

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Sztuka stosowania NLP w grupie. Ja, mój zespół i ja

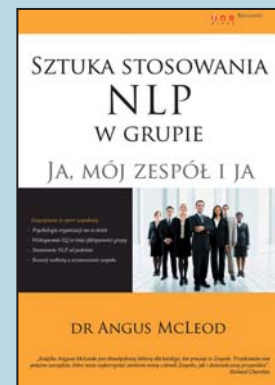
Autor: Angus McLeod

Tłumaczenie: Monika Szczęsny

ISBN: 978-83-246-1283-3

Tytuł oryginału: [Me, Myself, My Team: How to Become an Effective Team Player Using NLP](#)

Format: A5, stron: 208



### Zwycięzanie to sport zespołowy

- Psychologia organizacji na co dzień
- Wzbogacanie EQ w imię efektywności grupy
- Stosowanie NLP od podstaw
- Rozwój osobisty a wzmocnienie zespołu

Zdarzyło Ci się kiedyś, że byłeś już prawie gotów podjąć wyzwanie, ale jakiś głos w Twojej głowie radził: „Poczekaj, to zbyt ryzykowne” albo „Lepiej zostaw sprawy ich biegowi”? To nic innego, jak Twój Wewnętrzny Zespół prowadzący w swoim własnym gronie wieczne negocjacje. A czy zauważyłeś, jak zmiany w Twoim sposobie myślenia i zachowania wpływają na Zewnętrzny Zespół, czyli dział czy grupę ludzi, z którymi przyszło Ci pracować? Czy próbowałeś kiedyś zastosować wobec nich techniki, których używasz do motywowania swojego Wewnętrznego Zespołu lub wpływania na jego zachowanie? To właśnie Twoje indywidualne rozwiązania są najbardziej efektywne!

### Naucz się rozszerzać „ja” na „my”

Książka „Ja, mój zespół i ja” jest niezapomnianą sesją treningową dla indywidualistów, którzy grają w drużynie. Napisana przyjaznym językiem, operująca na przydatnych przykładach wykorzystuje wszystkie zdobycze NLP, psychologii organizacji, wiedzy o inteligencji emocjonalnej i technik trenerskich w celu uczynienia z Ciebie siły napędowej Twojego Zespołu – zarówno wewnętrznego, jak i tego, którego częścią się stałeś. Dowiedz się, jak zmotywować do działania ludzi, którzy będą pracować na Wasz wspólny sukces.

### Poznaj teorię efektywności, w której 2+2 = 10

- Skup się na poznaniu sposobów myślenia wszystkich członków Zespołu.
- Wykorzystuj podobieństwa, ale ciesz się też z różnic.
- Badaj istniejące postawy i obserwuj relacje międzyludzkie.
- Szybko rozpoznawaj konflikty i opracuj najważniejsze style komunikacji.
- Nie zapominaj o znaczeniu motywacji.
- Skupiaj się na celach i zadaniach.

„Książka Angusa McLeoda jest obowiązkową lekturą dla każdego, kto pracuje w Zespole. Przedstawia ona potężne narzędzia, które może wykorzystać zarówno nowy członek Zespołu, jak i doświadczony przywódca.”

