Sztuka zadawania pytań w coachingu

Jak opanować najważniejszą umiejętność coacha?

Tony Stoltzfus

Fragment książki ze
strony: www.aetos.pl

Sztuka zadawania pytań w coachingu

Jak opanować najważniejszą umiejętność coacha?

Tony Stoltzfus

Copyright © 2008 by Tony Stoltzfus
All rights reserved.

Cover Design by Mark Neubauer

Polish edition © 2012 by Aetos Media Sp. z o. o.
All rights reserved.

Tytuł oryginału: Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills

Przekład: Bożena Olechnowicz

Redakcja: Piotr Kwiatkowski

Korekta: Marta Kruk

Skład: Marek Krystoń / Akapit.pl

Wydawca: Aetos Media Sp. z o.o.
Krzywoustego 1/11
51-165 Wrocław
tel. (+48) 71 750 17 00
e-mail: aetos@aetos.pl
www.aetos.pl

Druk i oprawa: Drukarnia Arka
ul. Błogocka 28
43-400 Cieszyn
tel. (+48) 33 858 20 13
e-mail: arka@arkadruk.pl

ISBN: 978-83-61097-21-1

Wstęp do wydania polskiego

Dajemy zbyt wiele odpowiedzi, jednocześnie zadając za mało pytań. Adekwatne pytania inspirują do szukania nowych możliwości i pomagają w odkrywaniu drzemiącego w nas potencjału. Coaching jest sztuką pomagania ludziom w rozwoju bez mówienia im, co mają robić.

Tony Stoltzfus od wielu lat z pasją zajmuje się coachingiem, zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i grupowym. Jest autorem wielu poczytnych książek, artykułów i narzędzi coachingowych.

Z wielką radością udostępniamy Państwu ten praktyczny poradnik oparty na bogatym doświadczeniu i warsztacie autora. Wierzymy, że niniejsza książka będzie nie tylko inspiracją, ale również stanie się w Państwa rękach skutecznym narzędziem pomagającym w rozwijaniu umiejętności zadawania pytań.

Instytut Rozwoju „Złote Jabłko"

INSTYTUT ROZWOJU
ZŁOTE JABŁKO
www.złotejabłko.pl

„Słowo wypowiedziane we właściwym czasie jest jak złote jabłko na srebrnych tacach"

Ks. Przysłów 25,11

Fragment książki ze
strony: www.aetos.pl

Wstęp

„Czy mógłbyś podać więcej przykładów dobrych pytań coachingowych? Czy masz gotową listę?"

Konieczność ustosunkowania się do tej ciągle powracającej prośby stała się dla mnie pierwszym bodźcem do napisania niniejszej książki. Postanowiłem udostępnić sprawdzone pytania, które opracowałem (albo które w decydujących momentach spontanicznie przychodziły mi na myśl) i z których regularnie korzystam.

Jednak po namyśle doszedłem do wniosku, że mogę zrobić znacznie więcej. Wiele pytań coachingowych związanych jest z konkretnymi narzędziami i technikami. Na przykład, jeśli pytam klienta: ***Jak wygląda twoja idealna rola? Odmaluj mi jej obraz***, odwołuję się do umiejętności wizualizacji. Prosząc o odpowiedź wyrażoną w języku obrazowym (np. ***Odmaluj mi jej obraz***), pomagam klientowi w wyobrażeniu sobie atrakcyjnej wizji przyszłości, którą można niemal zobaczyć i poczuć.

Zastosowanie

Przegląd książki i wskazówki, jak z niej korzystać.

Przytoczone pytanie sprawdza się, ponieważ jest oparte na przekonaniu, że namacalne i sugestywne obrazy głęboko nas poruszają, a przez to motywują do zmiany. Poza tym zadaję je właśnie w taki sposób, aby poprzez odmalowanie fascynującego, ekscytującego obrazu przyszłości, uruchomić proces przemiany. Gdy poznasz technikę wizualizacji (patrz str. 43) i dowiesz się, dlaczego coach z niej korzysta, nauczysz się układać własne pytania wizualizacyjne, a wobec tego lista gotowych pytań nie będzie ci potrzebna.

Czy to potrafisz?

Przynajmniej tak to wygląda w teorii. Wyjaśniłem już zasadę, więc teraz w ciągu 45 sekund wymyśl 5 różnych pytań wizualizacyjnych (nie zaczynaj ich od zwrotu: „Odmaluj mi obraz" – już go wykorzystałem). Pośpiesz się – klient czeka na następne pytanie!

Zastosowanie nowej umiejętności w sytuacji coachingowej jest trudniejsze, niż się wydaje. Jeśli wcześniej opanujesz technikę, sformułowanie konkretnego pytania nie będzie trudne – zrobisz to w jednej chwili, ponieważ twój umysł posłuży się wcześniejszymi doświadczeniami. Jednak w przypadku nowo nabytej umiejętności nie przechowujesz jeszcze wspomnień, do których można byłoby się odwołać. Bardzo możliwe, że w takiej sytuacji nagle poczujesz pustkę w głowie albo będziesz miał wrażenie, że cię zamurowało.

Cytaty...

Nie mam wyjątkowych talentów. Jestem tylko namiętnie ciekawy.

