

Maciej **BENNEWICZ**

Anna **PRELEWICZ**

# COACHING



**onepress**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Maciej Grzegorek  
Ilustracje: Maciej Bennewicz

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?coazes>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4335-1

Copyright © Maciej Bennewicz, Anna Prelewicz 2018

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> _____	<b>10</b>
Jak definiujemy coaching _____	11
Coaching według BIK _____	14
Fundamentalne zasady _____	17
Główne składowe coachingu _____	23
Zagrożenia dla coachingu _____	25
Metody coachingowe _____	27
Zastosowanie narzędzi _____	30
<b>ROZDZIAŁ 1. CEL — EFEKT</b> _____	<b>32</b>
Inspiracje i źródła _____	33
Cel ćwiczenia _____	35
Najważniejsze pojęcia i definicje _____	37
Rekwizyty i otoczenie potrzebne do przeprowadzenia ćwiczenia _____	39
Przebieg ćwiczenia _____	40
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające _____	44

**ROZDZIAŁ 2. MIARY CELÓW \_\_\_\_\_ 46**

Inspiracje i źródła _____	47
Cel ćwiczenia _____	48
Najważniejsze pojęcia i definicje _____	49
Rekwizyty i otoczenie _____	51
Przebieg ćwiczenia _____	52
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające _____	53

**ROZDZIAŁ 3. PRACA Z DYLEMATEM \_\_\_\_\_ 56**

Inspiracje i źródła _____	57
Cel ćwiczenia _____	59
Najważniejsze pojęcia i definicje _____	60
Rekwizyty i otoczenie _____	63
Przebieg ćwiczenia _____	64
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające _____	68
Podsumowanie _____	70

**ROZDZIAŁ 4. MODEL GÓRA LODOWA \_\_\_\_\_ 74**

Inspiracje i źródła _____	75
Cel ćwiczenia _____	79
Najważniejsze pojęcia i definicje _____	80
Rekwizyty i otoczenie _____	85
Przebieg ćwiczenia _____	86
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające _____	91

<b>ROZDZIAŁ 5. SUBIEKTYWNA MAPA SYTUACJI (SMS)</b>	<b>96</b>
Inspiracje i źródła	97
Cel ćwiczenia	99
Najważniejsze pojęcia i definicje	100
Rekwizyty i otoczenie	103
Przebieg ćwiczenia	104
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające	108
<b>ROZDZIAŁ 6. WZORZEC, ADAPTACJA, ZMIANA</b>	<b>112</b>
Inspiracje i źródła	113
Cel ćwiczenia	117
Najważniejsze pojęcia i definicje	118
Rekwizyty i otoczenie	120
Przebieg ćwiczenia zgodnie z ruchem po literze Z	121
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające	125
<b>ROZDZIAŁ 7. SKANER PRZEKONAŃ</b>	<b>130</b>
Inspiracje i źródła	131
Cel ćwiczenia	136
Najważniejsze pojęcia i definicje	137
Rekwizyty i otoczenie	138
Przebieg ćwiczenia	139
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające	145
<b>ROZDZIAŁ 8. SYSTEM</b>	<b>150</b>
Inspiracje i źródła	151
Cel ćwiczenia	155

Najważniejsze pojęcia i definicje _____	156
Rekwizyty i otoczenie _____	158
Przebieg ćwiczenia _____	159
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające _____	166

## **ROZDZIAŁ 9. SENS, TALENT, OPTYMIZM (STO) \_\_\_\_\_ 172**

Inspiracje i źródła _____	173
Cel ćwiczenia _____	176
Najważniejsze pojęcia i definicje _____	177
Rekwizyty i otoczenie _____	178
Przebieg ćwiczenia _____	179
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające _____	184

## **ROZDZIAŁ 10. SCENTROWANIE \_\_\_\_\_ 190**

Inspiracja źródła _____	191
Cel ćwiczenia _____	196
Najważniejsze pojęcia i definicje _____	197
Rekwizyty i otoczenie _____	198
Przebieg ćwiczenia _____	199
Możliwe kontynuacje ćwiczenia i zadania domowe z niego wynikające _____	203

## **PODSUMOWANIE \_\_\_\_\_ 209**

Czego unikać w coachingu? _____	209
Jakie są standardy coachingowej skuteczności? _____	213

**ROZDZIAŁ 2.**

# **MIARY CELÓW**

Jak skutecznie określać miary efektywności w podjętym działaniu?

