niektórzy klienci będą bardziej zmotywowani konkretyzując cele oraz zobowiązując się do zamkniętych terminów realizacji, innym z kolei odebrało by to całą zabawę. Bądź wrażliwy na te potrzeby klienta, dotyczące porządku czy struktury i nie narzucaj swoich własnych w procesie, jeśli będziesz w stanie się powstrzymać.

Zaakceptuj sugestie klienta dotyczące planu, nawet jeśli wydaje ci się, że masz lepszy pomysł. Daj im przynajmniej szansę wypróbowania ich sposobu; jeśli nie zadziała, odkryją to wystarczająco szybko i będziesz miał możliwość kolejnego podejścia.

## Działanie: Zrób to!

W krokach działania to klient tak naprawdę wykonuje całą pracę. Jeśli klient i coach pracują blisko siebie, coach może poszukać możliwości dawania wsparcia, zachęty czy feedbacku. Jednak zazwyczaj, w typowej relacji coachingowej, a nawet w większości relacji zawodowych, klient działa poza zasięgiem obserwacji coacha. Dlatego też, na tym etapie działań nie ma już wiele do zrobienia przez coacha.

Idealny klient, z drugiej strony jest w rzeczy samej bardzo zajęty. Podejmuje śmiało działania, bierze pod uwagę rzeczywistość, czerpie stosując nowe zasoby (materiały, mięśnie, wiedzę, zobowiązania, entuzjazm, przyjaciół, sprzymierzeńców, partnerów, dobre wzory do naśladowania, etc.) i dokonuje zmiany struktury.

Nie czekaj aż twój okręt dopłynie do ciebie... Popłyn do niego.  
~ Unknown

Klienci powinni być zachęceni do eksploracji i eksperymentowania; jeśli są zbyt skupieni na konkretnym celu, prawdopodobnie mogą im umknąć istotne możliwości. (Co dzieje się tutaj? Jak mógłbym to wykorzystać?)

Klient będzie odnosił sukcesy i porażki. Zarówno jedne jak i drugie będą wydarzać się czasem w taki sposób, który nie jest możliwy przez ciebie do przewidzenia i przygotowania się na nie. Ponieważ bez względu na to jak dokładnie wykonałście pierwsze trzy kroki, nie istnieje substytut wejścia w prawdziwe pole działań i poruszanie się po nim.

Pomyśl przez chwilę o wyprawę w dziką naturę. Możesz stworzyć bardzo klarowną wizję wyprawy, zdobyć mapy i wyposażenie, nauczyć się sztuki organizowania wypraw z książek i od znajomych, zaplanować trasę. Jednak nie widziałeś jeszcze tak naprawdę drzew ani nie szedłeś godzinami z ciężkim plecakiem czy nie spałeś na ziemi. Czy 2 calowa karimata będzie doprawdy wystarczająco wygodna aby przespać na niej całą noc? Dopóki nie prześpisz się na 2 calowej karimacie nie będziesz tego wiedział.

Tak więc klient będzie w działaniu, próbując podążać za planem, a również będzie eksplorował i eksperymentował po drodze. Spodziewaj się niespodziewanego i spodziewaj się porażki. Innym sposobem powiedzenia tego jest stwierdzenie, że nauka będzie się wydarzać, ponieważ jeśli wszystko wydarzałoby się dokładnie zgodnie z przewidywaniami, niewiele nauki wyciągnęlibyśmy z tego doświadczenia.

## Przegląd: Co się wydarzyło?

Podstawowym celem tego kroku jest odkrycie tego co się wydarzyło, i wyciągnięcie z tego nauki. Jest koniecznym i istotnym zatrzymanie się w toku działań, czasem na chwilę, czasem na dłużej.

W tym kroku:

- Sprawdź rezultaty.
- Dokonaj refleksji aby wyciągnąć naukę.
- Wzmocnij zmiany strukturalne, które przynoszą więcej możliwości.
- Następnie powróć i ponownie się zaangażuj.

Dwie zasady dotyczące ponownego zaangażowania:

1. Wróć na ścieżkę tylko tak daleko jak potrzebujesz.
2. Zawsze zawróć tak daleko jak potrzebujesz. Jeśli potrzebujesz przeorganizować plan, wtedy wróć do tego kroku. Jeśli potrzebujesz się cofnąć i sprawdzić rzeczywistość, to zrób to. Jeśli wizja potrzebuje się zmienić, zmień ją.