Albert Einstein

Użycie pamięci krótkotrwałej

Przyda ci się wtedy lista przykładowych pytań, która pomoże wypełnić pamięć krótkotrwałą, a także pozwoli użyć jej zamiast pamięci długotrwałej cechującej doświadczonego coacha (tej jeszcze nie posiadasz). I to jest właśnie najlepszy sposób wykorzystania niniejszej książki, która została opracowana w formie zestawu ściągawek ułatwiających szybką powtórkę najważniejszych informacji. Gdy musisz lepiej opanować nowe narzędzie albo zastosować słabo znaną technikę, po prostu otwórz odpowiedni rozdział i szybko go przejrzyj. Kilka minut poświęconych na przyswojenie zestawu zwrotów w pamięci krótkotrwałej dostarczy ci odpowiednich wskazówek, by w jednej chwili spontanicznie sformułować właściwe pytanie.

Powiedzmy, że przygotowujesz się do poprowadzenia sesji coachingowej, do której doskonale pasuje model konwersacji GROW, ale nie korzystałeś z niego od miesięcy i nie czujesz się zbyt pewnie. W takim przypadku sięgnij do rozdziału poświęconego modelowi GROW i przez kilka minut przed spotkaniem przejrzyj tekst, by w ramach rozgrzewki przypomnieć sobie ten materiał.

Jogging pamięci a uczenie się na pamięć

Gdy po raz pierwszy wypróbowujesz nową umiejętność, taką jak model konwersacji, możesz zostawić otwartą książkę, żeby do niej zerkać w trackie ćwiczeń. Ale następnym razem rzuć okiem na najważniejsze punkty i zamknij książkę! Nie chodzi o to, aby uczyć się na pamięć listy pytań albo przeglądać gotowe pytania, gdy klient z nudów zaczyna już rozmawiać przez komórkę – takiej sesji nie nazwalibyśmy udaną. Zależy nam raczej na tym, by wypełnić pamięć wzorami pytań i zrozumieć, co się sprawdza, tak by właściwe pytania same nasuwały się w odpowiedniej chwili. W ten sposób próbujemy odwzorować działanie pamięci długotrwałej, tak jakbyśmy wcześniej wielokrotnie posługiwali się tą techniką. Stąd optymalnym rozwiązaniem jest szybki przegląd materiału – zapewniasz umysłowi wystarczającą ilość surowca, z którego w odpowiednim momencie będziesz w stanie zbudować własne pytanie, bez szczegółowego analizowania przykładów i dosłownego ich cytowania.

Jak korzystać z tej książki?

Sztuka zadawania pytań w coachingu może być świetną pomocą dla nowych coachów, dla osób przygotowujących się do zawodu coacha oraz dla tych, którzy zajmują się coachingiem dorywczo lub społecznie.

- **Praktyczna pomoc w kształceniu adeptów coachingu**
  Sztuka zadawania pytań w coachingu znakomicie sprawdzi się w programie kształcenia coachów. Jeśli pracujesz nad określoną techniką, np. „pięć opcji" (str. 42), poświęć 30 sekund na powtórzenie przykładowych pytań, zamknij książkę, a następnie wypróbuj pytania, zadając je koleżance lub koledze. Dzięki temu nauczysz się bardziej skupiać uwagę na tym, co mówi klient, a nie na wymyślaniu kolejnego pytania. Im pewniej się poczujesz, tym szybciej będziesz się uczyć.
- **Pomoc dla nowych coachów w rozwijaniu umiejętności i pewności siebie**
  Sztuka zadawania pytań w coachingu zawiera dziesiątki praktycznych wskazówek do natychmiastowego zastosowania. Aby rozwinąć określoną umiejętność, znajdź odpowiednie narzędzie, a potem wykonaj ćwiczenia praktyczne. Większe kompetencje szybko przekładają się na wzrost pewności siebie, a to rzecz niezbędna przy promowaniu swoich usług i prowadzeniu udanej praktyki coachingowej. Zamieściliśmy nawet oddzielny zestaw ćwiczeń pt. „Zostań mistrzem zadawania pytań" (str. 10), abyś mógł się ciągle rozwijać jako coach.
- **Ściągawka dla coachów z doskoku**
  Jeśli zajmujesz się coachingiem dorywczo (na przykład jesteś coachem w firmie dla kilku kluczowych pracowników albo wykonujesz swoją działalność społecznie w parafii lub zborze), kilka minut poświęconych tej książce przed każdym spotkaniem może znacząco zwiększyć efektywność i pewność siebie. Zamiast stopniowo tracić umiejętności zdobyte na kursie coachingu, zachowasz je, a nawet rozwiniesz kolejne.
- **Zestaw narzędzi dla doświadczonych coachów**
  Jako zawodowy coach znajdziesz tu nowe narzędzia – a także odmienne zastosowania dla technik, z którymi już się spotkałeś. Przejrzyj listy pytań, aby odkryć innowacyjne sposoby ich zadawania. Cechą dobrego coacha jest ciągłe dokształcanie się i rozwijanie swoich umiejętności. Książka *Sztuka zadawania pytań w coachingu* pozwoli ci zapoznać się z zaawansowanymi technikami zadawania pytań stosowanymi przez innych doświadczonych coachów.

Bez względu na to, z którego miejsca zaczynasz, zabierz się do dzieła i odkryj narzędzia, które pomogą ci osiągnąć wyższy stopień biegłości w sztuce zadawania pytań coachingowych!

