

SZKOŁA TRENERÓW

Wszechnicy UJ poziom EQF5

MATERIAŁY SZKOLENIOWE

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

1. Kompetencje interpersonalne	2
1.1 Charakterystyka kompetencji interpersonalnych	2
1.2. Jak rozwijać kompetencje interpersonalne?	3
1.3. Rozwijanie samoświadomości i samowiedzy	5
2. Rozwój kompetencji społecznych poprzez trening interpersonalny	6
2.1. Założenia treningu interpersonalnego	6
2.2. Cele i przeznaczenie treningu interpersonalnego	7
2.3. Fazy rozwoju grupy podczas treningu interpersonalnego	9
2.4. Role grupowe	11
3. Komunikacja interpersonalna	12
3.1. Zasady komunikacji interpersonalnej	12
3.2. Czynniki utrudniające dobrą komunikację	16
3.3. Respektowanie granic w kontaktach interpersonalnych	17
3.4. Rozwijanie postawy asertywnej w relacjach interpersonalnych	18
4. Radzenie sobie w typowych trudnych sytuacjach interpersonalnych	21
4.1. Emocje i radzenie sobie z trudnymi emocjami	21
4.2. Radzenie sobie ze stresem	22
5. Wskazania do dbania o higienę psychiczną	26

1. Kompetencje interpersonalne

Kompetencje interpersonalne, które można również nazwać umiejętnościami psychospołecznymi, osobistymi, inteligencją społeczną, czy też efektywnością interpersonalną są niezwykle istotnym elementem kompetencji osób zajmujących się rozwojem innych. Kompetencje interpersonalne zapewniają skuteczność realizacji celów w sytuacjach społecznych, czyli podczas kontaktów z innymi ludźmi. Dzięki nim jesteśmy w stanie wykorzystywać w pełni nasz potencjał, specjalistyczną wiedzę i zawodowe doświadczenie. W przypadku trenerów, którzy współpracują z innymi ludźmi i pracują dla innych ludzi, to właśnie kompetencje społeczne decydują ostatecznie o możliwościach skutecznej realizacji celów szkoleniowych.

1.1 Charakterystyka kompetencji interpersonalnych

Kompetencje interpersonalne, które są złożonymi umiejętnościami, warunkującymi efektywność radzenia sobie w określonych sytuacjach społecznych, rozwijają się w toku naturalnego bądź sztucznego treningu społecznego. Obejmują następujące obszary:

- otwartość
- budowanie zaufania
- komunikowanie się
- pewność siebie
- budowanie autorytetu
- respektowanie granic w relacjach z innymi
- asertywność
- perswazja
- obrona przed manipulacją
- empatia i inteligencja emocjonalna
- rozwiązywanie konfliktów
- radzenie sobie ze stresem
- negocjowanie
- przewodzenie grupie

Najczęściej występujące trudności w obszarze kompetencji interpersonalnych:

- społeczne wycofywanie się
- chłód w kontaktach społecznych (brak bliskości)
- narzucanie się (nadmierne angażowanie się i zabieganie o uwagę)
- nadmierna otwartość i poświęcanie się (nierozumienie innych, trudności w stawianiu granic)
- brak asertywności
- nadmierna dominacja i kontrolowanie innych (pouczanie, manipulowanie)
- łatwowierność i nadmierne dostosowywanie się
- zawiść i mściwość (wroga dominacja, podejrzliwość)

W czym mogą pomóc trenerom wysokie umiejętności interpersonalne?

- Budowanie atmosfery zaufania i współpracy
- Motywowanie zarówno siebie jak i uczestników szkoleń
- Proaktywność, zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej
- Podniesienie odporności na stres
- Podniesienie poziomu asertywności (użyteczne nie tylko w kontaktach z uczestnikami, ale i innymi stronami kwintetu szkoleniowego)
- Budowanie autorytetu (osoby posiadające wysokie umiejętności interpersonalne odbierane są jako charyzmatyczne i są zwykle autorytetem w swoim środowisku)
- Inspirowanie innych do działań zgodnych z naszymi celami
- Utrzymanie dyscypliny w grupie szkoleniowej
- Modelowanie kompetencji interpersonalnych u uczestników szkoleń

Jakie są uwarunkowania kompetencji interpersonalnych?

Poziom kompetencji społecznych bezpośrednio zależy od rodzaju, intensywności oraz efektywności treningu społecznego. Naturalny trening społeczny przechodzimy przez całe życie w codziennych sytuacjach społecznych, w środowisku społecznym. Istotne jest to, jak nas wychowano, jak sami się wychowaliśmy, tak działamy w interakcjach.

Należy zaznaczyć, że te umiejętności można szkolić zarówno w środowisku treningowym, podczas treningu umiejętności interpersonalnych jak i w warunkach naturalnych.

Kompetencje społeczne w większym stopniu wiążą się z cechami osobowości niż zdolnościami intelektu. Istotnym uwarunkowaniem umiejętności interpersonalnych jest poziom inteligencji społecznej, rozumiany jako zdolność do postrzegania, analizowania, przetwarzania informacji o sytuacjach społecznych. Ważną zmienną intelektualną w tym zakresie, jest inteligencja emocjonalna.

1.2. Jak rozwijać kompetencje interpersonalne?

Niezależnie od tego, w jaki sposób chcemy szkolić swoje kompetencje społeczne, najpierw należy rozwijać umiejętność (np. asertywność):

- zrozumieć poznawczo (poznać co to jest, jej cel i sens)
- zrozumieć behawioralnie (mieć okazję do jej przećwiczenia, do zapoznania się z nią)
- mieć dostęp do informacji zwrotnych na temat sposobu jej realizacji
- zautomatyzować umiejętność (używać jej tak często jak to tylko możliwe, aż stanie się naturalną, zintegrowaną z innymi, czynnością.)

Trzy pierwsze kroki można zrealizować podczas treningu naturalnego i stacjonarnego. Natomiast zautomatyzować umiejętność można tylko podczas naturalnego treningu społecznego (tylko w prawdziwych sytuacjach społecznych nowa umiejętność może stać się nawykiem).

Programy rozwijające kompetencje interpersonalne koncentrują się na następujących grupach umiejętności:

A) Umiejętności emocjonalne

- Rozpoznawanie i nazywanie uczuć.
- Wyrażanie uczuć
- Ocenianie intensywności uczuć.
- Kierowanie uczuciami.
- Odkładanie zaspokożenia pragnień na później.
- Panowanie nad impulsami.
- Redukowanie stresu.
- Rozpoznawanie różnicy między uczuciami a działaniami

B) Umiejętności poznawcze

- Rozmowa z samym sobą — prowadzenie „dialogu wewnętrznego” jako sposobu radzenia sobie z tematem, stawiania czoła wyzwaniu albo wzmocnienia swojego zachowania.
- Odczytywanie i interpretowanie sygnałów społecznych, na przykład umiejętność dostrzegania wpływu otoczenia na zachowania jednostki i widzenia siebie jako części społeczności.
- Korzystanie z poszczególnych kroków procesu skutecznego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, takich jak: panowanie nad impulsami, ustanawianie sobie celów, dostrzeganie alternatywnych posunięć, przewidywanie skutków.
- Rozumienie punktu widzenia innych.
- Rozumienie norm zachowania (tego co jest, a co nie jest dopuszczalnym zachowaniem).
- Pozytywne nastawienie do życia.
- Samoświadomość, na przykład tworzenie sobie realistycznych oczekiwań, co do własnej osoby.

C) Umiejętności społeczne

- Niewerbalne komunikowanie poprzez kontakt wzrokowy, wyraz twarzy, ton głosu, gesty itp.
- Werbalne jasne stawianie pytań, skuteczne reagowanie na uwagi krytyczne, opieranie się negatywnym wpływom, uważne wysłuchiwanie innych osób, pomaganie innym, przynależność do grupy odniesienia.

Źródło: W.T. Grant Consortium on the School-Based Promotion of Social Competence, „Drug and Alcohol Prevention Curricula”, w: J. David Hawkins i in., Communities That Care, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

1.3. Rozwijanie samoświadomości i samowiedzy

- Samoświadomość: obserwowanie siebie i rozpoznawanie swoich uczuć; tworzenie własnego słownika uczuć; znajomość związku między myślami, uczuciami i działaniami.
- Podejmowanie decyzji: analizowanie podejmowanych działań i przewidywanie ich konsekwencji; rozpoznawanie, czy przy podejmowaniu decyzji kieruje tobą myśl czy uczucie; korzystanie z tych umiejętności w sprawach takich jak współżycie seksualne i narkotyki.
- Kierowanie uczuciami: śledzenie przebiegu „rozmów z samym sobą” w celu wychwycenia negatywnych przekazów, takich jak niepoehlebne myśli o własnej osobie; uświadomienie sobie, co kryje się u podłoża danego uczucia (np. ból, który wywołuje złość); przyswajanie sposobów opanowywania obaw i niepokojów, złości i smutku.
- Radzenie sobie ze stresem: poznanie wartości ćwiczeń fizycznych, ukierunkowanych wyobrażeń i metod relaksacji.
- Empatia: rozumienie uczuć i trosk innych osób i patrzenie na świat z ich punktu widzenia; respektowanie różnic w uczuciach, które budzą w ludziach te same rzeczy.
- Porozumiewanie się: skuteczne rozmawianie o uczuciach umiejętnie słuchanie i zadawanie pytań; rozróżnianie między tym, co mówi albo robi ktoś inny, a tym, co sądzisz lub jak na to reagujesz ty; zamiast obwiniania, mówienie w pierwszej osobie o własnych odczuciach spowodowanych konkretnym zachowaniem rozmówcy.
- Otwartość: cenie otwartości i budowania zaufania w stosunkach z innymi osobami; orientowanie się w tym, kiedy można bezpiecznie zaryzykować rozmowę o swoich własnych uczuciach.
- Wnikliwość: rozpoznawanie schematów rządzących twoim życiem emocjonalnym i reakcjami; dostrzeganie takich samych schematów u innych osób.
- Samoakceptacja: odczuwanie dumy z siebie i postrzeganie się w korzystnym świetle; rozpoznawanie swoich słabych i silnych punktów; zdolność śmiania się z siebie.
- Odpowiedzialność osobista: branie odpowiedzialności na siebie; ponoszenie konsekwencji swoich decyzji i działań, akceptowanie swoich uczuć i nastrojów, wywiązywanie się z obowiązków (np. obowiązku uczenia się).
- Asertywność: przedstawianie swoich uczuć i trosk bez złości i rezygnacji.
- Dynamika grupowa: współdziałanie; umiejętność rozpoznawania kiedy i jak przewodzić, a kiedy iść za kimś innym, kiedy kierować, a kiedy dawać sobą kierować.
- Rozwiązywanie konfliktów: jak uczciwie spierać się z innymi; zawierać kompromisy według zasady, że wygrywają obie strony.

Źródło: Karen F. Stone i Harold Q. Dillehunt, *Self Science: The Subject Is Me*, Santa Monica: Goodyear Publishing Co., 1978.

2. Rozwój kompetencji społecznych poprzez trening interpersonalny

Trening interpersonalny jest formą rozwoju osobistego, która pozwala lepiej poznać i określić świat własnych odczuć, daje możliwość obserwacji swoich zachowań w grupie i otrzymania istotnych informacji zwrotnych od innych. Od początku istnienia był przedsięwzięciem edukacyjnym, a więc adresowanym do ludzi zdrowych. Uczestnicy treningu spotykają się w grupie, twarzą w twarz z innymi ludźmi. Jest ich tylu, że możliwe są interakcje każdego z każdym. Oddziałują na siebie, porozumiewają się, otrzymują informacje zwrotne. Każdy członek grupy dzięki informacjom i autorefleksji ma okazję do tego, by lepiej uświadomić sobie, jak odnosi się do innych ludzi i jak jest przez nich odbierany. Może też eksperymentować z nowymi zachowaniami.

Podczas treningu ćwiczone są umiejętności ważne w relacjach z innymi, na przykład umiejętność rozumienia zachowań różnych osób i swoich własnych w kontakcie z nimi, umiejętność komunikowania się (wyrażania myśli i uczuć), umiejętności rozwiązywania konfliktów i inne. Niespecyficznym efektem treningu może być wzrost zaufania do innych ludzi, zwiększenie akceptacji siebie, większa ekspresyjność i elastyczność zachowania.

Ćwiczeń podczas treningu interpersonalnego nie należy traktować jako doświadczenia same w sobie – ich rolą jest stworzenie sytuacji, w której uczestnicy doświadczą żywych, istotnych dla siebie emocji, by następnie mogli je zidentyfikować, nazwać i wypowiedzieć.

2.1. Założenia treningu interpersonalnego

Założenia, które czynią możliwym tworzenie się grupy przy zastosowaniu podejścia niedyrektywnego:

1. Losowo dobrany zbiór jednostek przebywających razem przez większość dnia w ciągu kilku dni przechodzi pewien proces, w wyniku którego staje się grupą.
2. Proces ten jest rezultatem wewnętrznej działalności grupy, zachodzi w wyniku działania sił wewnątrzgrupowych i nie wymaga interwencji zewnętrznej.
3. Proces ten jest w zasadzie nieuchronny, zwłaszcza jeśli zbiór osób staje się w pewnym sensie systemem zamkniętym (to znaczy w określonym czasie nie powiększa się liczba osób w tym zbiorze, a liczba interakcji z osobami spoza zbioru jest w istotny sposób zredukowana).
4. Proces ten składa się z określonych faz i w tym sensie jest powtarzalny, to znaczy niezależny od konkretnej grupy.
5. W ramach tego procesu każdy jego uczestnik przyjmuje pewne role, jedną lub więcej (po kolei), to znaczy przejawia pewne istotne dla grupy, spójne i powtarzające się konfiguracje zachowań.
6. W toku rozwoju tego zbioru osób pojawiają się normy charakterystyczne dla tej konkretnej grupy.
7. W wyniku treningu interpersonalnego i związanych z nim reguł dobrej komunikacji może powstać szczególnego rodzaju grupa - oparta na znacznej wzajemnej otwartości, a zwłaszcza na otwarciu wyrażanych emocjach.

8. Trener psychologiczny oraz kotrenerzy, realizując trening interpersonalny, mogą świadomie zdecydować o rodzaju ról, jakie sami podejmą: od silnie dyrektywnych, sterujących i włączonych w konkretne problemy zespołu, do wybitnie pasywnych i ustawionych z boku w stosunku do tego, co się dzieje w zespole.

2.2. Cele i przeznaczenie treningu interpersonalnego

Cele treningu:

- Zdobyć wiedzę o sobie
- Rozwijanie kompetencji interpersonalnych
- Rozumienie zachowań własnych i innych osób
- Doskonalenie umiejętności postępowania i porozumiewania się z ludźmi
- Poznanie swoich silnych i słabych stron w zakresie umiejętności kontaktowania się z innymi
- Udoskonalenie sposobu funkcjonowania w grupie oraz w kontaktach indywidualnych
- Kształtowanie umiejętności rozpoznawania, nazywania i wyrażania emocji
- Ćwiczenie skutecznych sposobów postępowania w sytuacjach trudnych i konfliktowych

Przeznaczenie

Trening przeznaczony jest dla:

- Ludzi nastawionych na rozwój osobisty i społeczny
- Osób pragnących rozwiązać swoje problemy w życiu osobistym i zawodowym
- Grup zaczynających współpracę lub zainteresowanych przyspieszeniem procesu integracji
- Osób pracujących z ludźmi
- Trenerów prowadzących zajęcia w oparciu o dynamikę procesu grupowego

Czym nie jest trening interpersonalny?

Trening interpersonalny nie jest formą terapeutyczną. Przeznaczony jest dla ludzi zdrowych. Jego cele zaliczają się do edukacyjnych, nie terapeutycznych. Uczestnikami treningu nie są osoby przejawiające zaburzenia emocjonalne, ale ludzie nastawieni na rozwój osobisty i społeczny, pragnący sprawnie i swobodnie funkcjonować wśród innych.

Struktura treningu interpersonalnego

Trening interpersonalny trwa minimum dwa dni. W celu pełnego przeżycia, tzn. przejścia przez poszczególne fazy rozwoju grupy i zintegrowania tego doświadczenia, wskazane jest aby trening trwał cztery, pięć dni. Spotkania mają miejsce dzień po dniu. Zajęcia odbywają się niedyrektywnie tzn. bez wyraźnej, narzuconej przez trenera struktury.

Czas trwania sesji:

- najczęściej 1,5 godziny w formach treningowych możliwa jest sesja 2-godzinna;
- przerwa musi uwzględniać ilość osób i toalet oraz wiek uczestników;

Trening powinien rozpocząć się przyjęciem kontraktu grupowego, którego przestrzegają zarówno uczestnicy, jak i prowadzący. Kontrakt ustanawia normy grupowe, takie jak:

- tajemnica grupowa
- nieagresywne zachowania
- wolność w podejmowaniu decyzji o aktywności
- punktualność
- niewychodzenie z sali
- niejedzenie i niepicie w trakcie trwania sesji

Przykłady sformułowań kontraktu grupowego:

- Nie używamy przemocy fizycznej względem innych uczestników.
- Nie podejmujemy żadnych ważnych życiowych decyzji w trakcie trwania treningu.
- Zajęcia rozpoczynamy i kończymy punktualnie.
- Nie pijamy alkoholu, nie używamy żadnych środków wpływających na świadomość.