*Richard Churches*

# *Spis treści*

|   |     |
|---|-----|
| O autorze .....   | 7   |
| Podziękowania .....   | 9   |
| Przedmowa .....   | 11  |
| Wstęp .....   | 13  |
| <i>Rozdział 1.</i> Preferencje w sposobie myślenia .....            | 17  |
| <i>Rozdział 2.</i> Podobieństwa i różnice .....                     | 41  |
| <i>Rozdział 3.</i> Ja i mój Zespół: jedność czy odmienność? .....   | 69  |
| <i>Rozdział 4.</i> Efektywność postaw .....                         | 81  |
| <i>Rozdział 5.</i> Mocne oddziaływanie .....                        | 91  |
| <i>Rozdział 6.</i> Wewnętrzny konflikt i dialog .....               | 101 |
| <i>Rozdział 7.</i> Konflikt w Zespołach zewnętrznych .....          | 113 |
| <i>Rozdział 8.</i> Style komunikacji .....                          | 125 |
| <i>Rozdział 9.</i> Ocena motywacji i potrzeb .....                  | 133 |
| <i>Rozdział 10.</i> Od odpowiedzialności do osiągnięć .....         | 145 |
| <i>Rozdział 11.</i> Cele i zadania .....                            | 155 |
| <i>Rozdział 12.</i> Kultura coachingu .....                         | 167 |
| Wnioski: Otwarte umysły i elastyczność .....                        | 171 |
| <i>Dodatek A</i> Informacja zwrotna .....                           | 175 |
| <i>Dodatek B</i> Wartości i nastawienie klienta .....               | 177 |
| <i>Dodatek C</i> Wartości i nastawienie coacha .....                | 179 |
| <i>Dodatek D</i> Sesja coachingu .....                              | 185 |
| <i>Dodatek E</i> Nadawanie priorytetów lub tworzenie rankingu ..... | 187 |
| Słowniczek .....  | 191 |
| Bibliografia .....  | 197 |
| Skorowidz .....   | 199 |

## *Rozdział 3.*

# *Ja i mój Zespół: jedność czy odmienność?*



*Podziel cel na mniejsze cele (zobacz strona 64)*

### *Streszczenie*

W tym rozdziale sprawdzimy poziom podobieństw i różnic między Twoimi osobistymi wartościami (i cechami charakteru) a wartościami reprezentowanymi przez Zespół. Przedstawimy metody szybkiego zdobywania informacji o obszarach właściwego funkcjonowania Zespołu i strefach, w których występują zaburzenia, co pozwoli

na podjęcie nowych działań mających przynieść sukces. Przyjrzymy się temu zagadnieniu bliżej i zbierzemy nową wiedzę poprzez przeanalizowanie zachowań.

### **Ćwiczenie: cechy zespołowe**

Te ćwiczenia mają zwiększyć świadomość roli, jaką odgrywasz organizacji, ale również pozwalają na głębsze zrozumienie potrzeb związanych z pracą w Zespole i rozpoznanie tego, co Ci się nie podoba. Wyobraź sobie, że Zespół jest pojedynczą osobą i nazywa się na przykład Jan Ace-Komputer, Celina Inżyniering, Aleksandra Szkolenia, Paweł IT. Ta osoba ma wiele różnych cech i chciałbym, abyś ocenił cechy, które zostały wymienione w tabeli na następnej stronie. Skala punktowa wynosi od 1 do 10 (gdzie 10 jest oceną najwyższą). Pozostałe kolumny zostaw na razie puste.

Warto przyrzeć się dokonanej ocenie i ponownie sprawdzić punktację. Czy lubisz tę osobę? Czy dowiedziałeś się o niej czegoś nowego? Poszukaj różnic i wskaż obszary, które mogą być dla Ciebie problematyczne w relacjach z tą osobą.

Po dokonaniu oceny spróbujmy się dowiedzieć, czy ta osoba zachowuje się w sposób, który jest zgodny z wyznawanymi przez nią wartościami, czy też może są jakieś wartości, których nie uwzględnia w swoim działaniu. Przykładem może być firma, która w bardzo surowy sposób przestrzega czasu pracy, ale niektórzy starsi menedżerowie ignorują tę zasadę w swoim postępowaniu. Ta część ćwiczenia może dostarczyć przydatnych informacji, które pozwolą zdecydować, w jaki sposób możemy się zachować, by usprawnić relacje w Zespole. W kolumnie „Wartość”, przyjmując perspektywę tej osoby / organizacji, oceń poszczególne cechy. Możesz sobie wyobrazić, że jesteś tą osobą, wchodzisz w jej życie i przejmujesz jej cechy charakteru oraz sposób oceny. Zrób to teraz i oceń wartość wymienionych cech z punktu widzenia tej osoby.

Kolumna „Wartość” często dostarcza cennej wiedzy. Aby do niej dotrzeć, musimy przyrzeć się różnicom między *wartościami* a *ocenami*. Jeśli różnica jest duża, w Twoim Zespole istnieje jakiś poważny problem. Warto się nad tym zastanowić, ponieważ Twoje zachowanie może nigdy nie pasować do zachowań w Zespole!