Wskazówki i rady

Niniejsza książka została pomyślana jako praktyczny poradnik pomocny w rozwijaniu umiejętności zadawania pytań, dlatego nie obejmuje wszystkiego, czego należy się nauczyć, żeby zostać coachem. Zakłada się, że czytelnik przyswoił sobie wartości i zasady coachingu oraz że potrafi posługiwać się podstawowymi kompetencjami, takimi jak umiejętność słuchania. Obszerne wprowadzenie do coachingu – i cenne uzupełnienie tego poradnika – można znaleźć w książce pt. *Leadership Coaching* autorstwa Tony'ego Stoltzfusa (książka dostępna w witrynie www.Coach22.com).

Część I Zaczynamy

Pytania mają moc zmieniania życia. Mogą pobudzić kreatywne myślenie, skłonić do przyjęcia innej perspektywy, zachęcić do wiary w siebie, zmusić do przemyśleń albo zmobilizować do działania. Niniejszy podręcznik zawierający narzędzia do zadawania pytań ma na celu rozwinięcie w coachu umiejętności reagowania na każdym etapie rozmowy coachingowej za pomocą trafnego i wnikliwego pytania.

Znajdź to, czego potrzebujesz

Książka została przygotowana w formie podręcznego przewodnika i służy raczej do tego, by ją przeglądać i sprawdzać informacje pod kątem konkretnych potrzeb, a nie czytać od deski do deski. Stanowi zatem wygodną pomoc, z której można wielokrotnie korzystać, aby odświeżyć lub przećwiczyć określoną umiejętność bądź nadrobić braki w posiadanych kompetencjach.

Aby odnaleźć to, czego potrzebujesz, rozpocznij od spisu treści (str. 3). Książka składa się z sześciu następujących części:

- Zaczynamy
  Dlaczego warto pytać? Jak uniknąć dziesięciu najpoważniejszych błędów popełnianych przez coachów? Omówienie technik używanych do nawiązania relacyjnego porozumienia z nowym klientem.
- Proces coachingowy
  Narzędzia do zadawania pytań na głównych etapach procesu coachingowego. Ta część przedstawia wzory rozmów, wyznaczanie celów, eksplorację, opcje i plany działań.
- Coaching życiowy: odkrywanie przeznaczenia
  Narzędzia, ćwiczenia i przykłady pytań służących do odkrywania celu życia i dostrajania się do niego. Zastosowanie modelu: predyspozycje, pasje, doświadczenie, powołanie.
- Coaching życiowy i lepsze życie już dzisiaj
  Narzędzia i przykłady pytań służących do diagnozowania problemów życiowych oraz podejmowania decyzji prowadzących do zrównoważonego, zdrowego trybu życia.
- Narzędzia zaawansowane
  Umiejętność zadawania pytań przenoszących na wyższy poziom coachingu. Omówienie tematów takich jak stawianie wyzwań, przeramowanie, motywacja itp.
- Nisze w coachingu
  Krótkie artykuły i przykłady przedstawiające specyficzne zastosowania coachingu w szerokiej gamie specjalizacji.

Spis treści nie ogranicza się tylko do wskazania tytułów rozdziałów – ujęto w nim sekcje odpowiadające poszczególnym umiejętnościom, które obejmują zazwyczaj jedną do trzech stron z opisami narzędzi i przykładami.

Indeks i odnośniki

Na większości stron w dolnej części znajduje się ramka zatytułowana „Dowiedz się więcej" z odnośnikami, które ułatwiają odnalezienie stron przedstawiających inne narzędzia i przykłady dotyczące określonego tematu. I wreszcie indeks tematyczny na końcu książki (str. 99) pozwala wyszukać konkretne narzędzia i przestudiować zagadnienia, które pojawiają się w różnych częściach książki.

Przegląd części I

Część I to ogólne wprowadzenie do sztuki zadawania pytań i omówienie rodzajów pytań zadawanych przez coachów podczas nawiązywania relacji coachingowej. Znalazły się tutaj także kluczowe pytania, które należy zadać samemu sobie, gdy przygotowujemy plan marketingowy albo wybieramy szkołę coachingu. Pytania formułowane podczas zawierania przymierza coachingowego z klientem nadają ton dalszym kontaktom, dlatego warto rozpocząć doskonalenie umiejętności zadawania pytań od zapoznania się z tą częścią.

Po co pytać?

Zastosowanie

Omówienie pięciu głównych powodów posługiwania się pytaniami.

Po co w ogóle pytać?

Jaka korzyść wynika z zadawania pytań coachingowych – w przeciwieństwie do udzielania rad lub pouczania z pozycji mentora lub konsultanta? To bardzo proste. Pytania zmuszają do myślenia, prowadzą do sformułowania odpowiedzi, w które sami wierzymy, i motywują nas do działania w oparciu o własne przemyślenia. Zadawanie pytań chroni przed biernym przyjmowaniem tego, co mówią inni, i przeciwdziała stagnacji, a także inspiruje do energicznego zastosowania naszych zdolności twórczych w celu rozwiązania problemu.