Zasady przyjęte przez grupę mają na celu zapewnienie poczucia bezpieczeństwa oraz stworzenie sytuacji, w której uczestnicy wszelkie emocje wnoszą do grupy, a nie odreagowują poza. Brak zgody na normy zawarte w kontrakcie może stanowić podstawę nieprzyjęcia do grupy.

Forma pracy:

- Psychodramy, ćwiczenia, podczas których prezentowane są sytuacje z życia codziennego
- Ćwiczenia wykonywane w parach, podgrupach lub całej grupie
- Dyskusja dotycząca osobistych przeżyć oraz bieżących doświadczeń
- Dzielenie się odczuciami
- Wypełnianie kwestionariuszy umożliwiających opis indywidualnych sposobów porozumiewania się z ludźmi i postępowania w określonych sytuacjach
- Analizowanie informacji zwrotnych na temat własnych zachowań
- Ćwiczenie nowych sposobów kontaktowania się z ludźmi

Efekty treningu:

- zdobycie informacji o własnym funkcjonowaniu w grupie, umiejętnościach porozumiewania się i mechanizmach funkcjonowania grupy
- integracja grupy, lepsze rozumienie się jej członków ze sobą, sprawniejsza współpraca
- unikanie sytuacji konfliktowych, wynikających z niewłaściwego komunikowania się; skuteczniejsze radzenie sobie w momencie dojścia do sytuacji konfliktowej
- nabycie umiejętności słuchania oraz jaśniejszego przekazywania komunikatów
- zdobycie umiejętności przewidywania zachowań i uczuć innych w określonych sytuacjach
- wzmocnienie integracji osobowości
- wzmocnienie poczucia własnej wartości
- odprężenie, zmniejszenie zniechęcenia, poczucia zagrożenia i bezsilności

2.3. Fazy rozwoju grupy podczas treningu interpersonalnego

Każda grupa podlega procesom rozwojowym. Grupa rozwija się jak dziecko od niemowlęctwa do własnej niezależności i tożsamości.

1. Faza orientacji i zależności

Faza formowania się grupy. W tej fazie dominuje egocentryzm i konformizm członków grupy. Wyraźnie przejawia się niepokój związany ze znalezieniem się w nowej sytuacji i wśród osób często zupełnie nieznanymi. Jest to faza wzajemnego poznawania się. Członkowie zespołu sprawdzają, co jest dla nich wspólne, a co ich różni, tworzą się sympatie i antypatie. W tej fazie grupa wykazuje zależność od prowadzącego, który jest tu bardzo ważną osobą.

Uczucia pojawiające się w fazie pierwszej:

- niepokój, niepewność, obawa, lęk, wahanie, ciekawość

Zachowania, postawy:

- opór, niechęć do wyrażania własnych opinii, pseudointegracja wynikająca z zaciekawienia, duże ugrzecznienie - sympatia dawana ludziom, których mało znamy

Zadania osoby prowadzącej:

- Ustalenie celów zajęć - zarówno grupowych jak i indywidualnych
- Ustalenie norm i zawarcie kontraktu grupowego
- Przeprowadzenie ćwiczeń integracyjnych

2. Faza konfliktu i buntu

W tej fazie członkowie grupy zaczynają się zastanawiać, czy wszystko to, czego oczekiwali jest spełnione na zajęciach; nawet jeśli jest, to jednak członkowie czują niedosyt, zaczynają się buntować. Jest to moment, kiedy grupie przestaje się podobać, jest to faza konfliktu i buntu grupy przeciwko prowadzącemu.

Uczestnicy mają krytyczne podejście, jednakże w końcu dochodzą do wniosku, że chodzą na zajęcia z własnej woli. Faza ta ma służyć podjęciu odpowiedzialności przez grupę, zaczynają się wyłaniać prawdziwe role, pojawia się struktura grupy.

Efektom buntu jest konflikt. Nic się nie podoba, proponowane ćwiczenia nie odpowiadają uczestnikom, pojawia się opór i niechęć, milczenie, grupa nie chce się wypowiadać, powściągliwość. Ujawniają się walki i rywalizacja, okazywanie wrogości.

Zadania prowadzącego:

- Pokazywanie sposobów komunikowania się
- Pokazywanie konstruktywnych sposobów rozwiązywania konfliktów
- Zachęcanie do przekazywania informacji zwrotnych

3. Faza konsolidacji, współpracy i spójności

Faza spójności rozpoczyna się, gdy w grupie pojawiają się zmiany polegające na większej otwartości uczestników. Redukują się trudności emocjonalne występujące we wcześniejszych fazach. Członkowie zaczynają widzieć sens istnienia grupy.

Uczestnicy decydują się, aby mówić o sobie, własnych przeżyciach, doświadczeniach i emocjach. Pojawiają się ponownie zachowania konfrontacyjne, jednak nie budzą już lęku. Członkowie poruszają osobiste wątki i otrzymują dużą ilość informacji zwrotnych. W fazie spójności grupa stanowi dla jej członków wartość samą w sobie. Wszystko odnosi się do tu i teraz. Tu i teraz jest wartością.

W grupie pojawia się wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa. Uczestnicy ćwiczą nowe dla siebie zachowania. Grupa staje się obiektem identyfikacji, ma wspólny system wartości, duży poziom akceptacji, zaufania i empatii, choć zdarzają się sytuacje konfliktowe.

Trudności pojawiające się w fazie spójności:

- Zbytnia bliskość - nadmierne zbliżenie się uczestników do siebie może spowodować impas i brak konfrontacji, co nie daje szans na zdobycie informacji o sobie oraz blokuje zmiany i rozwój;
- Omijanie tematów - grupa nie porusza pewnych tematów; opór z chwilą pojawiania się nowych tematów;

4. Faza zakończenia

Sygnaty przejścia w fazę zakończenia:

- Informacje o bilansie
- Mniejsza aktywność, brak zaangażowania, uczestnicy nie chcą rozmawiać
- Atak członków na siebie nawzajem - atak na więzi ułatwiający rozstanie

Cele fazy zakończenia:

- Nadanie sensu doświadczeniom grupy
- Przepracowanie zakończenia przeżycie rozstania przy akceptacji smutku, umożliwiające uwewnętrznienie relacji i umożliwianie wyrażania pojawiających się emocji

Zadania prowadzącego:

- Pomoc w podsumowaniu, dookreślenie korzyści z grupy dla poszczególnych uczestników; pokazanie uczestnikom jak zdobyte umiejętności, sprawności mogą przydać się w życiu codziennym
- Zachęcanie do przekazywania informacji zwrotnych

Problemy występujące w fazie zakończenia:

- Unikanie emocji
- Dewaluacja grupy - grupa zaprzecza wartościom i doświadczeniom, które pojawiły się w grupie; zaprzeczanie znaczenia doświadczeń zdobytych w grupie dla życia codziennego
- Nadmierny dystans uczestników do siebie

2.4. Role grupowe

Rola odgrywana w grupie jest wypadkową osobowości danego uczestnika, jego zachowań, oczekiwań, a także oczekiwań innych członków grupy.

Role konstytuowane w fazie orientacji i zależności:

zgodnie z funkcją dla poszczególnych osób i grupy

- **lider dominacji** - w nowej, mało ustrukturalizowanej sytuacji próbuje przejąć przywództwo zadaniowe, nadaje ramy formalne interakcjom, stara się wyznaczyć cele lub reguły (osoby te źle czują się w niejasnych relacjach z innymi, zależy im na produktywności własnej) pozostali członkowie grupy mogą podtrzymywać rolę lidera zadaniowego);
- **lider sympatii** - dostarcza oparcia, zrozumienia, ciepła, wczuwa się w nastroje większości, ma tendencje opiekuńcze;
- **blazen grupowy** - osoba, której zachowanie sprzyja rozładowaniu napięcia przez humor (sama źle toleruje napięcie) - konstruktywne dla jednostki i grupy tylko w pierwszej fazie;
- **kozioł ofiarny** - kanalizuje napięcie grupowe, źle toleruje lęk, grupa rozładowuje agresję na tej osobie (przejawia brak wrażliwości na nastrój grupy, bądź źle odbiera sygnały dystansowania się i złości);
- **outsider** - osoby, które budzą niepokój grupy - pozostaje na uboczu; początkowo grupa poświęca mu czas, jeśli to nie skutkuje jest izolowany, odrzucany przez grupę;
- **dobry uczeń** - pragnie podporządkować się zaleceniom i oczekiwaniam, stara się być uległy, by zasłużyć na akceptację, unikać odtrącenia (rola destruktywna, gdy za długo trwa);

Role konstytuowane w fazie konfrontacji:

- **stabilizator emocji grupowych** - potrafi interpretować wydarzenia w grupie, nadaje im znaczenie;
- **wyraziciel nastrojów grupowych** - odbiera przeżywane przez grupę emocje, wyraża je werbalnie lub niewerbalnie;
- **sumienie grupy** - pilnuje przestrzegania norm moralnych, wzbudza poczucie winy;
- **dziecko grupowe** - pod ochroną pozostałych, może występować pod dwiema postaciami:
 - **biedne dziecko** - okazuje bezradność, niezdecydowanie,
 - **szalone dziecko** - może demonstrować zachowania rebelianckie, zyskuje sympatię, bo zastępczo ujawnia nieaprobowane przez innych pragnienia;
- **dobra mama (kochany wujaszek)** - inni oczekują wsparcia od tej osoby, może mieć kłopoty z ustanawianiem granic;
- **bard grupowy (filozof grupowy)** - osoba wrażliwa na nastrój grupy, metaforycznie ujmuje sens wydarzeń w grupie, poszukuje sensu egzystencjalnego,
- **opozycjonista** - kwestionuje decyzje grupy i trenera, uruchamia krytyczne myślenie na temat reguł i norm

3. Komunikacja interpersonalna

Komunikowanie się jest wydarzeniem społecznym. Rozumiane zarówno jako zachowania werbalne, jak i niewerbalne, zachodzi nieustannie. Spełnia szereg funkcji związanych przede wszystkim z tym, że zaspokajają szereg naszych potrzeb:

- a) **potrzeby fizyczne** - satysfakcjonujące komunikowanie się jest niezbędne dla naszego zdrowia fizycznego; społeczna izolacja może być przyczyną trudności zdrowotnych;
- b) **potrzeby ego** - komunikowanie się z ludźmi jest jedynym sposobem, by dowiedzieć się kim jesteśmy; poczucie tożsamości jest efektem wymiany informacji między ludźmi;
- c) **potrzeby społeczne** - poprzez komunikowanie się wiążemy się społecznie z innymi ludźmi; dzięki komunikacji możemy zaspokoić potrzebę przyłączenia się, przywiązania, czy bycia uczestnikiem jakiejś relacji społecznej;
- d) **potrzeby praktyczne** - komunikacja pozwala przekazać i uzyskać informacje istotne dla sprawnego funkcjonowania, np. informacja przekazana ekspedientce w sklepie, dotycząca tego, co zamierzamy kupić;

Najważniejsze elementy dobrej komunikacji:

- umiejętność mówienia
- umiejętność słuchania
- szacunek do rozmówcy
- język ciała

3.1. Zasady komunikacji interpersonalnej

- **Aktywne słuchanie** - bądź skoncentrowany i uważny. Informuj o tym, że jesteś zaangażowany w rozmowę.
- **Odzwierciedlanie uczuć** - bądź jak lustro, które upewnia rozmówcę, że rozumiesz to, co mówi.
- **Stosowanie parafrazy** - wyrażaj za pomocą własnych słów, co mówi do ciebie druga osoba. Sprawdź, czy usłyszany tekst został przez ciebie właściwie zrozumiany.
- **Asertywność** - komunikuj swoje potrzeby bez naruszania praw rozmówcy.
- **Udzielanie informacji zwrotnych** - udzielaj informacji zwrotnych i bądź gotowy przyjąć je od innych osób.
- **Komunikat typu „Ja”** - nazywaj własne uczucia; komunikat typu „Ja” jest nieinwazyjną formą informowania drugiej osoby o tym, czego nie akceptujemy w jej zachowaniu.

Czynniki sprzyjające dobrej komunikacji

1. **Spójność komunikacji w obu kanałach przekazywania informacji** - werbalnym i niewerbalnym.
2. **Otwartość w komunikowaniu się.** Autentyczną komunikację warunkują dwa czynniki: otwartość i empatia. Umożliwiają one nieustanne poznawanie drugiej osoby i wypracowanie takich zachowań, które pozwalają na lepsze porozumienie się z nią.
3. **Bezpośrednia informacja zwrotna**
4. **Kontakt wzrokowy**

To jeden z podstawowych elementów właściwej komunikacji interpersonalnej. Unikanie patrzenia na rozmówcę może sygnalizować brak zaufania albo lekceważenie. Uporczywe wpatrywanie się sugeruje natomiast agresywność, oczekiwanie na potknięcie się albo słuchanie z pozycji kontrolującego, stwarza wrażenie zagrożenia.

Kontakt wzrokowy, nie wzbudzający trudnych emocji, powinien być podtrzymywany przez okresowe zatrzymanie wzroku na twarzy mówiącego lub słuchającego. Umożliwia on odbieranie sygnałów mimicznych lub przekazywanych za pomocą gestu.

5. Pozycja ciała

Pozycja ciała może być otwarta albo zamknięta.

Pozycja otwarta (sygnalizująca otwartość, życzliwość, zaufanie) to np.:

- odstąpienie korpusu
- lekkie pochylenie się ku rozmówcy
- wysunięcie rąk ku przodowi

Pozycja zamknięta (sygnalizująca zamknięcie, zasłonięcie, obronę przed atakiem) to np.: skrzyżowane nogi i/lub ramiona

6. Aktywne słuchanie

Jest aktywnym procesem odpowiadania na całość przekazów płynących od rozmówcy. Stanowi podstawową umiejętność niezbędną do nawiązania dobrego kontaktu.

Zasady aktywnego słuchania:

- Koncentracja na rozmówcy i na tym, co ma do powiedzenia
- Utrzymywanie kontaktu wzrokowego
- Wyrażanie gotowości do rozmowy poprzez postawę ciała i mimikę
- Otwartość
- Empatia
- Potwierdzanie słuchania rozmówcy poprzez dopytywanie, wyrażanie zdziwienia, zaskoczenia, itp.
- Sprawdzanie właściwego rozumienia treści komunikatu np. poprzez parafrazę
- Niestosowanie barier komunikacyjnych
- Pozwalanie sobie i rozmówcy na chwile milczenia

Umiejętności istotne dla aktywnego słuchania

Parafraza

Technika umożliwiająca sprawdzenie, czy rzeczywiście zrozumieliśmy wypowiedź rozmówcy. Polega na wiernym odtworzeniu własnymi słowami wypowiedzi drugiej strony. Parafrazując powtarza się główne wątki, tezy oraz informacje zawarte w wypowiedzi rozmówcy. Unika się wyrażania domysłów, interpretacji i sugestii.

Przykłady:

- *Z tego co mówisz rozumiąłem..*
- *O ile dobrze rozumiem...*

Wyrażanie zainteresowania

Polega na potwierdzaniu, że jesteś zainteresowany tym, co mówi rozmówca i że słuchasz go uważnie.

Przykłady:

- *To interesujące...*
- *Chętnie posłuchałbym jeszcze o...*

Odzwierciedlanie

Polega na dawaniu rozmówcy informacji na temat tego, jak jest przez nas spostrzegany. Celem odzwierciedlenia jest przekazanie rozmówcy, że rozumiemy jego doświadczenia.

Przykłady:

- *Wydaje mi się, że jesteś niezadowolony.*
- *Widzę, że Cię to zadawała ...*

Klaryfikacja

Pomaga w sytuacji, gdy wypowiedź rozmówcy jest zagmatwana lub bardzo złożona. Prosimy wówczas o wyjaśnienie lub powtórzenie wypowiedzi. Jej celem jest naprowadzenie rozmówcy na główne wątki wypowiedzi.

Przykłady:

- *To nie jest dla mnie jasne, czy mógłbyś powtórzyć?*
- *Czy dobrze zrozumiąłem, że...*

Kierowanie

Jest metodą bardziej szczegółowego ustalenia tematu rozmowy, zwłaszcza gdy rozmówca błądzi lub powraca do tego samego wątku kilkakrotnie.

Przykłady:

- *Opowiedz mi dokładniej o ...*
- *Chciałbym, abyśmy skoncentrowali się na ...*

Pytania otwarte

Sugerują rozmówcy rozbudowaną wypowiedź na określony temat. Są sposobem zdobywania dodatkowych informacji, a przy tym sygnałem zainteresowania i rozumienia.

