

PSYCHOLOGIA
SZEFA

WOJCIECH HAMAN
JERZY GUT

Coaching narzędziowy



Szefie, coaching jest łatwy,
bo wszyscy jesteśmy
coachami

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.

Wydawnictwo HELION nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Natomiast autorzy wraz z Wydawnictwem KONTRAKT/OSH biorą pełną odpowiedzialność za przedstawione w książce propozycje standardów oraz algorytmy działania, które pomagają szefowi osiągać zamierzone cele i chronić ważne dla niego wartości.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch
Korekta językowa: Jarosław Kacorzyk

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

Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt/OSH
ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa
tel. 22 853-74-51, 608-208-106
e-mail: katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl
(zamówienia indywidualne i firmowe)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?psy2co>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-0206-8

Copyright © Wojciech Haman, Jerzy Gut 2015

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	O potrzebie coachingu	7
	Dlaczego chcemy pokazać, że prowadzenie coachingu może być proste i łatwe?	9
	Dla kogo napisaliśmy tę książkę?	13
	Czym jest praktyczny coaching narzędziowy?	15
Rozdział 1. Filozofia i mechanizmy coachingu narzędziowego	17	
	Jak radzić sobie z nerwicą, stosując coaching narzędziowy?	19
	Czym jest nerwica, której wszyscy podlegamy?	25
	Coaching jako forma pomocy. Jak pomagać naturalnie i po ludzku?	33
	Coaching wdrażany z inicjatywy szefa, czyli pańskie oko konia tuczy	39
	Czym jest standard handlowy lub szefowski? Kiedy warto dać podwładnym „kamizelkę ratunkową”?	43
	Coaching narzędziowy — mity i szanse	47
	Dylematy szefa w roli coacha	51
Rozdział 2. Procedura coachingu narzędziowego	55	
	Etapy coachingu narzędziowego. Orientacyjna mapa działania, aby było łatwiej	57
	Krok pierwszy. Przekazanie zespołowi decyzji o wdrożeniu coachingu	59

Krok drugi	
Umowa z podwładnym.	
Rola coacha i ustalenie celów	63
Krok trzeci	
Obserwacja pracy podwładnego	69
Krok czwarty	
Informacje zwrotne o atutach i rezerwach	75
Krok piąty	
Wybór obszaru do rozwoju	
i pomysły nowych zachowań	93
Krok szósty	
Trening nowych tekstów i zachowań.	
Pracujesz na sukces swojego podopiecznego	113
Krok siódmy	
Zakończenie coachingu	
— czyli ważne pytania i umowa	119
Podsumowanie	
Wszyscy jesteście coachami	121
Rozdział 3. Kilka zapisów sesji coachingowych	125
Sesja 1	
Coaching rodzicielski	127
Sesja 2	
Koleżeński coaching zawodowy	
dotyczący współpracy wewnątrz firmy	135
Sesja 3	
Coaching handlowy w relacji szef – podwładny	145
Sesja 4	
Coaching szefowski. Jak doglądać i doskonalić	
standardy pracy podległej kadry kierowniczej	
w relacji z podwładnymi?	155
Zakończenie	163

JAK RADZIĆ SOBIE Z NERWICĄ, STOSUJĄC COACHING NARZĘDZIOWY?

Uważamy, że nerwica to stan, w którym ktoś używa jakiegoś zachowania w sposób przymusowy, mimo że widzi, iż ten sposób jest nieskuteczny i dodatkowo naraża go na niepożądane koszty. Pokażemy to na przykładzie naszego pracownika, który nie potrafił odnieść się do oporu klienta inaczej niż walką na argumenty i przekonywaniem do swoich racji. Można powiedzieć, że w relacji z oceniającym i deprecjonującym go klientem miał nerwicę, bo reagował uporczywie tylko w jeden sposób.

W sprawie takiej właśnie nerwicy poprosił o pomoc i coaching Mariusz, podwładny jednego z autorów tej książki:

— Wojtku, mam kłopot z ważnym klientem. Bardzo się obawiam jego krytycznych uwag, bo mnie to wkurza, irytuje i wprowadza z równowagi. Nie daję rady przekonać go do swoich racji i rozmowa kuleje. Zaraz powiem ci coś więcej o kliencie i całej sytuacji...

Jak to najczęściej bywa, pracownik próbował wyczerpująco opisywać różne trudne zachowania klienta. Przedstawiał również ważny kontekst sytuacji, ale prawie nic nie mówił o swoich poczynaniach. A ja nie chciałem być zdany tylko na jego subiektywne i siłą rzeczy „tendencyjne” relacje. Musiałem zobaczyć mojego pracownika w działaniu. Zgodnie z jedną z podstawowych zasad coachingu narzędziowego — chciałem być świadkiem doświadczenia.