Ponadto pytania definiują na nowo zależności między ludźmi. Gdy doradzam, oferuję konsultację lub jestem mentorem, występuję jako ekspert. Moja rola sytuuje mnie na wyższej pozycji (przynajmniej pod względem posiadanej wiedzy). Natomiast gdy pytam o czyjeś zdanie, stawiam się na tym samym poziomie. Przez pytania okazuję szacunek drugiej osobie i komunikuję, że jest równie wartościowa.

Cytaty...

Mam sześciu niezawodnych służących. Nauczyli mnie wszystkiego, co wiem. Nazywają się Co, Dlaczego, Kiedy, Jak, Gdzie i Kto.

Rudyard Kipling

A ponieważ takie podejście zmienia relację, zmienia także nas samych. Czy zakończyłeś kiedykolwiek rozmowę, myśląc: „O rany, ależ to było jednostronne. Cały czas gadaliśmy tylko o nim"? Moja żona nazywa coś takiego „brakiem konwersacyjnej wrażliwości". Nie znosimy, gdy ludzie cały czas mówią tylko o sobie i swoich pomysłach – ale często nie zauważamy, że sami tak postępujemy.

Coaching wymusza inne podejście, w którym nie skupiasz się na własnych pomysłach, na swoim wkładzie w konwersację, czy na tym, jak pokierować rozmową w celu uzyskania odpowiedzi, która twoim zdaniem będzie dobrym rozwiązaniem. Zaczynasz słuchać – naprawdę słuchać – drugiego człowieka. Mówisz mniej, aby więcej mogła powiedzieć druga osoba. Wtedy właśnie dzieje się coś magicznego – im więcej słuchasz, tym lepiej widzisz, jak zdolna jest dana osoba, jak wiele może osiągnąć przy małej zachęcie i jakim jest wspaniałym człowiekiem. Im więcej pytasz, tym bardziej kochasz.

Kto pyta, nie błądzi

Podczas pobytu w Indonezji odwiedziłem pewną uczelnię razem z Davem, przyjacielem rektora uczelni. Rektora nie było, dlatego Dave zaprosił mnie, abym poczekał w gabinecie, a sam zajął się jakąś inną sprawą. Nagle niespodziewanie pojawił się rektor. Przedstawiłem się, a po chwili niezręcznej ciszy, zacząłem go pytać o studentów uczelni: „Z jakiej części Indonezji pochodzą? Czego się uczą? Co robią po skończeniu uczelni?".

Okazało się, że uczelnia deleguje jedną trzecią studentów do wykonywania prac społecznych. To mnie zainteresowało, zapytałem więc: „A dokąd jadą? Co robią w wioskach? Czy wypełniają swoje zadania? W jaki sposób jest to finansowane? Jak się rozwija?". Przez 20 minut zadawałem pytania, a rektor opowiadał.

Nagle Dave wsunął głowę przez drzwi, pozdrowił rektora i powiedział do mnie: „Keith, musimy już iść, zaraz zaczynają się nasze zajęcia". Pożegnałem się z rektorem. Później Dave wspomniał, że zrobiłem na nim wielkie wrażenie. „Tyle się dowiedziałem od Keitha na temat pracy społecznej" – stwierdził. „Zaproś go, żeby przyjechał i poprowadził u nas kurs". Dave był zaskoczony, gdy wyjaśniłem mu, że tylko zadawałem pytania.

Keith Webb, Creative Results Management

Pięć ważnych powodów, by pytać

Powiedzieliśmy o tym, jakie wartości liczą się w podejściu nastawionym na zadawanie pytań. Istnieją też względy praktyczne przemawiające za używaniem pytań w coachingu. Oto 5 podstawowych powodów, by pytać, a nie pouczać czy nakazywać:

1. Klient posiada wszelkie informacje

Nikt nie wie o nas więcej niż my sami. Skoro wszystkie wspomnienia przechowywane są w naszych głowach, jesteśmy najlepszymi ekspertami w sprawach związanych z naszym życiem. A zatem jeśli klientowi zależy na przykład na poprawieniu relacji ze współpracownikiem, może przywołać wspomnienia z wielu lat pracy z tą osobą, wymienić rozwiązania, których już próbował, wskazać, co w przeszłości zadziałało w przypadku innych osób, opisać kulturę organizacyjną w swojej firmie itp. Coach nie ma dostępu do tych informacji – dopóki nie zapyta. Klient zawsze wie więcej na temat swojej sytuacji niż coach.

2. Zadawanie pytań motywuje do zaangażowania

Coaching zaczyna się od założenia, że kluczem do zmiany nie jest świadomość tego, co należy zrobić, tylko motywacja, żeby to zrobić. Z kolei badania i doświadczenie potwierdzają, że ludzie mają o wiele większą motywację, by realizować własne pomysły i rozwiązania. To oznacza, że nawet gorsze rozwiązanie wymyślone przez klienta przyniesie lepsze rezultaty niż „właściwe" odpowiedzi coacha. Pytanie motywuje do zaangażowania, a ono przynosi efekty.

3. Zadawanie pytań uzdalnia

Pracując jako coach, dokonałem ciekawego odkrycia. Ludzie często proszą o coaching przy podejmowaniu ważnych decyzji. Jednak mniej więcej w 80% przypadków okazuje się, że klienci już wiedzą, co robić. Nie mają tylko odwagi, by wykonać pierwszy krok. Wiara w siebie to bardzo ważny czynnik potrzebny do zmiany. Gdy pytasz innych o zdanie i traktujesz ich poważnie, wysyłasz bardzo ważny sygnał: „Masz świetne pomysły. Wierzę w ciebie. Uda ci się". Już samo zadanie pytania mobilizuje rozmówcę do wykonania rzeczy, których nie potrafiłby zrobić sam z siebie.