Przykłady:

- *Czy mógłbyś powiedzieć coś więcej na temat...*
- *Co sądzisz o ...*

Podsumowanie

Polega na powiązaniu w jedno stwierdzenie wielu wątków przy końcu fragmentu rozmowy lub w ogóle na zakończenie spotkania. Podstawowym celem jest uwypuklenie głównych myśli, wątków, tematów poruszanych w trakcie rozmowy.

Przykłady:

- *W takim razie podsumujmy...*
- *Dzisiaj poruszony został temat...*

3.2. Czynniki utrudniające dobrą komunikację

Podczas prowadzenia rozmowy zarówno nadawca, jak i odbiorca mogą stosować różne blokady komunikacyjne. Są to komunikaty i towarzyszące im zachowania, uniemożliwiające lub utrudniające konstruktywny kontakt.

Przykładowe blokady komunikacyjne:

Krytykowanie, sądzenie, potępienie

- Postępujesz bezsensownie.
- Wygadujesz głupoty.

Rozkazywanie, kierowanie

- Musisz to zrobić.
- Powinieneś zmienić swoje zachowanie.

Przezywanie, wyśmiewanie, zawstydzanie

- Ale z ciebie dureń.
- Rzeczywiście postąpiłeś głupio.

Stawianie diagnoz, interpretowanie, analizowanie

- Chcesz zrobić dobre wrażenie.
- Lekceważysz mnie.
- Dokuczasz Jankowi, bo jesteś agresywny.

Chwalenie połączone z oceną, pochlebstwo

- Masz tak dużo możliwości, a nie wykorzystujesz ich.
- Zrobiłeś duże postępy.

Moralizowanie

- Trzeba było wcześniej rozwiązać ten problem.

Doradzanie, sugerowanie, proponowanie rozwiązań

- Dlaczego nie podejdziesz do tego inaczej.
- Na twoim miejscu postąpiłbym w inny sposób.

Odwracanie uwagi

- Myślisz, że spotkało cię coś strasznego, posłuchaj co przydarzyło się mojej koleżance.

3.3. Respektowanie granic w kontaktach interpersonalnych

Pojęcie granic pojawia się najczęściej dla oznaczenia linii podziału pomiędzy dwoma terytoriami. W sensie psychologicznym mówimy o granicach dla podkreślenia istniejącej symbolicznie, niewidzialnej granicy pomiędzy „światami” dwóch lub więcej osób. Za pomocą różnych subtelnych znaków dajemy znać otoczeniu na jak bliskie kontakty chcemy sobie pozwolić gdzie przebiega linia podziału pomiędzy na przykład moimi poglądami a poglądami innych osób, moją sferę tzw. publicznego kontaktu cielesnego.

Możemy wyróżnić granice:

- **zewnątrzne**, które pozwalają nam decydować o dystansie jaki chcemy zachować wobec innych ludzi oraz granicę
- **wewnętrzne**, które pozwalają nam przyjmować odpowiedzialność za to co myślimy czujemy, co jest zachowaniem adekwatnym w danej sytuacji, kiedy oceniamy swoje zachowanie jako spójne.

Dobrze funkcjonujące granice pozwalają nam nawiązywać i utrzymywać efektywne i komfortowe kontakty z innymi ludźmi. Dzięki granicom w codziennych sytuacjach decydujemy na jak bliski, intymny kontakt chcemy sobie pozwolić, jakie emocje chcemy ujawnić, jakimi myślami chcemy się podzielić. Jednocześnie świadomość niewidzialnych, lecz istniejących granic innych osób pozwala nam ocenić na jaki rodzaj kontaktu mają ochotę osoby z mojego otoczenia. Czy chcą na przykład powitać się poprzez uścisk dłoni, czy przystawienie misia. Jesteśmy też w stanie rozdzielić poglądy własne od poglądów innych. Ta tajemna linia demarkacyjna pomiędzy nami a innymi pozwala również rozwiązywać dylematy dotyczące odpowiedzialność za sytuację emocjonalną i fizyczną innych. Na ile jesteśmy odpowiedzialni za fakt, że komuś jest przykro, jest w złym humorze, przeżywa zawód, itd. Dzięki świadomości granic łatwiej jest nam określić które poglądy np. w dyskusji należą do nas-są moje, a które są poglądami pochodzącymi od innych osób.

Istnienia granic, oraz ich skutecznej budowy i komunikowania ich otoczeniu i sobie uczymy się od dzieciństwa. Na drodze doświadczeń często może dochodzić do tworzenia różnego rodzaju odmian granic.

- 1) **Brak granic.** Ludzie pozbawieni granic mają kłopot z ochroną siebie w kontaktach z innymi. Nie są w stanie przeciwstawić się, mówić „nie”, bronić swoich poglądów. Pozwalają pomimo niezgody wewnętrznej na ingerowanie innych w swój świat. Osoba pozbawiona granic, też nieświadoma granic innych będzie je naruszała bez świadomości, że robi coś złego. Może to dotyczyć agresji i sposobów jej wyrażania, kontaktów fizycznych, wyrażania poglądów.
- 2) **Granice uszkodzone.** Mamy z nimi do czynienia, gdy obserwujemy, że w wielu sytuacjach osoba potrafi zachowywać granice innych osób ale w specyficznym stanie (np. zmęczenie), bądź wobec określonych osób (np. osoby na wysokim stanowisku) pojawiają się kłopoty z ich utrzymaniem. Np. kiedy kontaktuję się z osobami na wysokim stanowisku pomijam zagadnienie statusu społecznego i traktuje ją w sposób nie uwzględniający jego funkcji w organizacji, siadając w jego gabinecie bez pozwolenia, mówiąc bez wcześniejszych ustaleń po imieniu, itd.

- 3) **Granice nieprzepuszczalne.** Mamy z nimi do czynienia wtedy, gdy obserwujemy, że osoba chowa się za swoistym murem, jest niedostępna pod względem emocjonalnym i poznawczym. Granica taka może przejawiać się w izolowaniu się, samotnictwie, milczeniu, lub też przeciwnie, nadmiernej aktywności, gadulstwie. Obie te, jakże skrajne postawy uniemożliwiają zbudowanie relacji, wymiany myśli, rozpoznania wzajemnych przeżyć. Tworzą mur.
- 4) **Granice zmienne.** To granice, które przejawiają się w gwałtownym przechodzeniu od braku ochrony do nadmiernej ochrony i odwrotnie. Przejawiają się w nieoczekiwanych zachowaniach zarówno dla siebie, jak i dla otoczenia. Osoba z jednej strony milczy i nie ujawnia informacji o sobie, a w pewnych sytuacjach ujawnia bardzo intymne szczegóły dotyczące własnych przeżyć. Może to powodować różne zagrożenia, zarówno na poziomie osobistym (np. poczucie winy, że powiedziało się zbyt wiele), ale też interpersonalnym (obawa otoczenia i poczucie niezrozumienia i zagrożenia związane z brakiem informacji od czego zależą reakcje mojego rozmówcy).

3.4. Rozwijanie postawy asertywnej w relacjach interpersonalnych

Asertywność – zespół zachowań interpersonalnych, wyrażających uczucia, postawy, życzenia, opinie lub prawa danej osoby w sposób bezpośredni, stanowczy i uczciwy, a jednocześnie respektujący uczucia, postawy, życzenia, opinie i prawa innej osoby. Zachowanie asertywne może obejmować ekspresję takich uczuć jak: gniew, strach, zaangażowanie, nadzieję, radość, rozpacz, oburzenie, zakłopotanie, itd., ale w każdym z tych przypadków uczucia te są wyrażane w sposób, który nie narusza praw innych osób.

Asertywność nie polega na umiejętnym doborze masek. Oznacza budzenie w sobie odwagi do ich zrzucenia. Jest to chęć pokazania się światu bez przebrania, takimi, jakimi jesteśmy. To jest chęć bycia sobą w sposób, który nie spycha innych na drugi plan. (R. J. Paterson)

Być asertywnym – pozwolić sobie zaistnieć; nie być doskonałym; ujawniać przed innymi swoje słabości, emocje, opinie; zaistnieć - nie oznacza tego, by inni się przed nami kłaniali lub ukrywali; asertywność uznaje prawo każdego człowieka do bycia nieracjonalnym, niedoskonałym.

W ramach kształtowania zachowań asertywnych koncentrujemy się na doskonaleniu zachowań interpersonalnych związanych z:

1. Obroną swoich praw.

Każdy człowiek ma swoje „terytorium psychologiczne”, które chce i potrzebuje bronić. Ludzie pozwalają innym wchodzić na to terytorium dlatego, że nie potrafią odmawiać. Napięcia wynikające z tego kumulują się i zamieniają w gniew na tę osobę, która przyczyniła się do tego stanu.

2. Wyrażanie uczuć pozytywnych.

Często przeżywamy emocje pozytywne, jednak ich ekspresja jest obciążona różnego rodzaju przekonaniami. Należą do nich między innymi: zbyt częste wyrażanie pozytywnych emocji dewaluuje je; nie warto o nich mówić, bo i tak się je wyczuwa; wyrażanie pozytywnych uczuć powoduje zobowiązanie, wyrażanie pozytywnych uczuć to domena lizusów, itp.

3. Wyrażanie uczuć negatywnych.

W sytuacjach społecznych często blokujemy uczucia negatywne ze względu na ich przewidywaną siłę destrukcji. Niewyrażanie jednak takich uczuć jak: gniew, irytacja, niechęć, niezadowolenie, rozdrażnienie powoduje kumulowanie się energii i obciążanie tym organizmu oraz wzajemnych relacji. Efektem wewnętrznych napięć są często dolegliwości somatyczne oraz psychologiczne przejawiające się w narastaniu dystansu wobec świata.

4. Przyjmowanie uczuć i opinii innych osób.

Niezależnie od naszej oceny rzeczywistości nasi rozmówcy posiadają swoje, często odmienne zdanie. Nasza gotowość do przyjęcia ich opinii umożliwia budowanie relacji oraz osobisty rozwój. Blokowanie opinii innych może przejawiać się na wiele sposobów: poprzez odgrywanie roli osoby słabej, kruchej, poprzez izolowanie się, poprzez niezabieranie głosu w sytuacjach grupowych.

5. Stanowienie swoich praw.

W sytuacjach społecznych możemy się spotkać z wieloma zachowaniami. Każdy z nas postępuje zgodnie z pewnym przekonaniem wobec rzeczywistości. Przekonania te nie muszą być uniwersalne i akceptowane przez wszystkich. Mamy natomiast prawo do ich stanowienia. Aby być rozumianym przez otoczenie musimy też owe prawa komunikować. Brak świadomości własnych przekonań, nieinformowanie otoczenia o ich istnieniu powoduje często zaburzenia w relacjach interpersonalnych.

6. Wyrażanie osobistych opinii i przekonań.

Każdy z nas ma prawo wyrażania opinii i przekonań. Ważne jest aby pozostawać w przekonaniu, że samemu jest się „w porządku” i daje się takie samo prawo innym. Akceptacja dla własnych przekonań i przyzwolenie dla innych do ujawniania poglądów jest głównym obszarem do pracy.

7. Zbieranie głosu na szerszym forum.

Asertywne wyrażanie własnych przekonań

- W jasny sposób określ rozbieżność między opiniami, dając jednocześnie wyraz swojej akceptacji wobec dostrzeżonych różnic. Twój rozmówca ma również prawo do osobistych opinii.
- Nie przekonuj partnera do swojego zdania - przedstaw je tak, aby było dla niego jasne i zrozumiałe. Niech twoim celem nie będzie perswazja, lecz jasne przedstawienie twojego punktu widzenia.
- Odwołuj się do osobistych przekonań i opinii, tak aby rozmowa nie przerodziła się w żonglowanie argumentami. Z tym co osobiste trudno dyskutować,
- Gdy ktoś używa sformułowań typu: „większość inteligentnych ludzi tego nie popiera...” dopytuj: „Czy chcesz przez to powiedzieć, że nie jestem inteligentny”.

Asertywne radzenie sobie z krytyką

- Krytyka częściowo słuszna, asertywna odpowiedź powinna weryfikować fakty i ustalać, co istotnie może podlegać krytyce
- Krytyka oparta na nieuprawnionym uogólnieniu odpowiedź powinna odwoływać się do rzeczywistości, oddzielać uogólnioną ocenę od faktów
- Krytyka oceniająca osobę a nie działanie asertywna odpowiedź polega na oddzieleniu treści dotyczących działania od treści oceniających osobę
- Krytyka wyrażona w agresywnej formie asertywna odpowiedź powinna oddzielać formę wypowiedzi od treści; należy przeciwstawić się formie, a na treść zareagować zgodnie z zasadami asertywnego przyjmowania krytyki
- Krytyka podana w formie aluzji asertywna reakcja na aluzyjną krytykę polega na ujawnieniu jej treści i uczynieniu z aluzji komunikatu wprost
- Krytyka zaskakująca asertywnym zachowaniem w takiej sytuacji będzie odpowiedź: „nie wiem co odpowiedzieć; jestem zaskoczony, chciałbym się zastanowić”

Prawa asertywności

1. Prawo domagania się tego, czego się chce; ze świadomością, że druga strona ma prawo powiedzieć „nie”.
2. Prawo do własnego zdania, uczuć i emocji i do odpowiedniego ich wyrażania.
3. Prawo wypowiedzania opinii, które nie mają logicznej podstawy i których nie muszą uzasadniać (np. intuicyjne myśli).
4. Prawo do podejmowania własnych decyzji i radzenia sobie z ich skutkami.
5. Prawo dokonania wyboru w kwestii zaangażowania się w cudze problemy.
6. Prawo do niewiedzy i niezrozumienia,
7. Prawo do popełniania błędów.
8. Prawo do odnoszenia sukcesów.
9. Prawo do zmiany zdania.
10. Prawo do prywatności.
11. Prawo do samotności i niezależności.
12. Prawo do własnej przemiany i bycia asertywnym.

4. Radzenie sobie w typowych trudnych sytuacjach interpersonalnych

4.1. Emocje i radzenie sobie z trudnymi emocjami

Emocje są zjawiskiem leżącym w węzłowym punkcie problemu psychika - ciało. Panuje powszechne przekonanie, że emocje działają zakłócająco, oraz że zaburzają przebieg zachodzącego właśnie procesu myślenia i należy je za wszelką cenę opanować. Dzieje się tak w przypadku skrajnych stanów emocjonalnych: silnego lęku, paniki, tremy. Często jednak emocje spełniają funkcję pozytywną, sygnalizując, że dzieje się coś ważnego i zmuszając jednostkę do zorganizowania nowych reakcji przystosowawczych w stosunku do zmian, które zaszły w otoczeniu. Emocje energetyzują proces radzenia sobie i kształtują jego przebieg.

Emocje mogą być wywoływane zarówno przez stany wewnętrzne, jak i bodźce środowiskowe. Reakcji stresowej każdorazowo towarzyszą wyraźne zmiany w zakresie ekspresji emocjonalnej i w stopnia jej kontroli. Siła, zakres i forma pojawiających się emocji zmienia się na każdym etapie reakcji stresowej.

Doświadczeniu silnych emocji towarzyszą odczuwane przez człowieka zmiany fizjologiczne („drżenie ze strachu”, „zastyganie z przerażenia”, odczucie „miękości w kolanach”). Emocje nie są jednak powodowane wyłącznie przez reakcje fizjologiczne - wymagają również poznawczej oceny sytuacji. Reakcje fizjologiczne determinują INTENSYWNOŚĆ emocji, do rozpoznania ich JAKOŚCI niezbędna jest ocena poznawcza. Tą ocenę utrudnia fakt, że u ludzi emocje oderwane są od swojego pierwotnego biologicznego celu i w konsekwencji procesu uczenia się są powiązane z obiektami i zdarzeniami o znaczeniu symbolicznym.

Na poziomie wielu doświadczeń uczymy się rozumieć nasze emocje, doceniać je i wykorzystywać. Wśród umiejętności, które są istotne w radzeniu sobie, zarządzaniu emocjami można wymienić te charakterystyczne dla tzw. Inteligencji Emocjonalnej. Daniel Goleman wymienia między innymi ważne cztery elementy:

- samoświadomość
- zarządzanie sobą
- świadomość społeczną
- umiejętności społeczne

Samoświadomość określa wiedzę dotyczącą takich aspektów codzienności jak:

- świadomość własnych przekonań
- świadomość własnych możliwości
- świadomość umiejętności i wiedzy
- świadomość myśli i emocji

Umiejętność zarządzania sobą przejawia się w panowaniu nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami, czyli w samokontroli, utrzymywaniu norm uczciwości i prawości, sumienności, elastyczności w dostosowywaniu się do zmian, innowacyjności.