Poszliśmy na wspólną wizytę do klienta — prezesa dużej i ważnej firmy. „Nerwicowe” zachowanie Mariusza mogłem szybko dostrzec w jego reakcjach na typowe protekcyjne obiekcje „ważnego” klienta:

— Proszę pana, na tym szkoleniu mają być starzy, doświadczeni menedżerowie, a pan jest przecież jeszcze bardzo młodym człowiekiem. Czego pan takie stare wygi może nauczyć?

Mariusz szybko zdenerwował się i pospiesznie zaczął klientowi tłumaczyć:

— Panie prezesie, prowadzę takie szkolenia od siedmiu lat. Byłem także wcześniej szefem zespołu, mam duże doświadczenie i odpowiednie certyfikaty. Ukończyłem właśnie studia MBA i specjalizuję się w pracy z menedżerami...

Tyrada szkoleniowca nie zrobiła na prezesie większego wrażenia, a wiele sygnałów (podniósł głos, stuknął długopisem) wskazywało na to, że nawet się zirytował:

— Proszę pana, to naprawdę są bardzo doświadczeni i wymagający ludzie. Oni potrzebują spotkania z kimś, kto byłby dla nich autorytetem. Jak pan sobie to wyobraża, skoro ma pan pewnie trzydziestkę, a wygląda jeszcze młodziej?

Mariusz, niestety, zamiast wycofać się i spróbować innego sposobu niż argumentowanie, wszedł w swoją „nerwicę” i przekonywał dalej:

— Panie prezesie, znam bardzo dobrze pana branżę, szkoliłem wiele firm i zapewniam pana, że wiek nigdy nie był dla nikogo przeszkodą. Wiele osób znacznie starszych ode mnie uznało mnie za eksperta, z którego zdaniem warto się liczyć. Mogę panu dać szereg rekomendacji od moich klientów...

Rozmowa ta trwała dłużej i oczywiście żaden z argumentów Mariusza nie przekonał prezesa do zmiany zdania. Ja, będąc tam w roli coacha, nie ingerowałem w rozmowę — moja praca zaczęła się dopiero po wyjściu od klienta. Przekazałem podopiecznemu kilka informacji na temat zaobserwowanych z boku konsekwencji jego poczynań. Jednak najważniejszym etapem coachingowych działań było wspólne poszukiwanie sposobów — innych niż przekonywanie argumentami — dzięki którym można byłoby poprawić relację z tym klientem i zwiększyć szansę na podjęcie z nim współpracy. „Kombinowaliśmy” razem z Mariuszem i stworzyliśmy następującą listę alternatywnych zachowań i tekstów:

Słyszę, że ma pan obiekcje co do mojego wieku. Czego się pan najbardziej obawia?

(Zrozumienie zastrzeżeń klienta)

Czy jest coś, co mogłoby dać panu gwarancję, że jestem wystarczająco doświadczoną osobą do prowadzenia tych szkoleń?

(Sprawdzenie, co mogłoby zmniejszyć obawy klienta)

Panie prezesie, nie jest mi łatwo z pana opinią. Czuję się zdeprymowany, a chciałbym jak najlepiej przedstawić swoją ofertę. Czy mimo tych zastrzeżeń dopuszcza pan możliwość współpracy ze mną?

(Nazwanie swoich uczuć i potrzeb, danie możliwości wyboru)

Wydaje mi się, że pan też jest młody jak na stanowisko prezesa.

(Zachowanie konfrontacyjno-paradoksalne)

Panie prezesie, Jezus miał raptem 33 lata, kiedy zakończył swoją działalność, a przecież dla tylu osób był i jest do dziś autorytetem!

(Ryzykowne, „kolorowe” pokazanie innej perspektywy)

Panie prezesie, sprawa mojego wieku i młodego wyglądu często pojawia się w rozmowach z klientami. Mam z tym kłopot. Ja myślę o sobie jako o doświadczonym szkoleniowcu. Proszę mi poradzić, co mam zrobić, żeby wiek w mniejszym stopniu przeszkadzał mi w zdobywaniu kontraktów i budowaniu potrzebnego autorytetu.