## INSPIRACJE I ŹRÓDŁA

Najbardziej charakterystyczną inspiracją do tego ćwiczenia jest powszechnie znany i stosowany model SMART, będący akronimem od pierwszych liter angielskich słów: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*, pod którymi kryje się odpowiednia i skuteczna miara służąca do wyznaczania ram dla osiągnięcia celów. Słowa te tłumaczone są odpowiednio na język polski jako: *skonkretyzowane*, czyli jednoznaczne, odniesione do faktów; *mierzalne*, czyli możliwe do specyfikacji sensorycznej za pomocą zmysłów oraz oparte na znanych i stosowanych kryteriach miar, jak np. godziny, kilogramy, nanometry, wydajność liczona w ilości i czasie itd.; *osiągalne*, czyli że istnieją realistyczne dowody możliwości osiągnięcia danego celu oraz że dane przedsięwzięcie jest ambitne; *realne*, czyli że dany cel jest możliwy do osiągnięcia przy posiadanych przez klienta zasobach, a także że w jakimś stopniu oraz w jakiś sposób jest dla niego ważny; *określony w czasie* oznacza nadanie ram czasowych konkretnym działaniom prowadzącym do celu.

Przeprowadzając z klientem lub zespołem projektowym analizę SMART, zadajemy kolejne pytania, pytając o dowody na zrealizowanie każdej poszczególnej zasady. Model SMART zyskiwał przez lata również alternatywne tłumaczenia, był rozbudowywany, konkretyzowany i uzupełniany o coraz to nowe aspekty. Słowo *smart* oznacza w języku angielskim sprytny, zwinny, a zatem odwołuje się do zaradności, przedsiębiorczości, przenikliwości, przewidywalności przy podejmowaniu decyzji.





## CEL ĆWICZENIA

Ćwiczenie ma za zadanie przedstawienie klientowi obszarów, dla których warto ustalić wskaźniki przy realizacji określonego celu. Ćwiczenie to może być użyteczne w pracy z klientem posiadającym zdefiniowany cel oraz pomaga doprecyzowywać te zakresy (obszary) dotyczące celu, których klient nie dostrzega, które niedostatecznie szczegółowo rozważa lub których nie uwzględnił w swoim przedsięwzięciu.



## NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA I DEFINICJE

W ćwiczeniu tym używamy wszystkich pojęć znanych z modelu SMART, a ponadto pojęć poznanych już przy okazji ćwiczenia nazwanego Cel — efekt, a dotyczących potrzeb, korzyści i zamiaru. Ponadto używamy pojęć „zasoby” oraz „uczestnicy projektu”.

**Uczestnikami** projektu są wszystkie osoby świadomie i nieświadomie uczestniczące w danym przedsięwzięciu. Te, które świadomie zostały zatrudnione lub zaproszone do jakiegoś rodzaju aktywności w związku z projektem, tylko z pozoru są najważniejsze. Również osoby przypadkowe, np. urzędnicy, dostawcy, taksówkarze, przechodnie, mogą mieć ogromne znaczenie dla przebiegu projektu. Klienci docelowi, odbiorcy naszych usług lub towarów, także mogą być początkowo nieświadomymi uczestnikami projektu, gdyż np. trafili na nasze działania przypadkowo. Żadnej z tych grup nie należy lekceważyć, gdyż każda może stanowić o powodzeniu dalszych działań lub całości projektu, np. od urzędnika może zależeć wydanie koniecznej decyzji, terminowość, interpretacja przepisu itd.

**Ekologia** dotyczy podstawowych zasad coachingu. Cel nie może być destrukcyjny na żadnym z etapów realizacji. Gdyby taki był, generowałby opór ze strony potencjalnych uczestników i odbiorców. Opór zazwyczaj niweczy nawet najbardziej idealistyczne założenia i w końcu cel przyjmuje karykaturalne kształty, jest torpedowany lub ulega destrukcji. A zatem ekologia oznacza „nie rób drugiemu, co tobie nie miłe”, lecz również przewiduje, jakie będą skutki krótkofalowe i długofalowe działania lub braku działania w danej sprawie. Ekologia w rozumieniu coachingowym wykracza poza oczywistą ochronę środowiska i przyrody, dotyczy szeroko rozumianego środowiska i pola relacji, na którym działa klient.

**Kontrola** realizuje kolejny z kluczowych postulatów coachingu. Należy zajmować się tylko tymi sprawami, tymi aspektami danego zagadnienia, które mogą być w zakresie przynajmniej częściowego wpływu i kontroli ze strony klienta. Zakładając, że bardzo rzadko uzyskujemy całkowity wpływ nawet na osobiste aspekty własnego życia, przy realizacji niniejszego ćwiczenia należy szczególnie zadbać o ustalenie, jakie obszary (postępy w projekcie) i w jaki sposób będą kontrolowane przez klienta oraz które z nich pozostają w zakresie wpływu klienta. W jakich kwestiach powinien swój wpływ zwiększyć, a w jakich nie ma go w ogóle? Co w związku z tym? Czy nie stanowi to zbyt wielkiego ryzyka dla projektu?