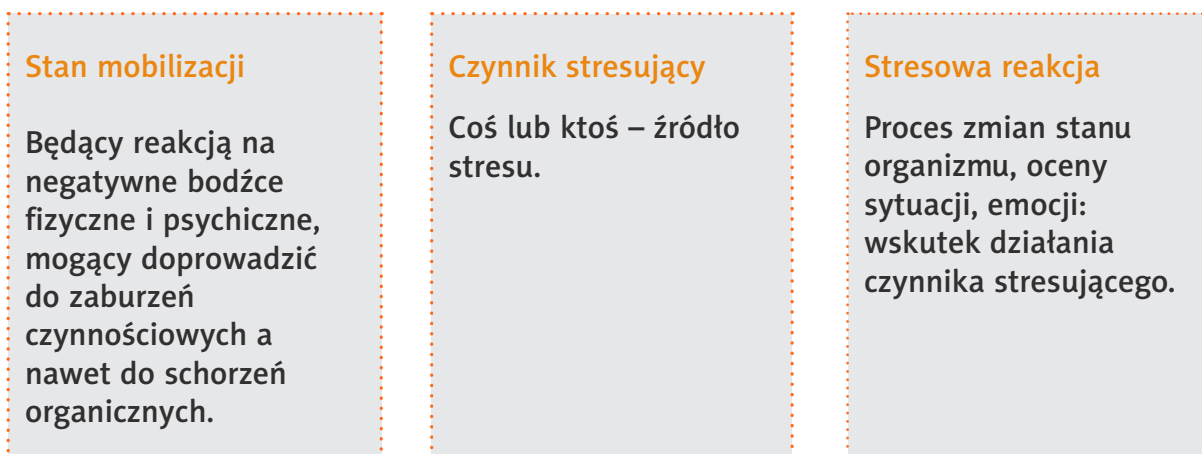
Świadomość społeczna to zdolność zrozumienia emocji własnych i innych ludzi. Słuchanie w skupieniu oraz obserwacja otoczenia rozmówcy, rozumienie okoliczności jego zachowań to droga do rozwoju relacji z innymi ludźmi.

Umiejętności społeczne dotyczą zachowań związanych z wywieraniem wpływu na otoczenie, przekonywaniem, wzbudzaniem u innych pożądanych reakcji, umiejętności radzenia sobie z konfliktami i tworzenia więzi.

4.2. Radzenie sobie ze stresem

Większość ludzi uważa, że jest to nieprzyjemny stan świadomości spowodowany trudnymi sytuacjami. Ma on coś wspólnego z uczuciem niepokoju, napięcia, lęku i strachu. Jest przeciwieństwem uczucia spokoju i odprężenia. Sam termin „stres” pochodzi z fizyki, gdzie odnosi się do różnego rodzaju napięć, nacisków wewnętrznych i zewnętrznych, działających na system.

Stres



Łatwo można zauważyć, że w trudnej sytuacji, która ma miejsce w określonym czasie, nasze reakcje emocjonalne oraz sygnały ze strony naszego ciała mają różny charakter i intensywność. Zróżnicowana dynamika reakcji organizmu oznacza też, że uzasadnione jest założenie, że poziom stresu może być zróżnicowany. Również o ile ogólny wzorzec reakcji stresowej - jej fizjologiczny wzorzec jest wspólny, o tyle indywidualna reakcja na stres jest specyficzna i związana ściśle z pojęciem odporności na stres i tolerancji na sytuacje stresowe.

Odporność na stres - rozumiana jest jako:

- fakt niereagowania pobudzeniem emocjonalnym, pomimo, że osoba znajduje się w warunkach stresu
- zdolność do utrzymania uprzedniego kierunku, sprawności i poziomu organizacji zachowania się, pomimo występowania stresu

Strategie radzenia sobie ze stresem można podzielić na trzy grupy:**1. Strategie nastawione na zadanie**

Strategie nastawione na zadanie to te, w których staramy się zdobyć jak najwięcej informacji na temat zadania, zrozumieć, na czym ono polega, podnieść swoje kompetencje w tym zakresie, ewentualnie poszukać źródeł pomocy i ostatecznie zrealizować samo zadanie. Polecane są zawsze tam, gdzie rozwój sytuacji zależy od wiadomości, kompetencji i własnego zaangażowania. Na przykład egzamin czy ważna rozmowa - można się do nich przygotować, poszukać pomocy, uczyć się. Mamy pewną kontrolę nad tą sytuacją.

2. Strategie nastawione na emocje

Strategie nastawione na emocje to te, które pomagają nam rozładować napięcie związane z trudną sytuacją - np. płacz, rozmowa, krzyk, sport.

Strategie nastawione na rozładowanie emocji polecane są w sytuacjach, w których przeżywamy bardzo trudne, silne emocje, w których jesteśmy bardzo napięci i potrzebujemy rozładowania napięcia. Strategie te sprawdzają się tam, gdzie emocje uniemożliwiają jakiegokolwiek działanie.

3. Strategie nastawione na unikanie

Strategie nastawione na unikanie to takie zachowania, które pozwalają odwrócić uwagę od trudnej sytuacji, np. słuchanie muzyki, wyjście do kina, zakupy, czyli zrobienie dla siebie czegoś przyjemnego.

Strategie nastawione na unikanie polecane są zwłaszcza wtedy, gdy nie mamy kontroli nad sytuacją, np. oczekiwanie na wyniki egzaminów lub diagnozy medycznej.

Często zanim jednostka zdąży zastosować jakąkolwiek strategię, w redukcji napięcia w sytuacji stresowej wspierają ją mechanizmy obronne. Przykładowe, to:

- **ukierunkowanie** - skanalizowanie destruktywnej energii na tory społecznie akceptowalne, np. sport
- **ignorowanie** - udawanie, że nie ma problemu: nawyk unikania konfrontacji i niedostrzegania problemu
- **obracanie w żart** - podejście do sytuacji stresowej z dystansem i nietraktowanie jej z powagą, rozładowanie napięcia humorem
- **zamknięcie się** - nieuzewnętrznianie żadnych emocji i uczuć, chowanie się za parawanem maski
- **wycofanie się** - unikanie sytuacji stresowych i konfliktowych, nieangażowanie się zarówno fizyczne jak i emocjonalne
- **projekcja** - nawyk szukania winnych poza sobą: „nie mam z tym nic wspólnego”
- **agresja pasywna** - „nie interesuje mnie, co się stanie”: brak własnego zdania czy stanowiska ma uchronić przed skutkiem stresu
- **fantazjowanie** - umiejętność wykorzystania wyobraźni w celu pozbycia się napięcia, wyobrażanie sobie sytuacji, w której emocje znajdą ujście
- **uzależnienie się** - zachowujemy się jak dziecko, które wymaga opieki
- **działanie** - natychmiastowe reagowanie pod wpływem emocji, bez zastanawiania się nad konsekwencjami tego działania
- **przeniesienie na ciało fizyczne** - nierozwiązane konflikty emocjonalne manifestują się objawami w obrębie ciała fizycznego

4.3. Radzenie sobie w sytuacji konfliktu

Konflikt to niezgodność, sprzeczność interesów, poglądów, spór, zatarg. Wynika często z faktu, że osoby reprezentują odmienne przekonania i wartości. W sytuacjach społecznych również związany z walką o władzę, wpływ, przywileje. Celem stron uczestniczących w konflikcie jest nie tylko osiągnięcie pożądanego wartości, ale także zneutralizowanie, ograniczenie lub wyeliminowanie „przeciwnika”.

Konflikt w relacjach interpersonalnych z reguły ma bardzo złożone przyczyny. Dotyka obszarów związanych z interpretacją znaczenia sytuacji konfliktowej przez strony, określenia wzajemnych oczekiwań, oceny dotychczasowych relacji.

Podstawą konfliktu często mogą być:

- Nieczytelnie sformułowane wzajemne oczekiwania, lub sposób ich realizacji.
- Niejasny podział obowiązków, określenie ról często związany z nakładaniem na siebie kompetencji osób, wynikający często z nieczytelnej lub tworzącej się struktury relacji w grupie.
- Konflikt ról, czyli niezgodność umiejętności osobistych z zakresem powierzonych obowiązków.
- Trudności w przekazywaniu sobie informacji.
- Przeciwstawne potrzeby i dążenia stron.
- Znaczące różnice osobowościowe – odmienność temperamentów, systemu wartości, poglądów, sposobów działania.
- Dominująca postawa lękowa na przykład wynikająca z obecności w sytuacji zagrożenia lub w sytuacji, która interpretowana jest jako zagrożenie.
- Destrukcyjna rywalizacja przejawiająca się w zachowaniach agresywnych.
- Naruszenie równowagi emocjonalnej pod wpływem działania czynników zewnętrznych

Odpowiedzi jednostki na sytuacje konfliktowe mogą być zróżnicowane. Część zachowań będzie prowadziła do pozytywnego rozwiązania sytuacji konfliktowej, a część utrudniała porozumienie.

Zachowania zmierzające do rozwiązywania konfliktu dają się opisać za pomocą dwóch wymiarów: ukierunkowania zachowania oraz energii przejawianej w tym zachowaniu. Na podstawie takiego rozróżnienia, zachowania te można zakwalifikować do jednej z poniższych kategorii zwanych stylami rozwiązywania konfliktu:

1. **Styl Aktywny ukierunkowany na likwidację źródeł konfliktu** – charakteryzuje się energicznym podejmowaniem działań, zmierzających do konstruktywnego rozwiązania konfliktu. W tej kategorii znajdują się, takie zachowania jak: polemika, kłótnia, spór, konfrontacja nakierowana na rzeczowe argumenty. Dominuje prowokowanie do rozmów lub działań nakierowanych na zrozumienie wzajemnych intencji i potrzeb.
2. **Styl Aktywny niebezpośredni skoncentrowany na eliminacji adwersarza** – charakteryzuje się podejmowaniem działań, które mają doprowadzić do pozbycia się drugiej strony konfliktu lub uzyskaniu przewagi siłowej (pozornej lub rzeczywistej) prowadzącej do wycofania się przeciwnika. Wśród dominujących zachowań pojawiają się bójki, walka, rozpuszczanie plotek, itp.

3. **Styl Bierny niebezpośredni skoncentrowany na sobie** – rozpoznamy go po zachowaniach uciezkowych, unikaniu osoby i źródła konfliktu. Pojawia się więcej prób dostosowywania się (ulegania) do sytuacji konfliktowej niż aktywnej konfrontacji. Styl ten z reguły powiązany jest z ponoszeniem dużych kosztów osobistych w postaci stresu, rozchwiania emocjonalnego, pogorszeniem wyników w pracy, wycofywaniem się z życia społecznego, popadaniem w chorobę, zachowaniami manipulacyjnymi, rozpowszechnianiem plotek, podkopywaniem autorytetu.
4. **Styl Bierny bezpośredni zmierza do eliminacji osoby przeciwnika jako źródła konfliktu w sposób niejawni**. Ten styl przyjmuje często postać: podejmowania działań dywersyjnych, które pośrednio mogą zaszkodzić przeciwnej stronie konfliktu; manipulowania otoczeniem poprzez plotkę; afirmowania swojej osoby jako ofiary konfliktu. Charakterystyczne zachowania to podporządkowanie się, ucieczka w chorobę, bierna agresja.

Patrząc na style rozwiązywania konfliktów, zachowania w trudnych sytuacjach, korzystne są wszystkie zachowania nakierowane na aktywne i bezpośrednie poszukiwanie źródeł trudności w kooperacji z wszystkimi zainteresowanymi stronami. O skuteczności w stosowaniu stylu aktywnego i bezpośredniego w dużej mierze decydują następujące kompetencje osobiste:

- Otwartość
- Komunikatywność w sytuacjach trudnych
- Elastyczność w stosowaniu rozwiązań
- Dbłość o relacje i empatia
- Kreatywność w poszukiwaniu konstruktywnych rozwiązań
- Asertywność rozumiana jako nieokazywanie zachowań agresywnych i uległych
- Rzeczowa argumentacja
- Umiejętność słuchania i zadawania pytań.

5. Wskazania do dbania o higienę psychiczną

1. Szukaj przyczyn swojego zachowania w swojej obecnej sytuacji lub w jej stosunku do sytuacji przeszłych, a nie upatruj jakiegoś defektu w samym sobie.
2. Porównuj swoje reakcje, myśli i uczucia z reakcjami, myślami i uczuciami porównywalnych osób z twojego otoczenia, aby ocenić ich stosowność i adekwatność.
3. Miej kilku bliskich przyjaciół, przyjaciół z którymi mógłbyś dzielić swoje uczucia, radości i zmartwienia.
4. Nie obawiaj się okazać innym, że chcesz być ich przyjacielem, a nawet obdarzyć uczuciem lub odwzajemnić uczucie.
5. Nie mów nigdy złych rzeczy o sobie samym, zwłaszcza nigdy nie przypisuj sobie nieodwracalnych, trwałych, ujemnych cech, takich jak: „głupi”, „brzydki”, „nietwórczy”, „niepoprawny”, „nieudany”. Znajdź źródła niepowodzenia w tych elementach, które można zmienić.
6. Zawsze przypisuj sobie całą zastługę za swoje sukcesy i osiągnięcia.
7. Sporządź inwentarz wszystkich rzeczy, które czynią Cię kimś niepowtarzalnym, jedynym w swoim rodzaju; tych cech, które masz do zaoferowania innym. Np. osoba nieśmiała może oferować osobie gadatliwej to, że będzie dobrym słuchaczem. Poznaj źródła swojej osobistej siły.
8. Gdy czujesz, że tracisz panowanie nad swoimi emocjami (np. nadmierne podniecenie lub depresja) to stwórz dystans między sobą a sytuacją, w której się znajdujesz, przez:
 - a. fizyczne opuszczenie jej
 - b. „odgrywanie roli” -zajmij stanowisko jakiejś innej osoby w tej sytuacji czy konflikcie
 - c. przeniesienie się w wyobraźni w przyszłość, aby móc spojrzeć z perspektywy czasu na to, co tu i teraz wydaje się przytłaczającym problemem.
9. Nie rozpamiętuj przeszłych niepowodzeń czy zdarzeń będących źródłem poczucia winy, wstydu, porażki. Przeszłość minęła i tylko myślenie o niej utrzymuje ją żywą w pamięci.
10. Stwórz sobie długoterminowe cele w życiu - co chcesz robić za 5, 10, 20 lat od tej chwili i myśl o różnych możliwych sposobach osiągnięcia tego.
11. Przeznacz pewien czas na odprężenie, medytację, radowanie się swoim „hobby” i czynnościami, które możesz wykonywać sam i za pomocą których możesz „nawiązać kontakt z sobą samym”.
12. Myśl o sobie nie jako o biernym obiekcie, któremu tylko przydarzają się same złe rzeczy, lecz jako o aktywnym podmiocie, który w każdej chwili może zmienić kierunek całego swojego życia.
13. Pamiętaj, że niepowodzenie i rozczarowanie są czasem ukrytym błogosławieństwem, mówią Ci, że Twoje cele nie były dla Ciebie odpowiednie lub chronią Cię od większych rozczarowań w przyszłości.

14. Nie osądzaj swojego zachowania i zachowania innych jako „normalnego” lub „nienormalnego”, lecz raczej oceniaj je jako sytuacyjnie i kulturowo odpowiednie i nieodpowiednie i staraj się wykryć sposoby zmodyfikowania raczej niepożądanego zachowania, niż niepożądanych ludzi (z sobą samym włącznie).
15. Jeśli widzisz kogoś, kto Twoim zdaniem postępuje dziwnie, interweniuj w sposób troskliwy i łagodny, aby ustalić, czy coś jest nie w porządku i jak mógłbyś pomóc. Często wysłuchanie czyichś kłopotów jest wystarczającą terapią (jeśli nastąpi dosyć wcześnie).

Literatura

Vopel, Klaus V. (1999) *Poradnik dla prowadzących grupy*. Wydawnictwo Jedność, Kielce

Gael Lindeenfiels (1994) *Asertywność, czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym*. Wydawnictwo RAVI, Łódź.

Goleman, Daniel (1998). *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo „Media Rodzina, Poznań.

David W. Johnson. „Podaj dłoń” Wydanie: Polskie Towarzystwo Psychologiczne 1992

Jedliński, Krzysztof (2008) „*Trening interpersonalny*”. Wydawnictwo W.A. B. , Warszawa.

Steward, John (2007). *Mosty zamiast murów – podręcznik komunikacji interpersonalnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Marshall B. Rosenberg „*Porozumienie bez przemocy*” Wydawnictwo Jacek Santorski &Co. 2003

Carl R. Rogers „*Sposób bycia*” Dom Wydawniczy Rebis 2002

Wolicki, M. „*Uwarunkowania i rola empatii w życiu ludzkim*” Warszawa 1985

Rembowski, J. „*Empatia: studium psychologiczne*” Warszawa 1989.