(Nazwanie problemu, prośba o pomoc)

Mariusz po chwili zastanowienia uznał, że w czasie następnej rozmowy tego typu, zamiast przekonywać klienta, użyje drugiego z listy powyższych pomysłów. Zmodyfikował go do następującej postaci:

Rzeczywiście, panie prezesie, jestem dość młodym człowiekiem. Czy jest jednak coś, co mogłoby pana upewnić, że mam wystarczające doświadczenie, aby zdobyć autorytet podczas szkolenia dla „starych wyg”?

Kilka razy przećwiczył ze mną swój wybrany tekst, żeby mieć pewność, że nie będzie bał się go użyć w kolejnej rozmowie z ważnym, oceniającym klientem. I to był koniec mojej pracy jako coacha.

Kłopot naszych podwładnych czy podopiecznych najczęściej polega na tym, że w trudnych emocjonalnie sytuacjach nie dostrzegają innych możliwych zachowań, a tym bardziej nie potrafią ich zastosować.

Można powiedzieć, że trzymają się kurczowo swojej nerwicy lub, jeszcze bardziej dosadnie, że to ona trzyma ich w swoich sidłach. Przypomnij sobie, ile razy Ty sam czułeś się tak, jakbyś walił głową w mur — próbowałeś kogoś do czegoś przekonać, będąc pewnym swoich racji, a opór partnera nie malał. Efekt Twoich działań był żaden. Czułeś bezsilność i bezradność, ale mimo to nie byłeś w stanie zmienić swojego zachowania i spróbować innego, nowego sposobu radzenia sobie z oporem. Trwałeś w swojej nerwicy.

Coach (podczas obserwacji doświadczenia z udziałem swojego podopiecznego), jako osoba mniej zaangażowana w daną sytuację, może ją oglądać chłodnym okiem. Dzięki temu ma szansę dostrzec najgroźniejsze pułapki, ryzykowne posunięcia oraz niewykorzystane możliwości. Coach przekazuje podopiecznemu informacje o swoich spostrzeżeniach i razem z nim tworzy pulę pomysłów bardziej skutecznych, nowych zachowań. Coach pomaga mu je przetrenować i zastosować w praktyce, co faktycznie poszerza arsenał nowych umiejętności osoby zmagającej się ze swoją nerwicą.

Będziemy to powtarzać w tej książce bez końca, niezależnie od wszystkich opisywanych w niej technik i procedur: **coaching sprowadza się do wypracowania nowych wypowiedzi i zachowań w trudnych sytuacjach oraz jest przygotowaniem podopiecznego do ich zastosowania. Coaching dostarcza „narzędzi”.**

Wszelkie techniczne aspekty prowadzenia sesji coachingowej mają służyć temu celowi. I niczemu więcej. Jeżeli umiesz osiągnąć ten cel w inny niż proponowany przez nas w tej książce sposób, to jest OK.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Coaching narzędziowy

Jak skutecznie doprowadzić do zmiany?

Wielu szefom coaching wciąż kojarzy się z wiedzą tajemną dla wybranych lub czymś trudnym i skomplikowanym. Wielu podwładnych, którzy podlegają coachingowi, traktuje go jako kolejne narzędzie oceny i presji na wyniki.

Autorzy książki rozprawiają się z tymi mitami i stereotypami. Pokazują, że metoda coachingu narzędziowego jest prostą i naturalną procedurą rozwoju nowych umiejętności, której można używać w każdej relacji – zawodowej i osobistej. Stoją za tym głęboka wiara i przeświadczenie, że **tylko trening nowego zachowania i użycie nowego narzędzia mogą doprowadzić do prawdziwej zmiany**. Coaching narzędziowy daje możliwość wyboru i pomaga uwolnić się od neurotycznych przymusów. Pozwala wypracować nowy sposób działania, a nie ogranicza się do dobrych rad i refleksji. Tej metody można używać w sposób naturalny w roli szefa, rodzica, nauczyciela czy przyjaciela.

Ta książka jest drugą częścią cyklu *Psychologia szefa*. Pierwsza część, *Szef to zawód*, jest obecna na rynku od dziesięciu lat i sprzedała się w nakładzie ponad 40 000 egzemplarzy. Wojciech Haman i Jerzy Gut w obu książkach konsekwentnie proponują konkretne narzędzia, które zapewniają skuteczne działanie, i pokazują, jak można pomagać innym bez mądrzenia się i oceniania.



Zamówienia indywidualne i dla firm:

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa
tel. 22 853 74 56, 22 843 09 36
katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl
www.kontraktosh.pl

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 26187

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

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 59,00 zł

ISBN 978-83-283-0206-8



9 788328 302068