Jeśli popełniłeś błędy...zawsze będzie dla ciebie następna szansa... Możesz zawsze zacząć od nowa, ponieważ to, co nazywamy "porażką" to nie upadek w dół, ale pozostawanie w dole.

~ Mary Pickford

## Pole

Jeśli przysłuchiwalbyś się dobrym coachom w trakcie pracy, zobaczyłbyś, że zwracają uwagę nie tylko na kilka prostych spraw, ale w rzeczywistości na bogaty zestaw spraw. Tak naprawdę wsłuchują się w cały świat klienta.

To jest nieuporządkowane. Świat zawiera w sobie wszelkiego rodzaju rzeczy. Jest to wielkie chaotyczne pole złożonych interakcji.

Istnieje wiele możliwości widzenia tego co czyni świat takim jaki jest. Dla dobra naszej rozmowy przyjrzymy się temu z kilku prostych stron, w szczególności, zasobów, struktur i dziedzin.

- Zasoby to surowy materiał, budulec kreacji.
- Struktury są tym co kształtuje ów surowiec i kontroluje nasz do niego dostęp.
- Dziedziny opisują własność lub lokalizację zasobów lub struktur. Zasoby i struktury mogą być osobiste (indywidualne), lub zbiorowe (własnością grupy, organizacji, społeczeństwa czy kultury).

Dodatek A, “Struktury i Zasoby” przedstawia przykłady wielu typów zasobów i struktur: przytacza również przykłady pytań, które mógłbyś zadać aby odkryć i zmienić dostęp klienta do zasobów. Następna część daje bardziej ogólny obraz tego czym są i jak razem działają, i dlaczego chciałbyś o nich wiedzieć.

## Zasoby

Zasoby to materiał twórczy klienta. Są one surowym materiałem kreacji. Wizja klienta może być wyrażona w zasobach (przyszłe zasoby lub idealne zasoby) i rzeczywistość może być opisana jako zbiór zasobów (obecne).

Zasoby można umieścić w czterech szerokich kategoriach:

- Fizyczne zasoby, takie jak pieniądze, czas, wyposażenie i budynki.
- Intelktualne zasoby, takie jak wiedza, umiejętności i własność intelektualna.
- Emocjonalne zasoby, takie jak morale, entuzjazm, zaangażowanie.
- Społeczne zasoby, takie jak sprzymierzeńcy, fani, przyjaciele, przewodnicy, zespoły, grupy, etc.

## Struktury

Pomyśl o zasobach wody. Kiedy płynie przez rury, rury są strukturą. W tym przypadku rury kontrolują nasz dostęp do wody. Jest dużo wody dostępnej ale jeśli zablokujesz rury, niewiele z niej dostaniesz. Kiedy woda spływa w dół zboczem wzgórza, kształt zbocza jest strukturą. W taki sam sposób w jaki zbocze wzgórza kontroluje drogę i sposób spływania wody w dół, struktury kontrolują sposób przepływu zasobów. W ten sam sposób w jaki system rur kontroluje nasz dostęp do wody, struktury kontrolują nasz dostęp do zasobów. ( W książce Roberta Fritza The Path of Least Resistance znajdziesz rozszerzenie powyższych zagadnień.)

Weź pod uwagę zasoby i struktury dotyczące pieniędzy i systemów finansowych. Rzeczywista gotówka jest zasobem. Jest wiele takich zasobów dookoła. Jest to zasób o ogromnym potencjale, jednak jest dla nas dostępny jedynie poprzez struktury. Co kontroluje nasz dostęp do nich, ogólnie, banki, systemy bankowe i nasze zbiorowe umowy honorowania zasad owych systemów. Budynek banku i bankomaty są fizyczną strukturą. Oprogramowania, które je obsługują można by nazwać intelektualną strukturą. Zasady i regulacje mówiące o przepływie pieniędzy są również strukturą. Twój portfel z twoją gotówką są twoją prywatną domeną. Gotówka na koncie firmowym jest domeną zbiorową. Masz potencjalnie do niej dostęp przez bycie częścią grupy ludzi, którzy są jej właścicielami. Twój prawdziwy do niej dostęp to zupełnie inny temat.