Red. Santorski, J. „*ABC pomocy psychologicznej*”, Warszawa 1993

STRUKTURA TRENINGU**A. Kompetencje interpersonalne**

- autodiagnoza funkcjonowania w relacjach międzyludzkich
- autorefleksja - przyglądanie się własnym emocjom w kontaktach z innymi
- analiza własnego stylu zachowania w grupie

B. Nawiązywanie i budowanie relacji interpersonalnych

- rozumienie czynników stymulujących oraz blokujących skuteczną komunikację
- budowanie bezpiecznego środowiska, opartego na otwartości i zaufaniu
- rozwijanie umiejętności rozpoznawania, nazywania, wyrażania i przyjmowania emocji

C. Respektowanie granic w kontaktach interpersonalnych

- kształtowanie poczucia własnej wartości
- rozwijanie postawy asertywnej w relacjach interpersonalnych (odmawianie, prośenie, polemika, wyrażanie własnego zdania, reagowanie na krytykę i zastrzeżenia)

D. Radzenie sobie w typowych trudnych sytuacjach interpersonalnych

- radzenie sobie z trudnymi emocjami
- konstruktywne radzenie sobie w sytuacji konfliktu
- radzenie sobie ze stresem

Spis treści

1. Wprowadzenie	2
1.1. Czym jest myślenie?	2
1.2. Kompetencje związane z myśleniem: rozwiązywanie problemów	3
1.3. Role zadaniowe w rozwiązywaniu problemów	5
2. Pozyskiwanie informacji	7
2.1. Więcej o pozyskiwaniu informacji	7
2.2. Uwaga w pozyskiwaniu informacji	8
2.3. Wskazówki użyteczne w gromadzeniu i selekcji informacji	10
2.4. Motywacja do myślenia: ciekawość poznawcza	13
3. Rozwiązywanie problemów	14
3.1. Działanie systemu poznawczego	14
3.2. Ograniczenia systemu poznawczego	15
3.3. Koncepcja modeli mentalnych	16
3.4. Analityczne myślenie	17
3.5. Testowanie hipotez	17
4. Monitorowanie i kontrola myślenia	19
4.1. Skąd biorą się eksperci?	19
4.2. Monitorowanie i kontrola	20
4.3. Metoda monitorowania stylu myślenia: 'Kapelusze de Bono'	22
4.4. Metoda stop-klatki	23
4.5. Podsumowanie – potęga autorefleksji	23

1. Wprowadzenie

„ryby nie wiedzą, że żyją w wodzie”

Myślenie pełni szczególną rolę we wszystkich sytuacjach i zadaniach, które wymagają sprawnego radzenia sobie z informacją – tych zaś jest wokół nas coraz więcej. Dziwi więc fakt, że tak rzadko jesteśmy systematycznie kształceni w zakresie myślenia i – z drugiej strony – rzadko poświęcamy mu wysiłek i refleksję.

Być może przyczyną takiego stanu rzeczy jest „przezroczystość” działania umysłu. Zazwyczaj nie myślimy o myśleniu, ponieważ jest ono narzędziem poznawania świata. Po prostu zakładamy, że wiernie oddaje rzeczywistość, w której funkcjonujemy. Ryby nie wiedzą, że żyją w wodzie.

1.1 Czym jest myślenie?

Myślenie to nasz sposób na wewnętrzne „odzwierciedlanie” tego co dzieje lub może dziać się wokół nas. Dokonując serii przekształceń na naszych wyobrażeniach („reprezentacjach”), możemy przewidywać przyszłość lub rozwiązywać problemy. Myślenie może zastępować działanie – zamiast podjąć określone kroki, żeby „zobaczyć co się stanie” możemy przemyśleć ich przebieg i konsekwencje do jakich doprowadzą. Pozwala to na wypróbowanie różnych modeli działania w „wirtualnym”, wyobrażonym świecie – bez ponoszenia negatywnych (ale i pozytywnych...) konsekwencji własnych zachowań. Myślenie jest skuteczne wtedy, gdy jego efekt pozwoli na trafne rozpoznanie prawidłowości i reguł obowiązujących w świecie rzeczywistym, stanie się podstawą dla wprowadzenia nowych, wartościowych i użytecznych rozwiązań, pomoże przezwyciężyć trudność, przeszkodę na drodze do celu.

We współczesnej psychologii myślenie opisywane jest jako jeden z procesów poznawczych obok pamięci, percepcji, spostrzegania, uwagi, wrażenia i wyobraźni, które służą poznawaniu rzeczywistości i regulują stosunek człowieka do otoczenia. Czynność myślenia składa się z różnych, stosowanych kolejno operacji umysłowych. Obejmuje procesy planowania, przewidywania, oceniania, rozumienia i wnioskowania.

Operacje umysłowe składające się na proces myślenia:

- **Analiza** to myślowe rozdzielanie elementów całości.
- **Synteza** polega na łączeniu składowych informacji w jedną całość.
- **Porównywanie** jest operacją zestawienia ze sobą różnych elementów z uwagi na ich podobieństwa i różnice.
- **Abstrahowanie** polega na wyróżnianiu jednej właściwości elementu przy pomijaniu innych.
- **Uogólnianie** charakteryzuje się ujmowaniem właściwości, cech wspólnych dla określonej klasy zjawisk i rzeczy z pominięciem cech jednostkowych.

Oczywiście, ludzie różnią się sprawnością myślenia – mówiąc dokładniej: poziomem kompetencji związanych z myśleniem. Potoczna wiedza o tych różnicach wiąże je raczej ze stałymi cechami osoby – na przykład inteligencją, „zdolnościami”, czy talentem. Stosunkowo rzadko myśli się o rozwijaniu i usprawnianiu tych kompetencji.

1.2. Kompetencje związane z myśleniem: rozwiązywanie problemów

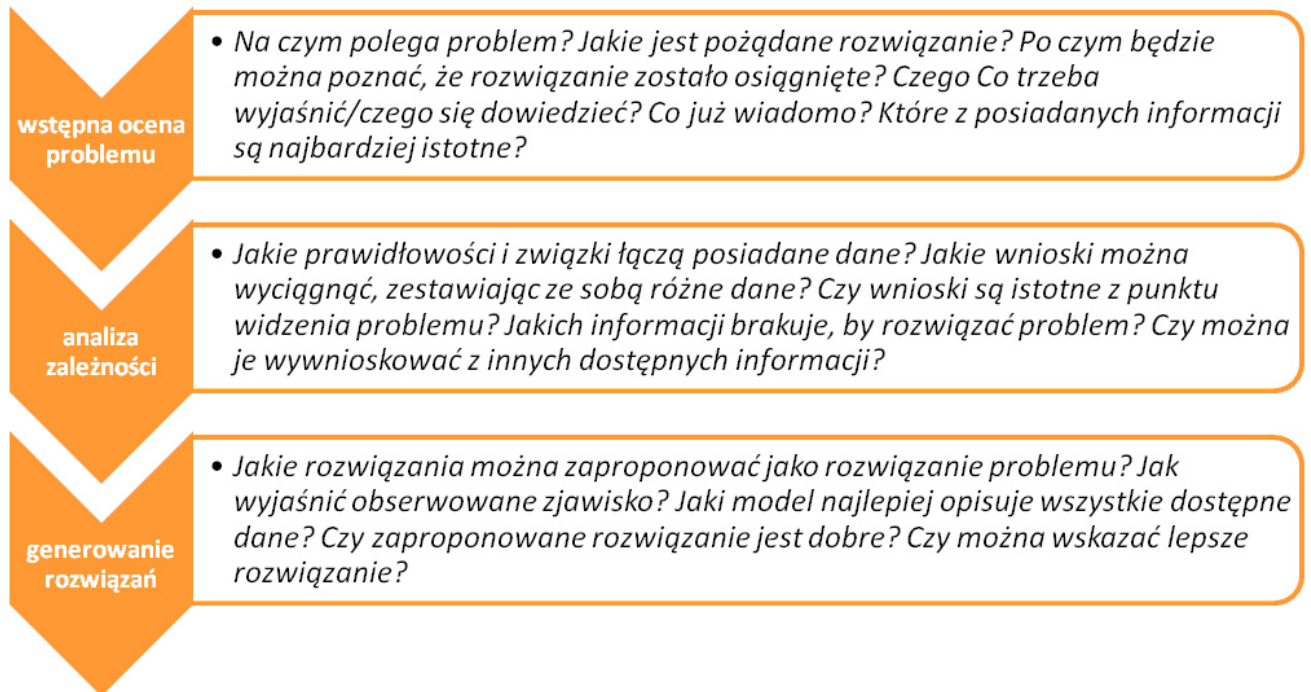
Rozpatrując myślenie w kontekście zawodowym, związanym z wykonywaniem zadań i osiągnięciem celów, koncentrujemy się zwykle na rozwiązywaniu problemów. Najogólniej rzecz biorąc, z myśleniem zorientowanym na rozwiązywanie problemów mamy do czynienia zawsze, gdy da się wskazać pewien pożądany stan docelowy, różny od stanu obecnego. Rozwiązywanie problemów wymaga wówczas jednego lub większej liczby przekształceń (kroków), które pozwolą przejść pomiędzy tymi dwoma stanami.

Czego potrzebujemy, by skutecznie rozwiązywać problemy? Niektórzy powiedzieliby – inteligencji. Ten bardzo ogólny termin został stworzony po to, by wyjaśniać różnice w sprawności osób angażujących się w różne formy aktywności umysłowej. **Inteligencją nazywamy więc ogólną zdolność rozumowania, abstrakcyjnego myślenia i właśnie – rozwiązywania problemów.** Istnieją jednak powody, dla których skupianie się na poziomie inteligencji jest mało użyteczne:

- **Po pierwsze**, samo pojęcie „inteligencji” niczego nie wyjaśnia – mówi tylko, że niektórzy ludzie radzą sobie lepiej w pewnej grupie zadań. Trudno jednak powiedzieć, co właściwie ci ludzie robią lepiej i w jaki sposób można ich naśladować.
- **Po drugie**, pojęcie inteligencji odwołuje się raczej do tego, co trwałe i niezmienne. Nie jest jasne, w jakim stopniu można wpływać na inteligencję dorosłych ludzi, ale wiele argumentów przemawia za tym, że jej poziom pozostaje względnie stały w ciągu życia.
- **Po trzecie**, w wyselekcjonowanych grupach (takiej jak czytelnicy tych materiałów) poziom inteligencji jest mniej zróżnicowany, niż w całej populacji. Oznacza to, że za różnice w poziomie wykonania zadań w większym niż zwykle stopniu odpowiadają inne czynniki.

Sprawność w rozwiązywaniu problemów zależy niewątpliwie od inteligencji – ale również strategii działania, myślowych nawyków i wyuczonych zachowań stanowiących indywidualne „procedury” rozwiązywania problemu. Właśnie na tych obszarach warto się koncentrować planując działania rozwojowe. Odwołując się do metafory komputerowej można powiedzieć, że inteligencja wiąże się z „mocą procesora”, jakim ktoś dysponuje – ale strategię i nawyki to zainstalowane na komputerze oprogramowanie, decydujące o tym, w jaki sposób przetwarzane będą informacje.

Rozwiązywanie problemów można potraktować jako jedną z kompetencji do opanowania, uwzględniając tylko najważniejsze czynniki. Można jednak próbować spojrzeć na nie jako na wieloetapowy proces, w którego kolejnych etapach kluczową rolę pełnią odmienne kompetencje. Przyjrzyjmy się teraz prostej sekwencji kroków rozwiązywania problemu:



Powyższe kroki są wyodrębnione ze względu na logiczną kolejność, ale nie muszą oznaczać rzeczywistego następstwa. W rzeczywistości rzadko zdarza się, by związane z nimi procesy myślowe przebiegały w prosty i ściśle uporządkowany sposób. Można jednak uznać, że na kolejnych etapach rozwiązywania problemów są używane z różną częstotliwością.

Jeżeli problem jest powtarzalny, do powyższej sekwencji można dodać jeszcze **automatyzację myślenia** – tworzenie schematów postępowania, które będą stosowane w przyszłości. Doświadczenie w rozwiązywaniu określonego typu problemów, ułatwia posiadanie katalogu schematów czy procedur działania, ułatwiających efektywne i ekonomiczne rozwiązanie problemu. Może to jednak doprowadzić do trudności, jeżeli zastosowany schemat okaże się nieskuteczny.

1.3. Role zadaniowe w rozwiązywaniu problemów

Starając się rozwikłać czynniki i procesy składające się na bardzo złożone działanie, jakim jest rozwiązywanie problemów, można – tak jak to zrobiono w podrozdziale 1.2. – skupiać się na etapach pracy i związanych z nimi kompetencjach. Idąc dalej tą ścieżką rozumowania, zbliżamy się do jeszcze bardziej analitycznego podejścia - „rozpisania na role” procesu rozwiązywania problemów. Wyobraźmy sobie hipotetyczny zespół, w którym każdy specjalizuje się wyłącznie w jednej z wymienionych poniżej funkcji:

- **Cyprian Ciekawy** zadaje liczne pytania próbując określić, na czym polega problem i co mogłyby okazać się użyteczne dla jego rozwiązania.
- **Analityczny Antoni** koncentruje się na rozbijaniu złożonych problemów na mniejsze, dające się łatwiej rozwiązać; dostrzega w danych ukryte zależności i zwraca uwagę na szczegóły.
- **Hipotetyczny Hugo** generuje wiele hipotez i alternatywnych rozwiązań wykraczających poza utarte schematy działania.
- **Eryk Eksperymentator** testuje hipotezy, konfrontując je z danymi empirycznymi i praktycznym zastosowaniem. Rozważa alternatywne wyjaśnienia, wskazując najlepiej dopasowane do danych.
- **Modelowa Marianna** integruje rozproszone, szczegółowe i pogmatwane informacje i wnioski w całościowy, porządkujący dane zagadnienie model. Pomija szczegóły, aby zobaczyć ogólny obraz.
- **Krytyczna Karina** dostrzega błędy i niedostatki w propozycjach Marianny i pracach całego zespołu. Nie przywiązuje się ślepo do sprawdzonych schematów, ale sprawdza, czy nadal są skuteczne.

Aby zapewnić płynną współpracę, do zespołu włączono jeszcze dwie osoby:

- **Zadaniowa Zenobia** pomaga członkom zespołu zorganizować pracę – zachęca do wysiłku i pilnuje, by wszyscy skupiali się na produktywnej pracy.
- **Gustaw Grupowy** dba o to, by członkowie grupy dobrze czuli się pracując ze sobą, a komunikacja między nimi przebiegała sprawnie.

Nietrudno się domyślić, że wymienione powyżej osoby reprezentują role, a nawet poszczególne zadania w procesie rozwiązywania problemów: formułowanie pytań, analizę dostępnych danych, tworzenie modeli i uogólnień, stawianie i testowanie hipotez oraz krytyczną analizę jakości modelu. Z kolei dwie dodatkowe osoby zwracają uwagę na „niemerytoryczne” aspekty pracy nad problemem, szczególnie ważne w kontekście pracy zespołowej.

Warto również zwrócić uwagę, że każda z przedstawionych osób jest kompetentna w pewnym określonym, wąskim zakresie. Co za tym idzie, do skutecznego działania niezbędne jest uwzględnienie perspektywy ich wszystkich – nawet jeżeli pracuje się w pojedynkę.

Do czego można wykorzystać koncepcję ról zadaniowych?

- **Do refleksji nad własnym stylem:** osoba, która zdecydowanie preferuje którąś z opisanych powyżej ról, może być w niej szczególnie dobra, zaniedbując jednocześnie pozostałe. Warto zadać sobie pytania: „Która rola jest dla mnie najbardziej komfortowa? Jakie są tego konsekwencje dla mnie, dla zadania i dla innych osób?”
- **Do porządkowania pracy intelektualnej:** aby zredukować chaos związany z próbami rozwiązywania złożonego problemu, warto spróbować spojrzeć na niego kolejno z perspektywy różnych ról. Oparte na tym założeniu narzędzie („kapelusze de Bono”) można znaleźć w dalszej części materiałów.
- **Do zespołowego rozwiązywania problemów:** kompletując skład zespołu pracującego nad problemem warto zadbać, by znalazły się w nim osoby preferujące różne role. Dzięki temu rezultat pracy będzie bardziej zrównoważony. Można również rozważyć podział zadań między członków zespołu w taki sposób, aby konkretne osoby pełniły role, w których czują się najlepiej.

2. Pozyskiwanie informacji

2.1. Więcej o pozyskiwaniu informacji

Pozyskiwanie informacji jest kompetencją opisującą skuteczność funkcjonowania na etapie poprzedzającym działania związane z myśleniem analitycznym i rozwiązywaniem problemów. Jeżeli przyjmiemy, że myślenie polega na serii działań i przekształceń dokonywanych na reprezentacjach poznawczych (por. punkt 1), pozyskiwanie informacji będzie odnosiło się do wszystkich procesów i zachowań, które pozwalają takie reprezentacje konstruować.