Nazwa zespołu \_\_\_\_\_

| Cechy   | Ocena | Wartość | Moja ocena | Moja wartość |
|---|-------|---------|------------|--------------|
| <b>Przykład:</b> niski (0), średni (5), wysoki (10)                   | 7     |         |            |              |
| Mężczyzna (0), kobieta (10)   |       |         |            |              |
| Dziecinny (0), dorosły / dojrzały (10)                                |       |         |            |              |
| Postępujący się manipulacją i kontrolujący (0), spokojny (10)         |       |         |            |              |
| Słabo zorganizowany (0), doskonale zorganizowany (10)                 |       |         |            |              |
| Brak wartości (0), jasno sprecyzowane wartości (10)                   |       |         |            |              |
| Brak tożsamości (0), silne poczucie tożsamości (10)                   |       |         |            |              |
| Brak wizji (0), czytelna wizja (10)                                   |       |         |            |              |
| Strach przed zmianą (0), otwartość na zmianę (10)                     |       |         |            |              |
| Słaba przyswajalność wiedzy (0), doskonała przyswajalność wiedzy (10) |       |         |            |              |
| Nieelastyczny (0), elastyczny (10)                                    |       |         |            |              |
| Bez wyobraźni (0), kreatywny / innowacyjny (10)                       |       |         |            |              |
| Indywidualista (0), gracz zespołowy (10)                              |       |         |            |              |
| Leniwy (0), bardzo pracowity (10)                                     |       |         |            |              |
| Bez motywacji (0), zmotywowany (10)                                   |       |         |            |              |
| Pasywny (0), agresywny (10)   |       |         |            |              |
| Brak umiejętności słuchania (0), świetny słuchacz (10)                |       |         |            |              |
| Unikający wyzwań (0), otwarty na wyzwania (10)                        |       |         |            |              |

Nazwa zespołu \_\_\_\_\_

| Cechy  | Ocena | Wartość | Moja ocena | Moja wartość |
|--|-------|---------|------------|--------------|
| Spokojny (0), wygadany (10)  |       |         |            |              |
| Słabe umiejętności komunikacyjne (0),<br>duże umiejętności komunikacyjne (10)          |       |         |            |              |
| Słabe umiejętności techniczne (0),<br>dobre umiejętności techniczne (10)               |       |         |            |              |
| Słabe umiejętności zarządzania (0),<br>dobry menedżer (10)                             |       |         |            |              |
| Słabe zarządzanie czasem (0),<br>znakomite zarządzanie czasem (10)                     |       |         |            |              |
| Nieosiąganie celów (0), realizowanie, a nawet<br>przewyższanie ustalonych założeń (10) |       |         |            |              |
| Brak umiejętności budowania relacji<br>z innymi (0), dobre relacje z innymi (10)       |       |         |            |              |
| Zarozumiały (0), uprzejmy (10)   |       |         |            |              |
| Nieuczciwy (0), uczciwy (10)   |       |         |            |              |
| Zamknięty w sobie (0), otwarty (10)  |       |         |            |              |
| Nieokazujący wsparcia (0), wspierający (10)  |       |         |            |              |
| Nieuczciwy (0), godny zaufania (10)  |       |         |            |              |
| Brak osobowości (0), wyraźna osobowość (10)  |       |         |            |              |
| INNE:  |       |         |            |              |
|  |       |         |            |              |
|  |       |         |            |              |
|  |       |         |            |              |
|  |       |         |            |              |
|  |       |         |            |              |

| Cechy  | Ocena | Wartosc | Moja ocena | Moja wartosc |
|--|-------|---------|------------|--------------|
| <b>Przyklad:</b> brak wyobrazni (0) kreatywny / z duza wyobraznia (10) | 7     | 3       |            |              |