4. Zadawanie pytań rozwija zdolności przywódcze

Przywództwo to umiejętność wzięcia na siebie odpowiedzialności. Lider widzi problem i mówi: „Hej, ktoś musi coś z tym zrobić! Tym kimś będę ja". Pytanie: „A co ty byś zrobił w tej sytuacji?" sprawia, że ludzie przestają polegać na sugestiach coacha i zaczynają przejmować odpowiedzialność za sytuację, w której się znaleźli. Zadawanie pytań rozwija poczucie odpowiedzialności, a tym samym zdolności przywódcze.

5. Zadawanie pytań daje poczucie autentyczności

Wszyscy chcemy być rozumiani i kochani. Nie ma większego daru w relacjach międzyludzkich niż to, że ktoś dostrzega i docenia nasze prawdziwe ja. Sztuka zadawania pytań pozwala coachowi budować więzi z ludźmi, ponieważ pytając, okazujemy szacunek i doceniamy rozmówcę. Poświęcenie czasu na zdanie ważnych pytań (i wysłuchanie odpowiedzi!) przekonuje drugiego człowieka, że naprawdę chcemy go poznać. Podejście polegające na zadawaniu pytań jest najszybszym sposobem zbudowania atmosfery zaufania i otwartości. I gdy rozmawiamy o rzeczach, na których naprawdę zależy naszym klientom, są gotowi na przełomowe zmiany.

Dowiedz się więcej

Motywacje ***s.73***

Agenda ***s.33***

Mistrz zadawania pytań ***s.10***

Zostań mistrzem zadawania pytań

Zastosowanie

Samouczek, który pomaga rozwinąć umiejętność zadawania pytań przez ćwiczenia z partnerem.

„Mistrz zadawania pytań" to dziesięciotygodniowy program ćwiczeń rozwijających umiejętności związane z zadawaniem pytań. Ma formę samouczka, który możesz przerobić wspólnie z innym coachem, żeby poszerzyć swoje kompetencje. Każdy tydzień obejmuje jedną sesję trwającą 60–75 minut, którą możecie odbyć na żywo lub przez telefon, wykonując ćwiczenia na zmianę. W pozostałe dni tygodnia wykonujecie ćwiczenia z przyjacielem, członkiem rodziny lub klientem.

Ćwiczenia	Czas
Tydzień 1: Pytania otwarte Data: _____	
▫ Ustalcie terminy następnych sesji i zanotujcie je w kalendarzu	5 min
▫ Wykonajcie ćwiczenie pt. „Nawiązywanie rozmowy" ze str. 20	20 min
▫ Wspólnie wykonajcie ćwiczenie pt. „Pytania poszerzone" ze str. 39. Na zmianę zadawajcie sobie pytania wąskie, prosząc partnera o ich rozwinięcie.	20 min
▫ Wykonajcie ćwiczenie pt. „Obserwacja i pytanie" ze str. 41. Omówcie je, wykorzystując procedurę „Sprawozdanie" (z lewej strony).	30 min
▫ Praca samodzielna: w tym tygodniu trzy razy zastosuj technikę nawiązywania rozmowy w różnych sytuacjach. Przygotuj plan sesji próbnej, którą w przyszłym tygodniu przeprowadzisz ze swoim partnerem.	
Tydzień 2: Sesja próbna Data: _____	
▫ Wykonajcie na zmianę ćwiczenie pt. „Sesja próbna" ze str. 22, a następnie omówcie je. Co musicie poprawić, aby zwiększyć swoją skuteczność?	75 min
▫ Praca samodzielna: wykonaj ćwiczenie pt. „Plan marketingowy" ze str. 17, aby dopracować swoją prezentację na sesję próbną.	
Tydzień 3: Koło życia i cele SMART Data: _____	
▫ Na zmianę wykonajcie ćwiczenie pt. „Koło życia" ze str. 35. Omówcie wyniki.	35 min
▫ Poprowadźcie wzajemny coaching, opracowując jednozdaniową deklarację celów SMART (str. 38) z dziedzin wybranych z koła życia. Omówcie wyniki.	25 min
▫ Praca samodzielna: wykonaj ćwiczenie pt. „Koło życia" z przyjacielem, klientem albo członkiem rodziny.	
Tydzień 4: Opcje Data: _____	
▫ Określcie praktyczne wyzwanie albo rzecz wymagającą zmiany, a następnie poprowadźcie na zmianę sesję coachingową z użyciem techniki „Pięć opcji" (str. 42). Omówcie ćwiczenie.	30 min
▫ Określcie marzenie, które chcielibyście zrealizować, a następnie poprowadźcie na zmianę sesję coachingową z użyciem techniki „Wymarzona przyszłość" (str. 43). Stwórzcie szczegółowy, sugestywny obraz idealnej przyszłości. Omówcie ćwiczenie.	45 min
▫ Praca samodzielna: poproś małżonka albo bliskiego przyjaciela, aby opowiedział o swoim marzeniu, a następnie poprowadź sesję coachingową z użyciem techniki „Wymarzona przyszłość".	
Tydzień 5: Opcje – część 2 Data: _____	
▫ Zidentyfikujcie miejsce w życiu, w którym utknęliście albo w którym zmagacie się z problemem. Poprowadźcie na zmianę sesję coachingową z użyciem techniki „Pokonywanie przeszkód" (str. 42). Omówcie ćwiczenie.	35 min
▫ Wypróbujcie techniki „Podejście transformacyjne" i „Wyjście poza schemat" (str. 43-44) w odniesieniu do tych samych kwestii. Czy nasunęły się wam jakieś nowe pomysły? Omówcie ćwiczenie.	35 min
▫ Praca samodzielna: w tym tygodniu wypróbuj jedną z powyższych technik w pracy z klientem.	