Opisując proces pozyskiwania informacji można odwołać się do metafory komputera zapisującego na dysku dane, które stanowią następnie materiał wyjściowy dla pracy przetwarzających je programów. Metafora ta zwraca uwagę na dwa zagadnienia:

- dobra jakość rezultatów myślenia zależy od ilości i jakości informacji „na wejściu” (*odwrotność tej prawidłowości to tzw. zasada GIGO - „garbage in – garbage out”*)
- informacje są użyteczne, jeżeli istnieje „ścieżka dostępu” pozwalająca je wydobyć i wykorzystać w odpowiednim celu – wymagają więc odpowiedniego uporządkowania

Metafora komputera może być myląca – ludzie gromadzą wiedzę w sposób, który różni się bardzo od zapisywania ich na dysku komputera. **Nowe informacje są zawsze rejestrowane i przetwarzane przez pryzmat już posiadanej wiedzy.** Pozyskiwanie informacji nie jest więc prostym dodawaniem nowych elementów, ale raczej dopasowywaniem ich do elementów już posiadanych.

Metaforą pozwalającą lepiej zrozumieć proces pozyskiwania informacji może być **tworzenie mapy** nowego obszaru przez poznającego go podróżnika. Metafora mapy pozwala dostrzec, że:

- nowe informacje mają znaczenie tylko wtedy, jeżeli można je umieścić w pewnej relacji do już istniejących
- nowe informacje wywierają wpływ na informacje już zmagazynowane - uszczegółowiają lub modyfikują całościowy obraz zagadnienia
- w pierwszej kolejności przyswajane są często informacje o bezpośrednich konsekwencjach dla działania (na mapie zaznaczana jest trasa, która pozwoliła osiągnąć cel)
- szczegółowe, wyspecjalizowane informacje są użyteczne wyłącznie dla jednego celu i sposobu działania (jednej trasy); natomiast znajomość szerokiego kontekstu pozwala elastycznie dopasowywać się do różnych celów i warunków (modyfikować trasę w zależności od potrzeb)

Przyglądając się wskaźnikom zachowań związanym z pozyskiwaniem informacji można stwierdzić, że odnoszą się one do dwóch różnych, choć równoległe występujących procesów:

○ Gromadzenie informacji

Skuteczność w gromadzeniu informacji wymaga wiedzy o ich źródłach i umiejętności wykorzystania jej w praktyce – adekwatnego określenia, gdzie szukać danych dotyczących zagadnienia. Aby zadbać o właściwą ilość danych, trzeba poszukiwać ich odpowiednio wytrwale i intensywnie. Sprzyjają temu cechy związane z motywacją poznawczą – ciekawość i dociekliwość.

○ Selekcja informacji

Nie wszystkie napływające informacje są istotne dla analizowanego problemu czy zagadnienia. Ponieważ zwykle występują w nadmiarze przekraczającym możliwości ludzkiego umysłu, konieczne jest odrzucenie znacznej części przed dokładnym przeanalizowaniem. Skuteczność zależy zatem od tego, czy stosowane strategie selekcji działają dobrze, bez inwestowania dużych ilości czasu i wysiłku.

2.2. Uwaga w pozyskiwaniu informacji

Jak już wspomniano, selekcja informacji jest konieczna ze względu na ich nadmiar w porównaniu z ograniczonymi możliwościami ludzkiego umysłu. Mimo praktycznie nieograniczonej pojemności przechowywania, jego efektywność jest blokowana przez „wąskie gardło” – pojemność **pamięci krótkotrwałej**, w której przechowuje się podręczne, aktualnie wykorzystywane dane. Sięga ona zwykle od 5 do 9 elementów, rozumianych jako pakiety czy bloki informacji. To bardzo niewiele, dlatego ludzie dysponują wyspecjalizowanymi mechanizmami, które pozwalają im chronić te zasoby.

Podstawowym narzędziem są **mechanizmy uwagi**, ukierunkowujące ludzką aktywność umysłową. Spośród wielu aspektów uwagi (filtrowanie spostrzeżeń, kontrola równoległe wykonywanych czynności, podtrzymywanie czujności przez dłuższy okres czasu) najważniejsza dla rozwiązywania problemów wydaje się **selekcja**. Funkcjonuje ona na wielu poziomach – od spostrzegania po wybór zachowań – pozwalając na hamowanie informacji nieistotnych dla problemu i torowanie (wzmacnianie) pożądanych.

Działanie mechanizmu selekcji w codziennych sytuacjach przejawia się większą wrażliwością na to, co w jakiś sposób antycypowane, co pasuje do już posiadanych danych. Dzięki niemu możliwe jest dostrzeżenie poszukiwanego elementu spośród wielu podobnych, albo śledzenie jednego wątku rozmowy spośród wielu prowadzonych na przyjęciu. Ludzie potrafią do pewnego stopnia regulować „czułość” filtra uwagowego, w zależności od potrzeb przechodząc w stan bliższy uwadze „ekstensywnej” lub „intensywnej”:

- **Uwaga intensywna** to stan związany z silną koncentracją i odrzucaniem wszelkich bodźców nieistotnych dla głównego przedmiotu zainteresowania, charakterystyczna np. dla osoby pochłoniętej lekturą wciągającej książki. Wiąże się z pozyskiwaniem informacji na zasadzie „z góry do dołu” (top-down), czyli przyjmowaniem tylko tych spośród nich, które odpowiadają odgórnie ustalonym kryteriom.

W trakcie rozwiązywania problemów uwaga pozwala na poświęcenie maksymalnie dużej ilości zasobów najistotniejszym aspektom zagadnienia i skutecznie obronić się przed chaosem niepotrzebnych danych – stwarza jednak ryzyko pominięcia ważnych danych, jeżeli pochodzą z nietypowego źródła lub są podane w niestandardowy sposób.

- **Uwaga ekstensywna** to stan związany z czujnością i wrażliwością na wiele informacji z otoczenia. Można sobie wyobrazić, że jest bardziej charakterystyczna dla zachowania wartownika, który nie jest w stanie dokładnie określić, jakiego zagrożenia się spodziewa. Uwaga ekstensywna sprzyja pozyskiwaniu informacji na zasadzie „z dołu do góry” – myślenie podąża za danymi, które są dostępne w otoczeniu.

Stan uwagi ekstensywnej w trakcie rozwiązania problemu może się wiązać z mniejszym zaangażowaniem w to, co naprawdę ważne i skłonnością do dekoncentracji. Zwiększa jednak wrażliwość na niestandardowo zaprezentowane informacje, które mogą się okazać wartościowe.

Zjawiskiem naturalnym dla osób doświadczonych w rozwiązywaniu określonej klasy problemów jest wykształcenie schematów ukierunkowujących uwagę na określony rodzaj informacji z otoczenia. Sprzyja to stanom zbliżonym do uwagi intensywnej; pozwalając na efektywniejszą pracę i pogłębioną analizę wybranych zagadnień. Jest jednak równocześnie źródłem tzw. „sztywności eksperckiej” – tendencji do pomijania wszystkiego, co nie przystaje do utartych schematów. Aby jej przeciwdziałać, można w świadomy sposób poszerzać spektrum analizowanych informacji – na przykład korzystając z techniki „burzy pytań” opisanej w dalszej części tekstu.

UWAGA I EMOCJE

Funkcjonowanie uwagi zależy w znacznym stopniu od nastroju i przeżywanych emocji. Najważniejsze prawidłowości to:

- Ograniczenie ilości „zasobów uwagowych” w stanach silnego pobudzenia emocjonalnego.
- Związek między pozytywnym nastrojem a analizą szerokiego spektrum informacji („poszerzeniem horyzontów”), przy jednoczesnej mniejszej koncentracji na szczegółach i bardziej pobieżnej analizie.
- Związek negatywnego nastroju ze skłonnością do dokładnego, sekwencyjnego przetwarzania informacji i koncentracji na szczegółach.

2.3. Wskazówki użyteczne w gromadzeniu i selekcji informacji

Często zdarza się, że przystępując do rozwiązania jakiegoś problemu ludzie koncentrują się od razu na działaniu – korzystając przy tym z niepełnych i nieuporządkowanych danych. Aby uniknąć związanego z tym spadku jakości, warto zarezerwować trochę czasu na wstępny etap pracy: przygotowanie „bazy wiedzy o problemie”, rozumianej jako ustrukturyzowany zbiór informacji, które mogą zostać wykorzystane przy jego rozwiązywaniu.

Zależnie od złożoności i powtarzalności problemu, bazy wiedzy mogą funkcjonować na bardzo różnych poziomach – od przygotowywanych na poczekaniu notatek (np. informacje spisane „z pamięci”, by zebrać je w jednym miejscu i unaocznic) poprzez indywidualne zbiory dokumentów (np. artykuły z prasy fachowej przechowywane na dysku komputera), aż po bazy wiedzy w ścisłym znaczeniu, dostępne dla większych zespołów i całej organizacji.

BURZA PYTAŃ

„Burza pytań” to technika analogiczna do bardzo popularnej „burzy mózgów”. Można ją wykorzystać jako wstęp do działań związanych z pozyskiwaniem informacji (przede wszystkim w pracy zespołowej), aby lepiej zrozumieć problem (zidentyfikować wszystkie jego aspekty wymagające rozstrzygnięcia i dookreślenia), albo też wskazać wiedzę, jaka będzie konieczna do jego skutecznego rozwiązania.

Burza pytań składa się z dwóch wyodrębnionych w czasie faz:

- W trakcie tzw. „fazy zielonego światła” uczestnicy wymyślają pytania, jakie ich zdaniem należałoby postawić wobec problemu będącego przedmiotem analizy. Wyznaczona osoba zapisuje wszystkie propozycje (nawet całkowicie nieadekwatne), zaś uczestnicy powstrzymują się od jakiegokolwiek krytyki i prób udzielania odpowiedzi.
- „Faza czerwonego światła” koncentruje się na selekcji i krytyce. Zadaniem uczestników jest wówczas wybranie ostatecznego zestawu, zawierającego pytania najciekawsze, najbardziej trafne i najlepiej sformułowane. Kryteria selekcji powinny być wygórowane, dlatego ważne jest, aby wynikiem pracy zespołu w poprzedniej fazie była możliwie duża ilość materiału (raczej kilkadziesiąt niż kilka pytań). W trakcie selekcji obowiązuje zasada oceny rezultatu w oderwaniu od autora.

Pytania opracowane dzięki zastosowaniu techniki mogą ukierunkować proces gromadzenia informacji i pomóc w uporządkowaniu wiedzy o problemie.

SELEKCJA ŹRÓDEŁ INFORMACJI

Podjmując decyzję o umieszczeniu jakiegoś materiału w bazie wiedzy, trzeba pamiętać o istniejącej skłonności do pomijania lub zapominania o źródle gromadzonych informacji. Oznacza to, że informacje pochodzące ze źródeł o wątpliwej wiarygodności po pewnym czasie mogą być traktowane z równą uwagą, jak w pełni wartościowe. Ważne jest więc, by wprowadzać je do bazy wiedzy w sposób wyraźnie wyodrębniony (np. osobny katalog, kolor czcionki, rubryka w notatkach itp.), albo też nie wprowadzać w ogóle.

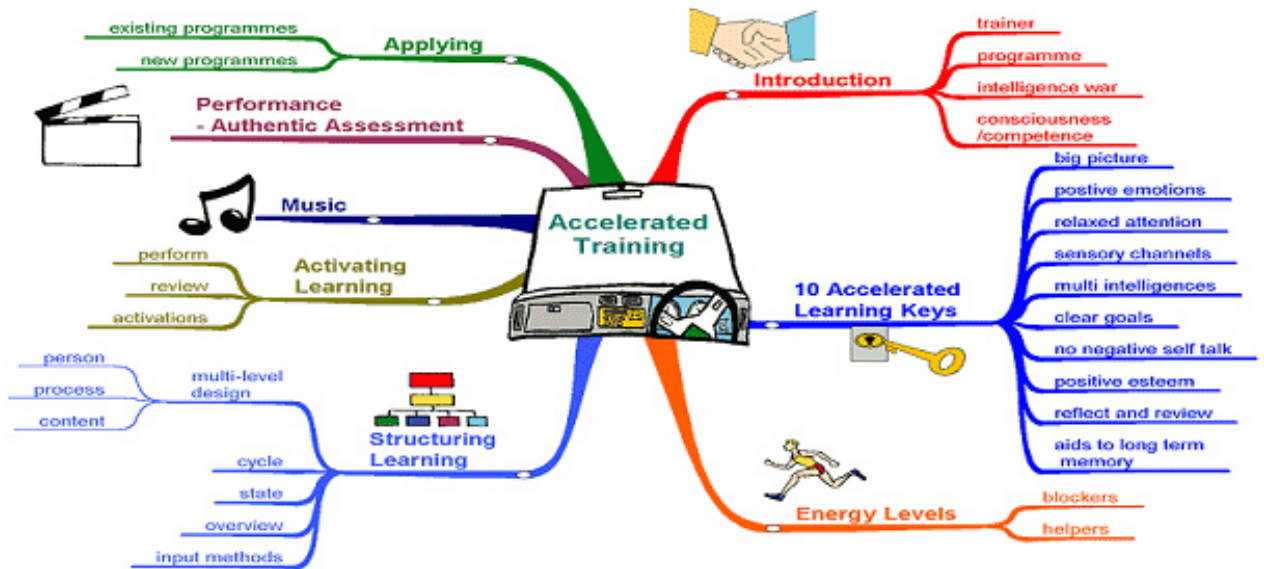
Zastanawiając się nad kryteriami, jakie można zastosować do oceny wiarygodności źródła, można odwołać się do badań K. Polańskiej. Badane przez nią osoby wskazywały kryteria decydujące ich zdaniem o znajomości źródła podającego informację (59%), aktualność informacji (53,7%), logiczne powiązanie z innymi faktami lub informacjami (45,4%) oraz podanie takiej samej informacji przez kilka niezależnych źródeł (41,7%).

Podsumowując, można uznać, że do bazy wiedzy warto wprowadzać informacje, które:

- są wewnętrznie spójne
- nawiązują do już istniejącej wiedzy w danym obszarze
- są potwierdzone w kilku niezależnych źródłach
- zostały opracowane przez konkretnego autora lub autorów, będących rozpoznawalnymi ekspertami w swojej dziedzinie (niezależnie od aktualnej przynależności i miejsca zatrudnienia)
- zostały opublikowane w Internecie przez podmioty cieszące się zaufaniem społecznym.

MAPA MYŚLI

Kluczem do efektywnego wykorzystania posiadanej wiedzy jest przedstawienie jej w sposób, który sprawi, że będzie ona dostępna w trakcie analizowania problemu. Sprzyja temu nadanie materiałowi odpowiedniej struktury. Dobrą alternatywą dla tradycyjnych notatek, uporządkowanych w punkty i podpunkty, może być technika tworzenia map myśli, w których hierarchiczna organizacja informacji jest wzmocniona przez uporządkowanie przestrzenne.



źródło: Wikipedia Creative Commons

Mapę myśli można stworzyć w następujący sposób:

- na środku kartki papieru rysuje się obrazek wyobrażający symbolicznie sytuację problemową
- od obrazka odchodzą „gałęzie” przedstawiające najważniejsze elementy sytuacji lub pomysły jej dotyczące
- gałęzie powinny zostać opatrzone słowami kluczowymi (na każdej gałęzi tylko jedno słowo)
- większe gałęzie powinny się dzielić na mniejsze, opisujące podporządkowane im zagadnienia

Jak skutecznie przygotować mapę myśli?

○ staraj się rysować obrazowo	○ linie muszą się ze sobą łączyć
○ wykorzystaj różne kolory	○ po narysowaniu wszystkiego, przyjrzyj się mapie, pogrupuj i powiąż poszczególne zagadnienia
○ pogrubiaj linie centralne i zakrzywione	
○ strzałkami oznaczaj powiązania między gałęziami lub w obrębie jednej gałęzi	○ rysuj szybko starając się uchwycić wszystkie pojawiające się pomysły
○ używaj rysunków, symboli, kodów, znaków, gwiazdek, wykrzykników, pytańników, krzyżyków itp. figur geometrycznych, brył przestrzennych, strzałek, różnej wielkości liter, różnych odległości, grubości linii i gałęzi	○ słowa-kluce pisz wzdłuż linii łączących poszczególne elementy mapy
	○ słowa-kluce pisz drukowanymi literami
	○ staraj się nie pisać pochyłymi literami

2.4. Motywacja do myślenia: ciekawość poznawcza

Jednym ze sposobów poprawy efektywności pozyskiwania informacji jest uruchamianie ciekawości poznawczej. Zaciekawienie jako stan emocjonalny sprzyja procesom myślenia, a ciekawość poznawcza jako cecha indywidualna charakteryzuje ludzi twórczych.

Osoby ciekawe:

<input type="radio"/> częściej podejmują problemy	<input type="radio"/> częściej dostrzegają problemy do rozwiązania
<input type="radio"/> dłużej i intensywniej nad nimi pracują	<input type="radio"/> częściej wpadają na dobre pomysły
<input type="radio"/> nie zadowolają się odpowiedzią powierzchowną lub pozorną	<input type="radio"/> zadają głębsze i bardziej niestandardowe pytania

Jakie obiekty pobudzają ciekawość?