Zarząd firmy może mieć jasną politykę dotyczącą wartości innowacji, zgodnie z którą zachęca wszystkich pracowników do zachowań innowacyjnych. Jednakże w rzeczywistości polityka ta jest postawą zarządu, która nie znajduje odzwierciedlenia w życiu. W efekcie pracownicy, którzy demonstrują zachowania innowacyjne, mogą zostać za to ukarani. W takiej organizacji znajdujesz się w sytuacji przegranej. Jeśli nie jesteś innowacyjny, nie spełniasz zadeklarowanych standardów organizacji. Z drugiej strony, jeśli zachowujesz się w sposób innowacyjny, nie realizujesz tego, co organizacja naprawdę chce. W rezultacie pracownik, który jest świadomy polityki firmy, zmuszony jest do tego, by deklarować innowacyjność, jednakże wcale nie powinien działać w taki sposób, a to prowadzi do powstania zakłamej sytuacji, która jedynie osłabia organizację. Uczestniczyłem kiedyś w spotkaniu, na którym usłyszałem, że firma zachęca pracowników do brania odpowiedzialności i podejmowania ryzyka, nawet w przypadku popełnienia błędów. Powiedziano mi również, że dyrektor naczelny popierał tę politykę, a mimo to potrafił wytknąć pracownikowi błędy popełnione pięć lat temu! Przykładów takich zachowań możemy znaleźć mnóstwo w wielu firmach, nawet w tych największych, a także w instytucjach rządowych i firmach użyteczności publicznej.

Co możemy zrobić w takiej sytuacji? Przeprowadzenie rozmowy z członkami zarządu firmy nie jest raczej mile widzianym rozwiązaniem, chyba że organizacja ceni sobie opinie pracowników (zob. tabela). Inną możliwością jest przyjęcie nieuczciwego, teatralnego podejścia przedstawionego powyżej i deklarowanie postawy *zgodnej* z wytycznymi organizacji (czyli takiej, którą Zespół oficjalnie popiera), przy

czym upewnij się, że w rzeczywistości Twoje działania teje postawy nie reprezentują! Możesz wybrać bezpieczny środek. Możesz również znaleźć nowy Zespół, jeśli nie czujesz się dobrze w tej konfliktowej sytuacji.

Następna część testu polega na wykorzystaniu kolumny „Moja ocena”, gdzie ocenisz siebie. Ale zanim to zrobisz, ponownie poproszę Cię, byś zmienił perspektywę. Najlepszym sposobem na to jest fizyczna zmiana miejsca, tak abyś mógł „zostawić siebie w tyle”. W efekcie wychodzisz z siebie i stajesz się bezstronnym obserwatorem. Faktyczny ruch fizyczny jest bardzo pomocny. Spójrz teraz na siebie z dystansu i oceń swoje cechy w kolumnie „Moja ocena”.

| Cechy  | Ocena | Wartość | Moja ocena | Moja wartość |
|--|-------|---------|------------|--------------|
| <b>Przykład:</b> brak wyobraźni (0),<br>kreatywny / innowacyjny (10) | 7     | 3       | 6          |              |

Kiedy już wypełniłeś kolumnę „Moja ocena”, porównaj te dane z ocenami wystawionymi Zespołowi (kolumna „Ocena”). Które obszary są wspólne dla Ciebie i Zespołu, a w których występuje znaczne niedopasowanie?

Poniżej wynotuj miejsca, w których zbieżność między ocenami wystawionymi sobie i Zespołowi jest najsłabsze.

### **Różnice w cechach charakteru między mną a moim Zespołem:**

Teraz zajmij się każdą różnicą po kolei. Zapisz, czy przyczyną rozbieżności jest inne wartościowanie tej cechy przez Ciebie i Zespół, czy może przyczyna leży gdzie indziej. Zanotuj, gdzie dokładnie wy-



stępują różnice i podobieństwa, a w szczególności wskaż obszary, w których punktacja w kolumnie „Moja ocena” znacznie różni się od punktacji w kolumnie „Ocena” (poświęconej Zespołowi).