Wskazówki i rady

Sprawozdanie

Aby optymalnie wykorzystać ćwiczenia, warto po każdym z nich przeanalizować je wspólnie z rozmówcą. A oto krótki schemat, jak może wyglądać sprawozdanie.

Pytanie dla klienta: *Jak czułeś się podczas tej sesji?*

Pytanie dla coacha: *Co zrobiłeś dobrze? Co następnym razem zrobisz inaczej?*

Do obu uczestników ćwiczenia: *Czego możemy się nauczyć z tej rozmowy na temat coachingu?*

Ćwiczenia	Czas
Tydzień 6: Modele konwersacji Data: _____ ▫ Niech każdy z was przez 25–30 minut poprowadzi coaching według modelu GROW (str.) w odniesieniu do praktycznego problemu życiowego (str. 29). Omówcie ćwiczenie. ▫ Oceńcie zaproponowane przez siebie praktyczne kroki za pomocą techniki „Cztery kryteria" (str. 46). Jak wypadają? ▫ Praca samodzielna: przećwicz model GROW przynajmniej z jedną osobą w tym tygodniu.	75 min
Tydzień 7: Modele konwersacji – część 2 Data: _____ ▫ Niech każdy z was przez 25–30 minut poprowadzi coaching według modelu lejka coachingowego (str. 31). Omówcie ćwiczenie. Jakiego rodzaju problemy najlepiej pasują do każdego z modeli? ▫ Praca samodzielna: przećwicz użycie modelu lejka coachingowego przynajmniej raz w tym tygodniu.	75 min
Tydzień 8: Przeszkody Data: _____ ▫ Wybierzcie problem coachingowy, z którym zmagacie się od ubiegłego tygodnia, i wykonajcie ćwiczenie pt. „Rozpoznawanie przeszkód" (str. 47). Potem wykorzystajcie ćwiczenie pt. „Pokonywanie przeszkód", aby znaleźć rozwiązanie. Jeśli macie czas, przeanalizujcie kolejny problem. ▫ Praca samodzielna: wykorzystaj tę samą przeszkodę i samodzielnie zastosuj kilka strategii ze str. 48-49, których nie wykorzystałeś w czasie sesji z partnerem.	75 min
Tydzień 9: Dziesięć najczęstszych błędów związanych z zadawaniem pytań Data: _____ ▫ Niech każdy z was przez 25 minut poprowadzi sesję coachingową w praktycznej kwestii, korzystając z modelu GROW. Na zakończenie partner ocenia sesję pod kątem dziesięciu najczęstszych błędów związanych z zadawaniem pytań (str. 16). ▫ Praca samodzielna: wybierz jeden z dziesięciu błędów, z którym masz problem, i przećwicz rozwiązanie proponowane w ćwiczeniu.	75 min
Tydzień 10: Decyzje i pochwały Data: _____ ▫ Niech każdy z was wybierze ważną decyzję, którą musi podjąć. Poprowadźcie na zmianę sesję coachingową, korzystając z ćwiczenia pt. „Strategie podejmowania decyzji" ze str. 71. ▫ Wykonajcie ćwiczenie pt. „Wyrażanie uznania" (str. 70), aby pochwalić się nawzajem za to, co dostrzegliście w czasie wspólnej pracy.	50 min 25 min

Zostań mistrzem coachingu życiowego

Jeśli chcesz wypracować szerszy repertuar umiejętności w coachingu życiowym, przejdź przez następny dziesięciotygodniowy kurs wspólnie z innym coachem, wykonując poniższe ćwiczenia. Możesz samodzielnie wykonać zadania, a potem tylko omówić ich rezultaty, ale zyskasz więcej doświadczenia, jeśli poprowadzisz sesje coachingowe z partnerem.

- Tydzień 1: Lista celów życiowych (str. 52)
- Tydzień 2: Lista marzeń/przyjemności (str. 54)
- Tydzień 3: Idealne życie (str. 56)
- Tydzień 4: Tworzenie i precyzowanie deklaracji wartości (str. 57)
- Tydzień 5: Doświadczenia pomocne w odkrywaniu przeznaczenia (str. 60)
- Tydzień 6: Komu będę służył? Odnajdywanie sensu w cierpieniu (str. 62)
- Tydzień 7: Tak lub nie (str. 64)
- Tydzień 8: Pożeracze energii i tolerowanie (str. 65-66)
- Tydzień 9: Trudne rozmowy (str. 68)
- Tydzień 10: Ważne przeżycia (str. 82)

Wskazówki i rady

Praca z innym coachem

Jednym z najlepszych sposobów doskonalenia umiejętności coachingowych jest poprowadzenie sesji z innym coachem w roli klienta. Gdy masz świadomość, że druga strona wie, co powinieneś robić, starasz się stanąć na wysokości zadania! Na kursie coachingu zwykle łatwo jest znaleźć kogoś w grupie, kto zgodzi się współpracować. Jeśli pracujesz samodzielnie, spróbuj znaleźć partnera w jednej z organizacji coachingowych lub namów przyjaciela, który chce się zapoznać z coachingiem. Możesz go nauczyć podstaw w trakcie wykonywania ćwiczeń.