**Zapisanie** jest ważnym wskaźnikiem, gdyż kluczowe informacje, zamiary i etapy powinny być zapisane nawet w przypadku realizacji skromnego co do zakresu lub krótkoterminowego projektu. Pamięć jest ulotna i dopiero ślad w postaci zapisu może korygować błędy w myśleniu, pozwala odwoływać się do ustaleń i krok po kroku realizować zamiary. Forma pisemna staje się początkowo artefaktem (sztucznym wytworem), by stopniowo urealniać się w kolejnych etapach działania. Artefakt działa jednak na percepcję człowieka identycznie jak fakt, stanowi realny punkt odniesienia. Dlatego zapisywanie miar celów, kroków w projekcie i kolejnych ustaleń ma tak ogromne znaczenie dla powodzenia projektu.



## REKWIZYTY I OTOCZENIE

Pracując z klientem, możesz rozłożyć na podłodze lub stole kartki (kotwice przestrzenne) symbolizujące poszczególne obszary, dla których warto ustalić wskaźniki przy realizacji określonego celu. Użyteczne jest również wcześniejsze przygotowanie (lub wydrukowanie) pytań kontrolnych, tak aby klient widział je zawczasu. Warto rozłożyć pytania w kształt godzin na zegarze, rozpoczynając pracę od godziny 12, od pytania dotyczącego osadzenia projektu (celu) w czasie, a kończąc na godzinie 11 pytaniem o uczestników (zainteresowanych).



# PRZEBIEG ĆWICZENIA

## KROK 1

Zaproś klienta do symbolicznego spaceru po kartkach (np. zgodnie ze wskazówkami zegara). Na każdej kotwicy zadaj pytanie przypisane do tego obszaru. Odpowiedzi klienta zapisz lub może to zrobić sam klient.

## KROK 2

Czas na zamknięcie i podsumowanie ćwiczenia. W tym celu zadaj pytania:

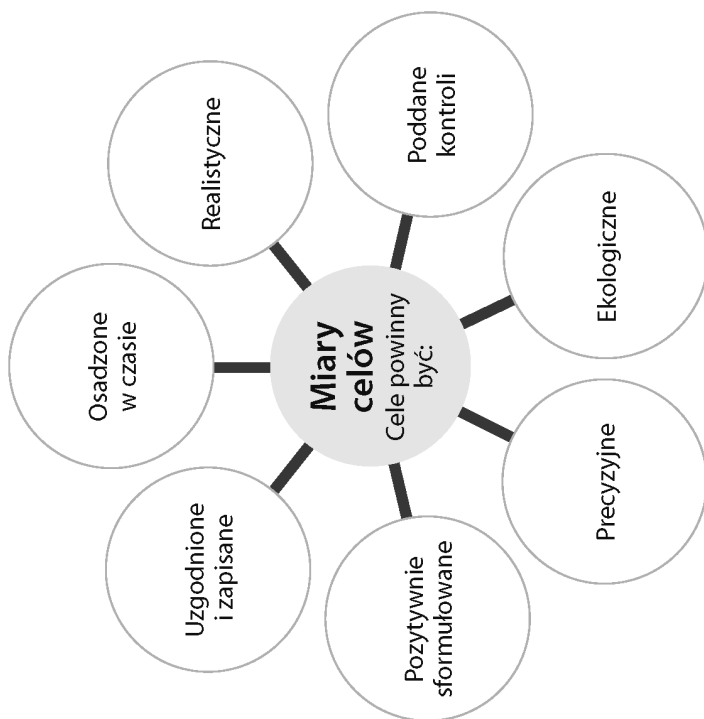
- Czego jesteś świadom?
- Od czego zaczniesz, żeby skuteczniej dotrzeć do celu?
- Co możesz zrobić już dziś, żeby w przewidywanym czasie uzyskać najlepszy rezultat?