Zasoby, jak woda, zawsze płyną drogą najmniejszego oporu. Droga najmniejszego oporu determinowana jest strukturą. Struktury są istotne ponieważ kontrolują zasoby i kontrolują nasz do nich dostęp.

Jest w miarę łatwo dostrzec struktury, a również dostrzec potrzebę kontroli czy wpływu kiedy mówimy o zasobach fizycznych. Jednak struktury intelektualne, emocjonalne i społeczne mogą być trudniejsze do dostrzeżenia. Są równie silne jak i równie realne w szerszym tego słowa znaczeniu jak struktury fizyczne, i jest tak samo istotne nauczenie się dokonywania zmian w tym obszarze..

Dokument ten można dowolnie wykorzystywać: cytować, przysyłać, prezentować - przy zapewnieniu powołania się na źródło

Jedną z najsilniejszych struktur są przekonania. Przekonania kontrolują nasz dostęp do wiedzy. Jeśli, na przykład, wierzysz, że ziemia jest płaska, trudno jest zastosować wiedzę o tym, że jest okrągła. Przekonania budują podłoże dla pojawienia się konkretnej wiedzy. Nawet jeśli przedstawia się sprzeczne informacje, tendencją staje się ignorowanie owych odmiennych informacji.

Przekonania mają również wpływ na nasz dostęp do zasobów emocjonalnych. Jeśli uważasz, że nie jesteś w stanie poprowadzić zespołu R&D ponieważ do tej pory zarządzałeś jedynie zespołami obsługi klienta, to przekonanie utrudnia ci poczucie pewności siebie.

Kolejna silna struktura to tożsamość. Tożsamość jest tym kim myślisz, że jesteś; to stabilne poczucie siebie, które towarzyszy ci przez cały dzień. Jeśli sytuacja wymaga od ciebie abyś nagle zachował się odmiennie, aby otrzymać to, czego chcesz, nadziejesz się na wewnętrzną strukturę, którą odczuwa się tak namacalnie jak ceglana ścianę – strukturę, która może być równie trudna do przesunięcia, zmiany.

Być może słyszałeś powiedzenie „charakter jest przeznaczeniem“. Mówi ono o sile naszych wrytych wzorców zachowań – naszym charakterze. To kim myślimy, że jesteśmy kształtuje nasze przeznaczenie ponieważ w znacznym stopniu determinuje to, co widzimy, to jak myślimy, co pozwalamy sobie czuć, i to jak pozwalamy sobie się zachowywać. Powiedzmy, że osoba do której jesteś przyzwyczajony (osoba, którą lubisz myśleć, że jesteś) jest miła, uprzejma, łatwa w kontaktach, przyjazna. Co wydarzy się, kiedy będziesz potrzebował stać się przymuszający, agresywny czy wymagający? Gwarantuje ci, że będzie to dla ciebie trudne, chyba, że znajdziesz się w zagrażającej życiu sytuacji. Czasami nawet zagrażająca życiu sytuacja nie wyzwoli z ciebie tygrysa, jeśli zdolalesz sobie wmówić, że jesteś kotem. To jest właśnie miejsce, gdzie coaching może być najbardziej przydatny, nawet jeśli odczuwa się go subtelny i ezoteryczny. Dobrze przeszkolony coach może ci pomóc zobaczyć kim myślisz, że jesteś w odniesieniu i przeciwieństwie do tego kim chciałbyś być lub kim potrzebujesz się stać aby osiągnąć to, czego pragniesz.

## Domeny

Struktury i zasoby istnieją w jednej lub więcej różnych domenach, dziedzinach. Domena odnosi się do rozmiaru, lokalizacji, własności zasobu lub struktury.

Używając przykładu przekonań, istnieją przekonania osobiste, niesione przez klienta lub inną osobę w życiu klienta, istnieją również, zbiorowe przekonania, niesione przez firmę, grupę, zespół czy społeczeństwo. Zagadnienie domeny staje się istotne kiedy mamy do czynienia ze zmianą struktury. Czy zmiana u klienta wytworzy wystarczającą, właściwą zmianę w polu, czy też musi się zmienić grupa jako całość?