Dziesięć najczęstszych błędów związanych z zadawaniem pytań

(i jak ich uniknąć)

Oto lista opracowana na podstawie wieloletniego doświadczenia instruktora coachingu, która przedstawia dziesięć najczęstszych błędów popełnianych przez coachów podczas zadawania pytań.

Zastosowanie

Oceń swoją biegłość w zadawaniu pytań, biorąc pod uwagę dziesięć błędów coachingowych.

1. Pytania zamknięte

Największą bolączką są niewątpliwie pytania zamknięte. Pytania otwarte mają z kolei dwie ważne zalety – pozwalają klientowi kierować rozmową (można na nie odpowiedzieć na wiele różnych sposobów), a także zmuszają klienta do myślenia, wymagając odpowiedzi dłuższej niż jedno słowo. Choć większość ludzi odpowie na zadane od czasu do czasu pytanie zamknięte tak, jakby było otwarte, to szereg tego typu pytań zadanych jedno po drugim sprawi, że klient zamknie się w sobie.

Rozwiązanie: zmień pytania zamknięte na otwarte

Aby zmienić pytania zamknięte na otwarte, najpierw uświadom sobie, o co pytasz. Jeśli przyłapiesz się na formułowaniu niewłaściwego pytania, zatrzymaj się, zanim je dokończysz, i zadaj je od nowa. Pytanie zamknięte charakteryzuje się tym, że można na nie odpowiedzieć prostym „tak" lub „nie", jak w poniższych przykładach:

Cytaty...

Kto pyta, jest głupcem przez pięć minut. Kto nie pyta, pozostaje nim na zawsze.

Przysłowie chińskie

- ***Czy możesz to zrobić i mimo wszystko zarezerwować wieczory dla rodziny?***
- ***Czy patrząc realistycznie, możesz się tego podjąć?***
- ***Czy można spojrzeć na to inaczej?***
- ***Czy masz jakieś inne opcje?***

Jeśli zorientujesz się, że zadajesz pytanie zamknięte, wykorzystaj szybką technikę, aby to poprawić: sformułuj pytanie na nowo, zaczynając od słowa „co" albo „jak". Oto pytania zamknięte zmienione na otwarte:

- ***Co mógłbyś zrobić, żeby mimo wszystko zarezerwować wieczory dla rodziny?***
- ***Jak zmieni się twoje życie, jeśli się tego podejmiesz?***
- ***Jak inaczej mógłbyś na to spojrzeć?***
- ***Jakie inne opcje masz do dyspozycji?***

2. Pytania sugerujące rozwiązanie

Szczególny rodzaj pytań zamkniętych to pytania sugerujące rozwiązanie. Pytania tego typu są tak naprawdę radami, do których dodano znak zapytania. Chcemy zaproponować klientowi gotową odpowiedź, ale pamiętamy, że zajmujemy się coachingiem, dlatego udzielamy rady w formie pytania:

- ***Czy nie powinieneś najpierw zapytać szefa, zanim to zrobisz?***
- ***Czy możesz biegać razem z żoną/mężem?***
- ***Czy nie myślisz, że pochwalenie tej osoby przyniesie lepsze rezultaty?***
- ***Czy w tym przypadku nie powinieneś przyjąć zasady domniemanej niewinności?***

„Czy nie powinieneś", „czy możesz", „czy nie sądzisz, że" – jeśli używasz tego rodzaju sformułowań, stosujesz pytania sugerujące rozwiązanie.

Rozwiązanie: zaufaj swojej ciekawości

Na poziomie praktycznym pytania sugerujące rozwiązanie powstają jako intuicyjne rozwiązanie. Coś, co powiedziała dana osoba, budzi naszą ciekawość i dlatego (wszystko to dzieje się w naszej głowie)

Spis treści

Wstęp do wydania polskiego ... 3
Wstęp ... 5

Część I

Zaczynamy ... 7
Po co pytać? ... 8
Zostań mistrzem zadawania pytań ... 10
Dziesięć najczęstszych błędów związanych z zadawaniem pytań ... 12
Plan marketingowy w pięciu pytaniach ... 17
Nawiązywanie ważnych rozmów ... 19
Efektywna sesja próbna ... 21
Formularz profilu klienta ... 23
Plan sesji coachingowej ... 24
Formularz przygotowawczy sesji ... 25
Wybór szkoły kształcącej coachów ... 26

Część II

Proces coachingu ... 27
Modele konwersacji ... 28
Model GROW ... 29
Lejek coachingowy ... 31
Agenda coachingu ... 33
Ocena na podstawie koła życia ... 34
Identyfikowanie problemu ... 36
Cele SMART ... 38
Pytania sondujące ... 39
Opcje ... 42
Praktyczne kroki ... 45
Rozpoznawanie przeszkód ... 47
Przezwyciężanie przeszkód: 7 strategii ... 48