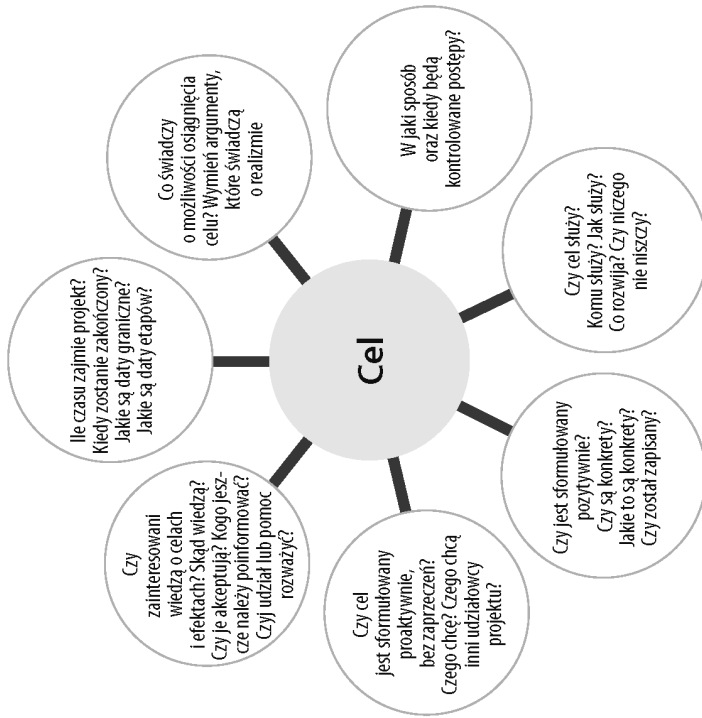


## MOŻLIWE KONTYNUACJE ĆWICZENIA I ZADANIA DOMOWE Z NIEGO WYNIKAJĄCE

Najczęstszą kontynuacją tego ćwiczenia jest zachęcenie klienta do uzupełnienia poszczególnych kryteriów (miar) w tych aspektach, które w czasie wspólnego ćwiczenia wzbudziły wątpliwości coacha lub samego klienta, gdyż np. trudne okazywało się oszacowanie ekologii, klient nie potrafił znaleźć argumentów świadczących o realności własnego celu itp. Warto również zachęcić klienta do znalezienia konkretnych, uznanych miar jakościowych (np. o ile wzrosła lub zmniejszyła się jakaś wartość w obrębie danego kryterium). Miary jakościowe mają to do siebie, że są bardzo konkretne, a przez to precyzyjniej od miar jakościowych wskazują zmianę (progres lub regres). Miary jakościowe mogą określać pewne stany, np. wzrost satysfakcji lub spadek zniechęcenia, lecz dopiero miara ilościowa, np. liczba kliknięć ikony *like*, wskazuje realny fakt, który można porównywać z innymi skonkretyzowanymi obserwacjami.









# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# — PODSTAWOWE WYPOSAŻENIE COACHA —

Coaching, mimo znacznej i wciąż rosnącej popularności, nadal jest dziedziną nową, a przez to nieuporządkowaną. Równolegle funkcjonują różne, często rozbieżne jego definicje, mianem coachów określają się bardzo odmienni specjaliści, a czasem niestety także antyspecjaliści, którzy sięgają po etycznie niedopuszczalne metody z pogranicza nauki i ezoteryki. Jak w tym wszystkim ma się odnaleźć początkujący praktykant coachingu? Jaką wiedzę powinien się kierować, które techniki wybierać, by działać z myślą o jak największych korzyściach dla swojego klienta? Techniki proponowane przez autorów tej książki łączą wszystkie funkcje ważne w przebiegu zmiany, której w procesie coachingowym powinien doświadczyć klient.

Ćwiczenia zostały ułożone w przemyślanej kolejności. W istocie każde z nich może być zastosowane w następujących po sobie sesjach, od pierwszego spotkania aż po sesję podsumowującą lub zamykającą relację coachingową. W trakcie lektury tej książki coach będzie mógł się zapoznać z modelem pracy stosowanym na co dzień przez jej autorów, lecz również prowadzić model działania coachingowego krok po kroku, od A do Z, z uwzględnieniem najważniejszych elementów typowych dla większości procesów rozwoju osobistego.

**Jako uzupełnienie i rozszerzenie tematu proponujemy książkę Macieja Bennewicza *Coaching. Złote zasady*.**

## Maciej BENNEWICZ

— menedżer, mentor, coach, socjolog po Uniwersytecie Warszawskim ze specjalizacją z psychologii. Założyciel Instytutu Kognitywistyki kształcącego zawodowych coachów i mentorów. Autor licznych artykułów oraz uznawanych za kanoniczne poradników na temat coachingu, m.in. *Coaching, czyli restauracja osobowości*, *Coaching, czyli przebudzacz neuronów*, *Coaching na Wyspach Szczęśliwych*, *COACHING, KREATYWNOŚĆ, ZABAWA. Narzędzia rozwoju dla pasjonatów i profesjonalistów*.

## Anna PRELEWICZ

— dyrektor programowy w Instytucie Kognitywistyki, trener kognitywny, superwizor, mentor, coach, absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego i Uniwersytetu Warszawskiego. Psychologia, rozwój osobisty, edukacja oraz metody pracy z umysłem to jej największa pasja. Realizuje ją w pracy z grupami oraz prowadząc indywidualne sesje coachingowe oparte na wymaganiach akredytacyjnych BIK (Bennewicz Instytut Kognitywistyki) na poziomie Master of Cognitive Science.

Patron medialny:



**BENNEWICZ**  
Instytut Kognitywistyki

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint.PL**



ISBN 978-83-283-4335-1



[ksiazkiklasybusiness](http://ksiazkiklasybusiness)

[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)

Cena: 39,90 zł