Przykładowo, mógłbyś pracować w firmie, w której kulturze wartością jest ciężka praca. Cenienie ciężkiej pracy jest bardzo dobre, jednak możesz mieć kłopoty jeżeli praca jest efektywna ale łatwa. Jeśli skuteczna a zarazem łatwa praca nie jest ceniona w kulturze klienta, klient będzie napotykał pewnego rodzaju opór, jeśli to co próbuje zrobić przynosi rezultaty z łatwością. W takim przypadku występuje konflikt strukturalny. Klient posiada przekonania, że łatwa praca może być dobra; grupa posiada przekonanie przeciwne. Często łatwiej jest zaadaptować przekonania grupy, w której pracujemy niż im się przeciwstawić. Struktury utrzymywane przez duże grupy mają własną grawitację i ciężar gatunkowy; ponieważ jesteśmy gatunkiem społecznym i stadnym, bezpieczniej jest nam zgodzić się z grupą niż się jej sprzeciwić. Pragnienie klienta łatwości będzie stało w niezgodzie i kreowało trudności na poziomie kolektywnym. Jak coachował byś tego klienta?

Podobnie, zasoby można postrzegać jako bogactwo i własność osoby. Klienci postrzegają swoje zasoby całkiem sprawnie. Jednak mają tendencję do ignorowania lub nie doceniania bogactwa zasobów, które są dla nich dostępne poprzez przynależenie do grup (partnerstwo, rodzina, szkoła, kościół, społeczność, towarzystwo, kraj, etc.). Nawet najniżej opłacany pracownik w bogatej firmie, wydaje się być w lepszej sytuacji chociażby finansowej, od najniżej opłacanego pracownika w biednej firmie. Przez samo bycie pracownikiem na jakimkolwiek stanowisku, osoba uzyskuje dostęp przynajmniej do pewnej części zbiorowych zasobów- wiedzy, ludzi, wyposażenia, etc. Nie wspominając już o korzyściach. Oczywiście istnieją od tego wyjątki, jednak ogólnie, nasze członkostwo w grupie gwarantuje dostęp do niektórych grupowych zasobów.

## Pole w kolejnych krokach

Świat klienta jest zawsze obecny; sący w kulisach podczas rozmowy coachingowej. Jest to teren, po którym porusza się klient, jest bogactwem surowców, materiału, z którego kreuje się wizję.

Oto jak można wykorzystać pole w kolejnych krokach:

**Nadrzędny Cel.** Wizja klienta opisuje idealny świat, pole pożądane, ogólnie przyszłość, w której klient stał się człowiekiem, którym chce być, uzyskał silnych sprzymierzeńców, nauczył się i osiągnął mistrzostwo umiejętności i wiedzy, ma bogatszy zbiór zasobów fizycznych (więcej czasu, więcej pieniędzy, nowy produkt, bardziej skuteczną dywizję). Ważne jest w tym kroku opisanie idealnego świata tak szczegółowo i wyraźnie jak to tylko możliwe.

**Rzeczywistość.** Bieżący świat, ten który istnieje w czasie rzeczywistym, jest skupieniem w kroku rzeczywistość. W tym kroku musisz odkryć co jest w polu- struktury i zasoby, które pomogą klientowi zbudować wizję oraz struktury, które pracują na to aby świat pozostał dokładnie takim jaki jest.

**Planowanie.** W kroku planowania, skupisz się na tym jak zmienić ten świat w kierunku wizji. Planowanie musi dostrzegać, akceptować i adresować lukę pomiędzy Wizją a Rzeczywistością.

**Działanie.** Kiedy klient przystępuje do działania, angażuje się w prawdziwe pole i próbuje przeprowadzić plan działania, jednocześnie cały czas utrzymując intencję zmian dotychczasowej rzeczywistości na bardziej zbliżoną oraz przyjazną wizji.

**Przegląd.** Mógłbyś powiedzieć, że w tym kroku dokonujesz przeglądu stanu pola. Zakładaj, że coś się zmieniło w wyniku działań klienta, odkrywasz co to jest. Zakładaj, że coś zmieniło się w polu, nawet jeśli klient odniósł porażkę lub po prostu zwyczajnie nic nie zrobił. Nawet jedynie upływ czasu zmienia pole, ponieważ pole jest światem, a świat zmienia się nieustająco. Nawet tylko próby działania dokonują zmiany w polu, ponieważ klient zmienił coś w sobie przez samo dokonanie próby. Nawet w totalnej porażce jest coś do odkrycia. Odkrycie (nabycie zasobu zwanego wiedzą) jest zmianą w polu.