Część III

Coaching życiowy i odkrywanie przeznaczenia ... 50
Usposobienie: kim jestem? ... 51
Pasje: co mnie motywuje? ... 53
Marzenia i pragnienia ... 54
Bariery dla marzeń ... 55
Idealne życie ... 56
Wartości ... 57
Doświadczenie: szkoła życia ... 59
Doświadczenia pomocne w odkrywaniu przeznaczenia: ćwiczenie ... 60
Powołanie: służenie wyższemu celowi ... 61

Część IV

Coaching życiowy: lepsze życie już dziś ... 63
Luka: czego brakuje? ... 64
Tolerowanie/znoszenie ... 65
Dbanie o siebie ... 67

Część V

Zaawansowane techniki zadawania pytań ... 69
Wyrażanie uznania ... 70
Podejmowanie decyzji ... 71
Motywacja i zmiana nawyków ... 73
Wyzwanie ... 75
Przeramowanie/zmiana perspektywy ... 79
Refleksja ... 81
Informacja zwrotna i ocena ... 83

Część VI

Nisze w coachingu ... 84
Coaching małego biznesu ... 85
Coaching organizacyjny ... 86
Coaching zawodowy ... 87
Coaching efektywnej organizacji/zawodowy organizator ... 88
Coaching autorów (coaching książek) ... 89
Coaching zdrowego stylu życia ... 90
Coaching relacji ... 91
Coaching duszpasterzy i liderów organizacji kościelnych ... 92
Coaching liderów małych grup ... 93
Coaching małżeństw ... 94
Coaching transformacyjny ... 95
Coaching międzykulturowy ... 97
Indeks tematyczny ... 99
Spis treści ... 102

Fragment książki ze
strony: www.aetos.pl

SZKOLENIA COACHING ROZWÓJ

,,Słowo wypowiedziane we właściwym czasie
jest jak złote jabłko na srebrnych czaszach."
Prz 25:11

INSTYTUT ROZWOJU
ZŁOTE JABŁKO
www.zlotejablko.pl

Fragment książki ze
strony: www.aetos.pl

Opanowana do perfekcji sztuka zadawania pytań to najważniejsza umiejętność w coachingu. Celne pytanie zadane we właściwym momencie przez coacha może zmienić życie rozmówcy.

Sztuka zadawania pytań w coachingu to podręcznik prezentujący praktyczne techniki, narzędzia i ćwiczenia, zilustrowane za pomocą setek przykładowych pytań coachingowych. Autor – doświadczony coach i instruktor coachingu – omawia szeroki wachlarz technik, od podstawowych umiejętności (takich jak poszukiwanie alternatywnych rozwiązań czy motywowanie klienta do podjęcia zaplanowanych kroków) po techniki zaawansowane (np. rzucanie wyzwania i przeramowanie).

Sztuka zadawania pytań w coachingu to lektura obowiązkowa dla adeptów coachingu i nowych coachów, a także dla osób, które zajmują się coachingiem dorywczo lub społecznie. Również zawodowi trenerzy praktykujący od wielu lat znajdą tutaj innowacyjne sposoby zastosowania znanych technik i pomocne informacje na temat wybranych specjalizacji coachingowych, opracowane przez kilkunastu doświadczonych coachów.

Sztuka zadawania pytań w coachingu nie ogranicza się do zaprezentowania gotowych szablonów pytań. Autor wyjaśnia powiązania między proponowanymi pytaniami a technikami coachingowymi, w których znajdują one zastosowanie. Podpowiada również najwłaściwszy moment sesji coachingowej, w którym warto wykorzystać dane pytanie.

- Prawie 1200 przykładowych pytań zacytowanych z prawdziwych rozmów coachingowych
- 10 najczęstszych błędów popełnianych przez coachów podczas zadawania pytań
- Narzędzia do odkrywania życiowego celu na podstawie modelu obejmującego 4 kluczowe wymiary: pasję, usposobienie, doświadczenie i powołanie
- Przegląd 15 popularnych specjalizacji coachingowych, wraz z technikami i przykładowymi pytaniami stosowanymi w każdej z nich
- Program treningowy: „Zostań mistrzem zadawania pytań"

Tony Stoltzfus to znany i ceniony na całym świecie amerykański coach i instruktor coachingu, współzałożyciel szkoły coachingu, autor siedmiu książek oraz wielu programów szkoleniowych i kursów na CD i DVD dostępnych w witrynie www.coach22.com. ***Sztuka zadawania pytań w coachingu*** to jego najpopularniejsza książka – absolutny bestseller, który już od kilku lat otwiera ranking księgarni Amazon w kategorii podręczników szkoleniowych z zakresu zarządzania i przywództwa.

Patroni:

sens · nowoczesnafirma · MANAGER · personel zarządzanie · Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu · kontrakt osh · Psychologia-Biznesu.pl

Książka ukazuje się dzięki staraniom Instytutu Rozwoju „Złote Jabłko"

Instytut Rozwoju Złote Jabłko

aetos

PSYCHOLOGIA BIZNESU / COACHING

www.aetos.pl

ISBN 978-83-61097-21-1

9 788361 097211