<input type="radio"/> nowe	<input type="radio"/> złożone
<input type="radio"/> niespójne	<input type="radio"/> nieregularne

JAK STYMULOWAĆ CIEKAWOŚĆ ?

Sposób na stymulowanie ciekawości to przede wszystkim stawianie sobie i innym interesujących, otwartych pytań.

- Ciekaw jestem czy rzeczywiście... ?
- Co mnie dziwi w... ? (np. naszym sposobie działania, obserwowanych zależnościach, itd.)
- Dlaczego jest właśnie tak? Skąd wiadomo, że tak jest?

Istotą takich pytań jest dążenie do chwilowego zawieszenia czy zakwestionowania posiadanej wiedzy o tym „jak się sprawy mają”. Odkrywanie ciekawości to próba chwilowego wejścia w rolę osoby naiwnej – takiej, którą dziwi sprawę dla innych oczywiste.

Wzbudzanie ciekawości poznawczej to sposób na:

- budowanie klimatu dla poszukiwania niestandardowych rozwiązań
- „drażnienie tematu” – dogłębna analiza problemu
- wykrywanie nieoczywistych aspektów problemu
- dostrzeganie potencjalnych zagrożeń opracowywanych rozwiązań

3. Rozwiązywanie problemów

W dominującym obecnie w nauce nurcie psychologii poznawczej, umysł ludzki rozumie się jako system przetwarzający informacje i narzędzie do budowania poznawczych reprezentacji rzeczywistości. Dla opisu tych zjawisk stosuje się często metaforę komputera: mózg to warstwa „sprzętowa”, zaś procesy psychiczne przebiegają analogicznie jak programy komputerowe. Umysł rozwiązuje problemy poprzez kreowanie ich symbolicznych reprezentacji (modele problemu), w obrębie których możliwe jest wyrażenie początkowej, pośredniej i finalnej sytuacji problemowej oraz całego zakresu pojęć zaangażowanych w proces rozwiązywania.

3.1. Działanie systemu poznawczego

Dwa podstawowe parametry systemu, które charakteryzują bieżące przetwarzanie to uwaga i pamięć robocza. Są to formalne charakterystyki procesu przetwarzania informacji, stanowiące kwintesencję bieżącego działania systemu.

W rozdziale 2.2 wspomniano o uwadze, która odgrywa znaczącą rolę na etapie pozyskiwania informacji, dostarczając niezbędnych danych i nadając kierunek myśleniu. Przyjrzyjmy się teraz drugiemu mechanizmowi kluczowemu dla skutecznego przetwarzania informacji - pamięci roboczej.

W znanej koncepcji pamięci roboczej zaproponowanej przez Baddeley'a, zakłada się, że pamięć robocza (operacyjna) jest odpowiedzialna zarówno za bieżące przetwarzanie, jak i przechowywanie informacji. Przypisuje się jej rolę „pola roboczego” dla świadomie przeprowadzanych operacji poznawczych. Mechanizm ten umożliwia przechowywanie ograniczonej puli informacji często uaktualnianych informacji przez krótki czas. Operacje takie jak porównywanie symboli, ich podstawianie, negacja są dokonywane na materiale, który musi być przez cały czas dostępny.

Pamięć robocza wydaje się kluczowym komponentem wszystkich wyższych funkcji poznawczych, w tym również wnioskowania i rozwiązywania problemów. Jej też głównie dotyczą najważniejsze ograniczenia systemu poznawczego.

3.2. Ograniczenia systemu poznawczego

Psychologowie poznawczy mówiący o ograniczeniach systemu poznawczego posługują się niekiedy pojęciem zasobów. Zasoby to „swoista energia, determinująca zdolność systemu do kontrolowania czynności i procesów poznawczych, zwłaszcza wykonywanych jednocześnie”. Całkowita pula zasobów, która może być przydzielona do wykonania różnych aspektów zadania, takich jak percepcja, kodowanie, przechowywanie, jest ograniczona. Wykonywanie każdego zadania poznawczego wiąże się z wydatkowaniem określonej porcji wysiłku: włożenie mniejszego wysiłku wpływa ujemnie na poziom wykonania, zaś zbyt dużego - zdaje się wykraczać poza możliwości jednostki.

Procesy wymagające zaangażowania wysiłku (zasobów) – a w związku z tym bardzo męczące umysłowo - to powtarzanie zapamiętywanych informacji, dokonywanie obliczeń w pamięci, czynności wykonywane pod presją czasu i ogólnie mówiąc wszystkie, które wymagają stałego kontrolowania własnej aktywności. Większe zaangażowanie wysiłku może się również wiązać z zewnętrzną zmianą w otoczeniu (na przykład pojawieniem się ważnego sygnału). Za takie właśnie „niedobrowolne zastosowanie wysiłku” można uznać **reakcję orientacyjną**.

Pamięć robocza jest plastyczną przestrzenią o ograniczonej pojemności, wykorzystywaną do przetwarzania nadchodzących informacji i przechowywania produktów tego procesu. Im większy wysiłek jest potrzebny żeby przetworzyć informacje (wysiłek równoznaczny z zaangażowaniem zasobów systemu), tym mniej pojemności pozostaje w pamięci roboczej dla przechowania produktów tego procesu. Ograniczenia w zakresie pojemności pamięci roboczej po raz pierwszy zostały opisane przez Millera (1956), który mówił o „magicznej liczbie 7 +/- 2” jednostek/porcji informacji „mieszczących się” w pamięci krótkotrwałej. Warto wspomnieć, że pojemność pamięci roboczej jest związana z inteligencją ogólną, ale też podatna na chwilowe zmiany energetyczne zachodzące w systemie, na przykład zmęczenie, zbyt wysokie lub zbyt niskie pobudzenie, itp.

Teorie rozumowania zgodnie przyjmują, że wnioskowanie odbywa się z udziałem pamięci roboczej. Co więcej, wysoki poziom złożoności zadania może być czynnikiem przeciążającym pamięć roboczą, prowadząc tym samym do błędów. Przypuszczenia te, wielokrotnie potwierdzono, uzyskując pozytywne korelacje między poziomem wykonania zadań dedukcyjnych a indywidualną pojemnością pamięci roboczej.

Ze względu na ograniczone możliwości przetwarzania, system poznawczy musi dokonywać uproszczeń. Przechowywane i przetwarzane informacje są łączone w szersze kategorie, redukowane do prostszej postaci. Pomija się informacje uznane za mało istotne z punktu widzenia osoby i jej aktualnych celów.

W oparciu o wcześniejsze doświadczenia i aktualnie dostępne informacje, system poznawczy buduje własne wyobrażenie sytuacji, które można określić mianem reprezentacji poznawczej lub modelu mentalnego. Przyczyną wielu nieporozumień we wspólnej pracy jest fakt, iż bardzo często ludzie myślą te modele z rzeczywistością i bardzo niechętnie się z nimi rozstają.

3.3. Koncepcja modeli mentalnych

Modele mentalne to wewnętrzne obrazy, indywidualne mapy świata zewnętrznego, tworzone w umyśle człowieka w celu rozumienia złożoności otaczającego go świata i problemów, które spotyka. Modele myślowe to rzadko kwestionowane założenia i historie, które „tkwią w umyśle” i służą interpretowaniu zachowania swojego, innych ludzi – i każdego aspektu otaczającego nas świata. Stanowią podstawę dla działania: model zakładający, że ludzie są niegodni zaufania prowadzi do innych zachowań, niż model oparty na założeniu, że można im ufać.

Ze względu na ograniczenia, o których wspomiano w podrozdziale 3.2., każdy model jest z konieczności uproszczeniem, a zatem do pewnego stopnia zafałszowuje rzeczywistość. Ponieważ działa poniżej progu świadomości, jest niewidoczny, nie testuje się go, ani nie podważa. Wiąże się z tym ryzyko błędów i nieadekwatnych zachowań, które nie są korygowane właśnie ze względu na „przezroczystość” modelu.

Zdaniem Johnson-Lairda, autora koncepcji modeli mentalnych, doskonalenie skuteczności myślenia nie polega na stosowaniu abstrakcyjnych reguł logicznych, lecz poszukiwaniu większej liczby bardziej adekwatnych modeli. W celu poprawy funkcjonowania trzeba wydobyć na światło dzienne, testować i poszukiwać sprzeczności w modelu pierwotnym, a następnie poszukiwać dla niego alternatyw. Dobrym sposobem na rozpoczęcie tego procesu jest poszukiwanie kontrprzykładów. Czy dostrzegam jakieś przypadki sprzeczne z moimi oczekiwaniami?

Zdolność do zakwestionowania i odrzucenia własnego modelu mentalnego – przełamania ograniczających nas założeń – można uznać za szczególny przejaw racjonalności człowieka.

Praca z modelami myślowymi wymaga zdobycia umiejętności:

- **refleksji** - uzyskanie wiedzy na temat funkcjonowania własnych modeli
- **dociekania** - rozmowy, podczas których uzyskujemy wiedzę o założeniach przyjmowanych przez innych

GENEROWANIE I TESTOWANIE ZAŁOŻEŃ - METODA: „CO BY BYŁO, GDYBY...”

Metoda „Co by było, gdyby” polega na przyjęciu i wyprowadzenie konsekwencji z wybranej, zadaniowo prawdopodobnej przesłanki, w celu przeprowadzenia eksperymentu mentalnego. Przyjęcie dowolnego założenia koncentruje analizę problemu wokół jednej, wybranej zmiennej i czyni proces myślenia bardziej przejrzystym. Oczywiście testowane założenia można zmieniać. Dzięki zastosowaniu tej metody możliwe jest przełamanie barier mentalnych i dostrzeżenie nowych, nieoczywistych perspektyw działania.

Przykłady:

- a. Co by było, gdyby w ogóle zaprzestać magazynowania towarów? ...
- b. Co by było, gdyby nagle zamknięto zakład konkurencji...?
- c. Co by było, gdyby popyt na produkt X dramatycznie się osłabił?

3.4. Analityczne myślenie

W dosłownym sensie analiza (z greckiego) oznacza „uwolnienie”. Polega na „uwalnianiu” istoty (dekonstrukcji, rozłożeniu na części składowe) złożonych zjawisk. Nie chodzi w niej o upraszczanie skomplikowanych zagadnień, ale o to by zachować złożony obraz rzeczywistości, nie pozbawiając się zdolności do podejmowania działań. Myślenie analityczne (styl analityczny) jest przeciwstawiany globalnemu (holistycznemu).

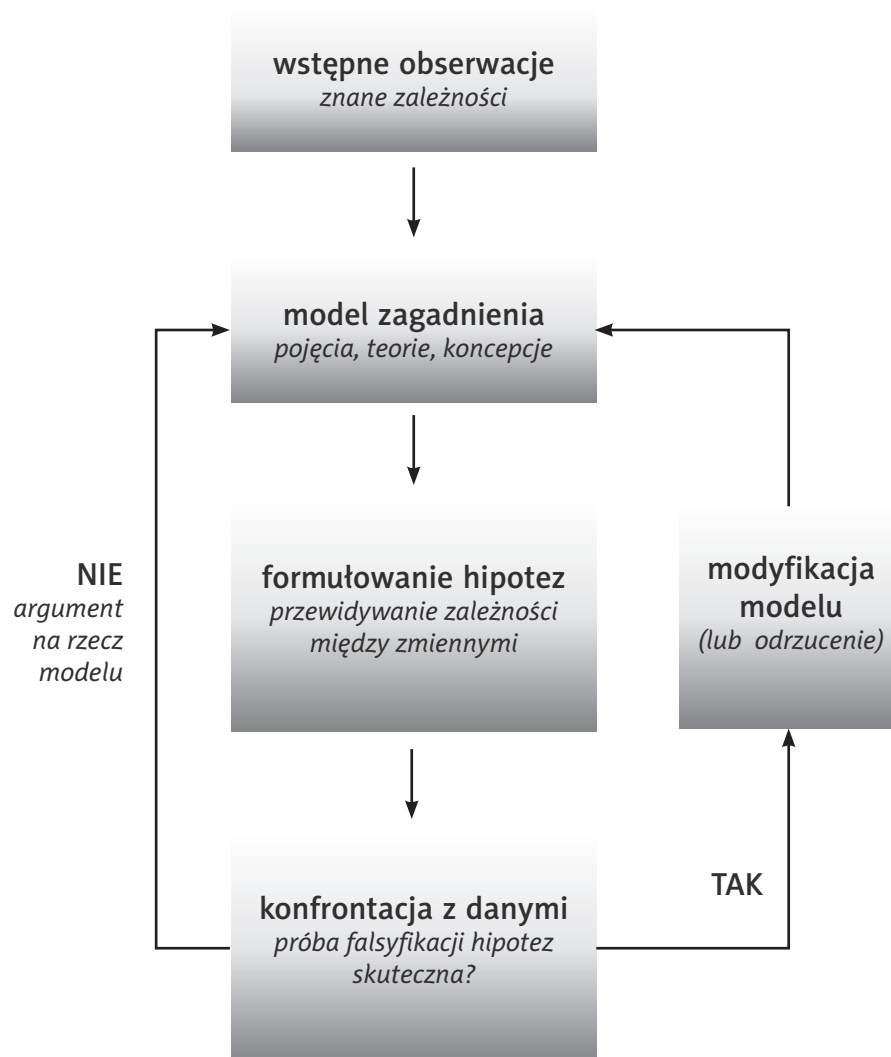
Styl analityczny oznacza myślowe rozdzielanie danych całości np. przedmiotów, zjawisk, sytuacji, zadań i przez to wykrywanie ich części składowych. Osoby o analitycznym stylu z całości wyodrębniają części, są niezależne w swoim myśleniu i działaniu (działają zazwyczaj wg własnych wewnętrznych zasad), odporne na bodźce zewnętrzne, zwracają uwagę na detale, lubią zadania o charakterze matematycznym i biologicznym. Z zasady wybierają takie zawody jak: architekt, matematyk, leśnik czy rolnik. Jest to styl charakterystyczny dla krajów europejskich. Dla Europejczyka podstawową zasadą w percepcji jest *WYRÓŻNIANIE FIGURY*, czyli tego, co odrywa się od tła. Mamy więc tendencję do popełniania *BŁĘDU ATRYBUCJI* (w ocenie osób zakładamy, że ktoś zachowuje się tak a nie inaczej, gdyż taki po prostu jest, nie wnikamy w czynniki, które mogą mieć wpływ na jego postępowanie w konkretnych, odosobnionych okolicznościach).

Styl globalny (holistyczny) osoby o globalnym stylu postrzegają raczej całość, nie są wrażliwe na szczegóły i detale, chętnie wchodzą w relacje społeczne i z reguły mają dużo takich kontaktów, oczekują pomocy, wsparcia i współdziałania. Wybierają takie zawody jak: artysta, nauczyciel czy pracownik socjalny. Statystycznie styl globalny występuje częściej u kobiet. Jest bardziej charakterystyczny dla krajów azjatyckich.

3.5. Testowanie hipotez

Formułowanie i testowanie hipotez to metoda należąca do istoty wszystkich nauk empirycznych, a jednocześnie podstawowe narzędzie analitycznego myślenia. Posługiwanie się nią jest kluczowe przy prowadzeniu badań naukowych, ale znajduje swoje odzwierciedlenie również w rozwiązywaniu zadań i problemów analitycznych mniejszego kalibru. Przedstawiony na następnej stronie schemat przybliży sekwencję kroków wykorzystywaną w modelu testowania hipotez.

Najbardziej istotny element tego schematu to pojęcie **falsyfikacji hipotezy**. Wynika ono z podejścia skoncentrowanego na dążeniu do projektowania badań empirycznych w taki sposób, by możliwe było obalenie hipotezy postawionej na podstawie testowanego modelu. Jeżeli uda się ją obalić – model jest nieadekwatny i wymaga wprowadzenia zmian. Jeżeli nie – stanowi to argument na rzecz jego użyteczności, ale nie przesądza o niej ostatecznie („prawdziwość” modelu możnaby udowodnić tylko sprawdzając go we wszystkich możliwych warunkach, a to jest z technicznych względów niemożliwe).



Praktyczne konsekwencje takiego stanu rzeczy są następujące: dostępne modele i koncepcje nie są z punktu widzenia badaczy „prawdziwe”, ale „jak dotąd użyteczne”. Oczywiście, modele które opierają się licznym próbom falsyfikacji zyskują na znaczeniu – pozostają jednak modelami, a nie „naukowo udowodnionym” opisem stanu rzeczy.

Wykorzystanie takiego podejścia w kontekście rozwiązywania problemów wymaga przede wszystkim uświadomienia sobie, że zawsze postępujemy się pewnym modelem czy koncepcją problemu, nawet jeżeli nie została ona jasno wyartykułowana. Warto przyjrzeć się temu modelowi bliżej. *Czy jest użyteczny? Czy próbowano go testować? Jakie hipotezy można postawić na jego podstawie? Czy udało się je sfalsyfikować? Czy model wymaga modyfikacji?*

4. Monitorowanie i kontrola myślenia

Zaawansowane etapy rozwoju zawodowego można uznać za **dążenie do stawania się ekspertem** lub podnoszenie swoich kwalifikacji jako eksperta. Pojęcie „ekspert” jest dla nas intuicyjnie zrozumiałe – jest nim ktoś, kto dzięki zdobytemu doświadczeniu osiągnął mistrzostwo w pewnej określonej dziedzinie (na przykład gra na skrzypcach, stawianie diagnozy medycznej czy analiza współczynników makroekonomicznych).