**Najgorszy scenariusz różnic między moimi cechami a cechami i wartościami Zespołu:**

Być może już zdecydowałeś, że pewne zmiany możesz wprowadzić, by lepiej funkcjonować w Zespole. Ale zanim przejdziesz do planowania zadań, zamknijmy cykl, wykonując ostatni krok. Jest nim dokonanie oceny w kolumnie „Moja wartość”.

| <b>Cechy</b>  | <b>Ocena</b> | <b>Wartość</b> | <b>Moja ocena</b> | <b>Moja wartość</b> |
|---|--------------|----------------|-------------------|---------------------|
| <b>Przykład:</b> brak wyobraźni (0)<br>– kreatywny / innowacyjny (10) | 7            | 3              | 6                 | 8                   |

W szczególności odnotuj różnice między Twoimi cechami („Moja ocena”) a wartościami, jakie przypisałeś tym cechom („Moja wartość”). Bardzo często zdarza się, że między obiema punktacjami występują znaczne różnice. Jeśli tak jest, to stosunkowo łatwo dokonasz zmiany zachowania, tak aby bardziej odpowiadało punktacji przypisanej do Twojej wartości. Zachęcam Cię do spisania postanowień (jeśli jakieś poczyniłeś) w ramce poniżej. Składając sobie postanowienia, odnotuj w szczególności to, w których miejscach przybliżą Cię one do cech Zespołu. Jeśli natomiast Twoje postanowienia nie przybliżają Cię to Zespołu, zastanów się, czy zmiana w ogóle ma sens. Ten proces umożliwia podjęcie wyborów związanych z Twoim zachowaniem i sposobem manifestowania tego zachowania w Zespole – z korzyścią dla Ciebie i całego Zespołu.

Spójrz na poniższą ramkę. Czy zamieściłeś w niej jakąś cechę, której nie manifestujesz w działaniach, a która mogłaby przybliżyć Cię do cech Zespołu lub wartości, którą Zespół nadał tej cesze? Jeśli tak, może warto pomyśleć o odpowiednim działaniu.

### **Postanowienia związane ze zmianą zachowań:**

Wykonajmy test, w którym sprawdzimy, czy nowe zachowania pomogą odnieść sukces.

### **Kryteria odniesienia sukcesu w realizacji zadań: nowe zachowania**

- ✓ Czy mam kontrolę w zakresie każdego z tych zadań?
- ✓ Czy jasno mogę określić czas rozpoczęcia działania?
- ✓ Czy potrafię wyobrazić sobie siebie wykonującego to zadanie?
- ✓ Czy potrafię sobie przypomnieć dokładny moment, w którym mógłbym zachować się inaczej?
- ✓ Czy potrafię sobie wyobrazić, że moje odmienne zachowanie daje pozytywny rezultat?
- ✓ Czy potrafię ułożyć miarodajny test, żebym wiedział, czy udało mi się pomyślnie wykonać zadanie?
- ✓ Jaką mam pewność (w skali od 0 do 10), że zrealizuję każde zadanie?

Jeśli w odpowiedzi na ostatnie pytanie przyznałeś sobie 8 punktów, to może będziesz musiał znaleźć jakiś bardziej atrakcyjny powód dokonania zmiany. Albo po prostu usuń to zadanie z listy. Zachęcam Cię do tego, ponieważ dla dobra Zespołu musisz być kimś, kto odnosi sukcesy. Jeśli nie uda Ci się zrealizować zamierzeń, będziesz musiał przełknąć gorzki porażki.

### **Wiedza obserwatora**

Zanim zaczniesz poszukiwać różnic między swoimi cechami a cechami Zespołu, zostaniesz poproszony o przyjęcie pozycji obserwatora. Również tutaj, jak w przypadku podróży sensorycznej i linii czasu, doświadczasz rzeczy tak, jakby działały się w danej chwili. W wyobraźni opuścisz ciało, aby móc obserwować siebie z dystansu i zachować obiektywizm. Miało to Cię odseparować od jakichkolwiek emocjonalnych czynników i ułatwić poszukiwanie obiektywnych i precyzyjnych informacji, do których w inny sposób mógłbyś nie dotrzeć. Pozycja obserwatora jest techniką, którą można zastosować również w odniesieniu do innych ludzi. Możesz oddzielić się od danej sytuacji, aby uzyskać klarowny punkt widzenia dotyczący zachowania określonych osób.

## ***Powtórzenie***

Powtórzmy to, czego dowiedzieliśmy się w tym rozdziale:

- Szukaliśmy wewnętrznych i zewnętrznych obszarów wskazujących podobieństwa i różnice w Zespole.
- Przetestowaliśmy je, traktując Zespół jak osobę z określonymi cechami charakteru.
- Określiliśmy punktację dla każdej cechy, biorąc pod uwagę to, co faktycznie robi Zespół, a nie to, co twierdzi, że robi.
- Oceniliśmy, na ile Zespół *cen*i każdą cechę, i szukaliśmy zgodności i rozbieżności.

- Zdefiniowaliśmy punkty rozbieżne, które powodują problemy w Zespole, ponieważ dotyczą sytuacji, która jest *bez szans na pozytywne rozwiązanie*.
- Oceniliśmy, na ile każda z tych cech manifestuje się poprzez nasze zachowania.
- Zdefiniowaliśmy obszary, w których nasze zachowania oraz zachowania Zespołu są zbieżne, jak również te, w których nie pasują do siebie.
- Dokładnie określiliśmy, w których miejscach nasza ocena różni się od oceny Zespołu i jego wartości.
- Określiliśmy naszą własną punktację dla wartości każdej z cech.
- Szukaliśmy zgodności / rozbieżności z naszymi własnymi zachowaniami, i złożyliśmy postanowienia.
- Sprawdziliśmy kryteria odniesienia sukcesu w realizacji tych postanowień, a jeśli któreś z postanowień nie spełniało tych kryteriów, usunęliśmy je z listy.
- Skorzystaliśmy z techniki obserwatora, aby zyskać obiektywne spojrzenie, szczególnie w odniesieniu do samych siebie lub do niekorzystnych relacji z innymi ludźmi.

## ***Uwaga dla zewnętrznych Zespołów***

Technika patrzenia na Zespół lub organizację jak na pojedynczą osobę jest techniką, którą często wykorzystuję na początku spotkania z menedżerami, kiedy omawiamy strategię zmiany kultury organizacji. Pozwala ona zdefiniować cechy firmy i określić stan, który firma chce osiągnąć. Tą techniką posługiwałem się również, doradzając menedżerom przeprowadzającym fuzje. Chodziło o zidentyfikowanie zagadnień związanych z HR i wprowadzenie strategii testowania, a następnie wdrażania ulepszeń.

Warto przeprowadzić opisaną w tym rozdziale analizę zgodności / rozbieżności. Poza ocenieniem cech warto również wykorzystać model Batesona i sprawdzić dopasowanie celów poszczególnych osób do celów Zespołu. Faktyczną korzyść przynosi Zespołowi informacja zwrotna (uczenie się poprzez proces), a nie sama metoda. Firmy wydają ogromne sumy na testy osobowościowe. Takie metody nie przynoszą wielu korzyści, chyba że takie same zasoby zostaną przeznaczone na odpowiednie wykorzystanie zdobytych informacji i stworzenie warunków do przeprowadzenia zmiany, jak również na właściwe zmotywowanie pracowników i zaangażowanie ich w proces zmian<sup>1</sup>. W tym właśnie punkcie moja praca, jak i praca wielu małych agencji i biur doradztwa, uwidacznia swoją efektywność. Hasłem przewodnim jest dla mnie *inwestycja*. Jaki jest poziom inwestycji pracownika w zadanie związane z przeprowadzeniem zmiany? Rozmach myślenia, otwartość i elastyczność potrzebne do osiągnięcia określonego poziomu motywacji są tymi czynnikami, które powinni rozwijać menedżerowie wszystkich szczebli. Mam nadzieję, że ta książka im w tym pomoże.

---

<sup>1</sup> Określanie profilu osobowościowego jest metodą często wykorzystywaną przy zatrudnianiu pracowników lub tworzeniu planów rozwoju osobistego. W wielu przypadkach wykorzystane narzędzia mierzą preferencje i dlatego nie dają żadnej informacji o kompetencjach. To nie przekreśla korzyści, jakie odnosi coaching, używając tych narzędzi do kreatywnych poszukiwań i zdobywania wiedzy.