4.1 Skąd biorą się eksperci?

W licznych badaniach psychologicznych analizuje się różnice pomiędzy funkcjonowaniem poznawczym ekspertów i laików. Przykładowe wnioski, dotyczące ekspertów z różnych dziedzin, przytoczono poniżej:

- Szachiści wykazują się szczególnie wysoką pojemnością pamięci – pod warunkiem, że dotyczy ona „sensownych” układów figur szachowych (pamięć układów „bezsensownych” pozostaje na poziomie nowicjusza).
- Doświadczeni fizycy analizując problemy fizyczne wydają się stosować nieco inne niż laicy strategie myślenia – koncentrują się raczej na podstawowej strukturze problemu, pomijając powierzchowne szczegóły, które mogłyby okazać się mylące.
- Badania doświadczonych muzyków sugerują, że osoby te słuchając muzyki angażują obszary mózgu wykorzystywane przez większość ludzi do rozumienia mowy.

Powyższe przykłady sugerują, że sposób funkcjonowania poznawczego ekspertów jest przynajmniej w pewnym stopniu odmienny od tego, który obserwuje się laików. Co istotne, różnice te są widoczne tylko w określonej dziedzinie: ekspert w jednej dziedzinie zachowuje się jak laik w innej.

CO DECYDUJE O STAWANIU SIĘ EKSPERTEM?

Odpowiedź nie jest zaskakująca – długotrwałe ćwiczenia i wieloletnie doświadczenie. W literaturze pojawiają się często wzmianki o regule „dziesięciu lat” lub „dziesięciu tysięcy godzin”, które trzeba poświęcić praktykowaniu w danej sferze. Jest to oczywiście liczba umowna – zarówno dziedziny wiedzy, jak i ludzie różnią się między sobą na tyle, że nie sposób sformułować uniwersalnego prawa.

Samo doświadczenie nie jest jednak wystarczające. Z pewnością każdy z Czytelników może przywołać przykłady osób, które mimo wieloletniej praktyki nie stały się ekspertami, tracąc za to na elastyczności i możliwości adaptacji do nowych sposobów działania. Co różni takie osoby od ekspertów, którzy potrafili lepiej wykorzystać podobne doświadczenia?

Pytanie to postawił sobie zespół Aninke de Bruin, analizujący czynniki wpływające na rozwój młodych duńskich szachistów. Jedną z najciekawszych obserwacji zebranych w trakcie tych badań jest różnica w liczbie godzin praktyki obserwowana pomiędzy osobami, które osiągnęły poziom zawodowych graczy, a tymi, którym się to nie udało. Różnica ta nie dotyczyła jednak **ogólnej liczby godzin gry w szachy** (tu doświadczenie obu grup było podobne), ale **liczby godzin „refleksyjnej praktyki”** – czyli na przykład analizowania własnego stylu gry, studiowania mistrzowskich partii czy rozpatrywania różnych wariantów określonych posunięć.

Doniesienia zespołu de Bruin są spójne z poglądami wielu psychologów, akcentujących rolę **refleksyjnych, ukierunkowanych ćwiczeń**, zorientowanych na poprawę wybranych aspektów wykonania zadania. Wielokrotne powtarzanie jakiejś czynności może doprowadzić do opanowania jej w zadowalającym stopniu – **wzniesienie się na poziom eksperta wymaga jednak czegoś więcej: świadomego, celowego samodoskonalenia.**

4.2 Monitorowanie i kontrola

Czego potrzeba, by skutecznie dążyć do osiągnięcia poziomu eksperta poprzez „refleksyjne ćwiczenie” umiejętności? Przede wszystkim, dobrego źródła informacji na temat różnych aspektów pracy i sposobu wykonywania zadań.

Źródła, z których czerpie się tego rodzaju informacje to:

- informacja zwrotna od innych: opinie, komentarze i sugestie dotyczące sposobu wykonania zadań i rozwiązywania stojących przed kimś problemów
- analiza wyników pracy: ocena różnych aspektów „dzieła” (np. koncertu, raportu, publikacji) które jest wynikiem zastosowania umiejętności
- monitorowanie własnej aktywności poznawczej: refleksja nad sposobem myślenia i działania w określonych sytuacjach; identyfikacja czynników sprzyjających i niesprzyjających dobremu wynikom.

Choć wszystkie wymienione źródła mogą odgrywać ważną rolę, specyfika kompetencji związanych z myśleniem utrudnia zadanie zewnętrznym obserwatorom. Większość procesów związanych z samodzielnym rozwiązywaniem problemu dokonuje się po prostu „w głowie” – niezwykle trudno do nich dotrzeć bez stwarzania bardzo szczególnych warunków (takich jak np. „głośne myślenie”). Dlatego informacja zwrotna ma ograniczoną użyteczność w doskonaleniu kompetencji związanych z myśleniem. Analiza wyników pracy jest w tym wypadku łatwiejsza, ale niesie ze sobą ograniczony zasób informacji:

Przypuśćmy, że oceniając napisany przez siebie raport, pewien analityk dojdzie do wniosku, że uwzględnił w nim tylko jedną interpretację prezentowanych danych, całkowicie pomijając inną, równie uzasadnioną. Jest to dla niego cenna informacja – ale stanowi dopiero punkt wyjścia.

Prawdziwe pytanie brzmi: „Dlaczego tak się stało?”. Przyczyny mogą być różne:

- nadmierny pośpiech – skłonność do „chwytania się” pierwszej dostępnej konkluzji,
- obciążenie poznawcze – trudności w poradzeniu sobie z bardzo złożonym zagadnieniem,
- wpływ „modelu mentalnego”: poszukiwanie potwierdzenia dla akceptowanej wcześniej koncepcji,
- niska tolerancja na niepewność – skłonność do poszukiwania „ostatecznych wyjaśnień”,
- myślenie „linearne”: preferencja dla prostych ciągów przyczynowo-skutkowych,
- i wiele innych...

Sama ocena wyniku pracy nie pozwala rozstrzygnąć pomiędzy możliwymi wyjaśnieniami, ani zidentyfikować procesów, które do nich doprowadziły. Dlatego niezwykle potrzebnym, choć trudnym w zastosowaniu sposobem poszukiwania potrzebnych informacji wydaje się **monitorowanie własnego myślenia**. Polega ono na próbie wyjścia „poziom wyżej” – poświęceniu części uwagi myśleniu o problemie, części zaś „myśleniu o myśleniu” – zastanawianiu się nad przebiegiem aktywności poznawczej, ocenianiu co przybliży, a co oddala od celu itd.

Zaobserwowanie obszaru / etapu wymagającego zmian i poprawy to dopiero pierwszy krok. „Druga strona medalu” to **kontrola myślenia**. Polega ona na wprowadzaniu zamierzonych zmian w zachodzące procesy poznawcze. Przykładem może być próba celowego poszerzenia pola własnej uwagi, podejmowana by objąć nią szerszy kontekst i uwzględnić większą liczbę danych lub rozwiązań.

Połączenie skutecznego monitorowania i kontroli jest potężnym narzędziem wspierającym rozwój sprawności w „refleksyjnym ćwiczeniu” – a przez to dochodzenie do poziomu umiejętności eksperta.

4.3 Metoda monitorowania stylu myślenia: 'Kapelusze de Bono'

Zdaniem de Bono, każdy człowiek ma wykształcone preferencje w niektórych stylach myślenia, podczas gdy skuteczne rozwiązywanie problemów wymaga różnorodności stylów oraz umiejętności ich chwilowego „wyłączania” lub „włączania”.

Sześć stylów myślenia to według de Bono:

- **Styl obiektywny** - wymagający koncentrowania się na faktach, a unikania ocen, zwłaszcza emocjonalnych
- **Styl krytyczny** - wykrywanie wad i niedoskonałości istniejących rozwiązań, jak też wrażliwości na możliwe zagrożenia
- **Styl emocjonalny** - kierowanie się w myśleniu pozytywnymi i negatywnymi uczuciami
- **Styl konstruktywny** - bezustanne dostrzeganie dobrych stron istniejących rozwiązań, jak też wrażliwość na ukryte lub na razie niewidoczne możliwości
- **Styl produktywny** - nieustanne generowanie nowych pomysłów
- **Styl kontrolujący** - monitorowanie i kontrola procesów myślenia, zarówno własnych, jak i cudzych.

Mówiąc metaforycznie, osoba używająca w danym momencie jednego ze stylów „nakłada na głowę niewidzialny kapelusz” w pewnym, odpowiadającym stylowi kolorze. I tak:

- **Kapelusz biały: analizuje fakty, liczby, dane, informacje**
(Co wiemy? Jakie dane musimy zdobyć?)
- **Kapelusz czerwony: odzwierciedla emocje, odczucia, intuicja**
(Co odczuwamy w związku z tą sprawą w tej chwili?)
- **Kapelusz czarny: ostrożność, osądzanie, sprawdzanie faktów**
(Czy fakty są spójne? Czy to będzie funkcjonować?)
- **Kapelusz żółty: korzyści, zalety, zyski, oszczędności**
(Dlaczego warto to zrobić? Jakie będą korzyści?)
- **Kapelusz zielony: możliwości, sugestie, pomysły, innowacje**
(Co tu się da zrobić? Czy można to zrobić w inny sposób?)
- **Kapelusz niebieski: myślenie o myśleniu, kontrola i sterowanie procesem myślenia, program rozwiązywania problemu**
(Dokąd doszliśmy? Jaki powinien być następny krok?)

4.4 Metoda stop-klatki

Doskonalenie monitorowania i kontroli to nic innego, jak tylko ćwiczenie się w autorefleksji. Angażowanie się w nią nie wymaga stosowania żadnych specjalistycznych narzędzi – wystarczy możliwie duża otwartość, spostrzegawczość i motywacja do zmiany. Istnieją jednak proste narzędzia, które pomagają planować i porządkować refleksję. Jednym z nich jest **metoda stop-klatki**.

Metodę stop-klatki stosuje się w trakcie rozwiązywania problemu, szczególnie w sytuacji kiedy praca nad nim jest na tyle wymagająca, że nie zostawia miejsca na równoczesną refleksję. Polega ona na „zatrzymaniu akcji” – przerwaniu pracy nad problemem, „zamrożeniu myślenia” i spojrzeniu na nie z perspektywy zewnętrznego obserwatora.

Ważne jest, by „stop-klatka” rozpoczęła się w momencie intensywnej pracy i dużego zaangażowania w problem – a zatem dokładnie w chwili, gdy bardzo łatwo jest o niej zapomnieć. Można sobie z tym poradzić ustawiając odroczony o godzinę alarm w momencie rozpoczęcia pracy: dzwonek będzie sygnalizował początek „stop-klatki”. Inna metoda, to zastosowanie stop-klatki w chwili kryzysu – w momencie, w którym bezskuteczne próby rozwiązania problemu doprowadzają nas do frustracji.

W trakcie trwania stop-klatki warto zadać sobie kilka prostych pytań:

- W jaki sposób podchodzę do problemu? Na czym koncentrowało się moje myślenie tuż przed rozpoczęciem stop-klatki?
- Dlaczego działałem (działałam) tak, a nie inaczej? Czy moje działanie przybliżyło mnie do celu?
- Jak postąpiłaby osoba analizująca problem w zupełnie inny sposób niż ja?
- Które z możliwych podejść i sposobów działania najlepiej teraz zastosować?

4.5 Podsumowanie – potęga autorefleksji

Przedstawiona w tych materiałach wiedza o przebiegu procesów poznawczych w rozwiązywaniu problemów, podobnie jak propozycje zastosowania konkretnych metod i narzędzi, dotyczyły wielu szczegółowych dziedzin i aspektów. Z pewnością da się jednak wskazać motyw przewodni: staramy się zaakcentować znaczenie świadomego, refleksyjnego podejścia do sposobu pracy.

Samoświadomość i refleksyjność jest ważna dla rozwoju w bardzo różnych obszarach – ma jednak szczególne znaczenie, jeżeli bierze się pod uwagę kompetencje związane z myśleniem. Jest to dziedzina trudno dostępna dla nauczycieli, pozbawiona gotowych, konkretnych recept (trudno znaleźć skuteczny instruktaż, który rzeczywiście nauczyłby kogoś „dobrze myśleć”). Najlepszą w tej sytuacji alternatywą jest zwiększanie wrażliwości na przebieg myślenia, związane z nim pułapki i sposoby ich unikania. Właśnie w taki sposób warto potraktować szkolenie „Plantacja”.

Spis treści

1. Podstawy teoretyczne	2
1.1 Co to jest twórcze myślenie?	2
1.2 Twórcze operacje umysłowe	2
1.3 Strategie rozwiązywania problemów	5
1.4 Fazy rozwiązywania problemów	6
1.5 Fazy procesu twórczego	7
1.6 Zasady komunikacji i współpracy w grupie kreatywnej	8
2. Techniki twórczego myślenia wykorzystywane w trakcie warsztatu	9
2.1 Kruszenie	9
2.2 Burza mózgów	9
2.3 Chińska encyklopedia	10
2.4 Zalety, Wady, Interesujące	11
2.5 Superpozycje	12
2.6 Basń	13
2.7 Analiza morfologiczna	14
2.8 Zmiana sekwencji	16
2.9 SCAMPER	17
2.10 Superbohaterowie	18
Zalecana literatura	19

1. Podstawy teoretyczne

1.1 Co to jest twórcze myślenie?

Twórcze myślenie to taka aktywność umysłowa człowieka, która prowadzi do wytwarzania nowych i wartościowych idei, pomysłów, rzeczy, dzieł. Trenowanie twórczości jest możliwe, jeśli tylko działanie twórcze potraktuje się jak każdą inną aktywność człowieka. Według Amabile (1983) każdy człowiek o normalnie funkcjonującym intelekcie jest zdolny do wytworzenia czegoś, co w jakiejś dziedzinie może zyskać rangę dzieła przynajmniej w pewnym stopniu twórczego (twórczość ma charakter stopniowalny).

Twórcze myślenie można wspomagać stosując odpowiednie techniki heurystyczne (przykłady takich technik zostały opisane w dalszej części materiałów). Twórcze myślenie można też rozwijać za pomocą treningów myślenia, które opierają się na tego typu technikach i ćwiczeniach. Podstawowym celem treningu jest rozwijanie już istniejących kompetencji w zakresie operacji umysłowych, takich jak abstrahowanie, dokonywanie skojarzeń czy wykorzystanie analogii. W zakresie oddziaływań treningowych leży także budzenie ciekawości poznawczej oraz umiejętność dostrzegania i redefiniowania problemów, a także diagnoza i ćwiczenie się w zakresie umiejętności przewyższania przeszkód i bloków w twórczym myśleniu. Trenowaniu twórczości sprzyja nastrój ludyczny, umożliwiający ćwiczenie twórczych kompetencji w różnych formach zabaw i działalności o charakterze artystycznym.

Istnieje cała masa dowodów empirycznych (na przykład Scott, Leritz i Mumford, 2005; przegląd 70 niezależnych badań) na rzecz tezy, że trening twórczości „działa”, choć jego skuteczność zależy od wielu czynników takich jak: rodzaj użytych ćwiczeń i technik, dobór uczestników, czas trwania oddziaływań treningowych, stopień integracji grupy czy wytworzony nastrój lub „klimat” dla innowacji, sprzyjający procesowi twórczemu. Zauważono, że najbardziej widocznym przejawem treningu twórczości jest wzrost płynności (liczba pomysłów), giętkości (różnorodność pomysłów) oraz oryginalności (niezwykłość pomysłów) myślenia. Stąd czasami o treningu twórczości mówi się jako „treningu pomysłowości” (Nęcka, Orzechowski, Słabosz i Szymura, 2005). Trening twórczości rozwija również umiejętności twórczego rozwiązywania problemów, zwiększa częstotliwość podejmowania działań twórczych oraz wyrabia pozytywne postawy wobec twórczości.

1.2 Twórcze operacje umysłowe

Operacje twórcze – jest to przejawiany przez daną jednostkę poziom zdolności do wykonywania określonych zadań poznawczych wchodzących w skład procesu twórczego. Zdolności te można rozwijać i ćwiczyć, gdyż są one „powszechne”, tj. dostępne każdej jednostce. Na nich bazują techniki kreatywne, które będą używane na szkoleniu.

Nęcka (1995) wyróżnia sześć operacji umysłowych (zdolności) leżących u podłoża twórczości. Konkretny proces twórczy może angażować jedną, ale częściej, więcej z nich. Systematycznym oddziaływaniami treningowym poddaje się wszystkie operacje, licząc na podniesienie ogólnego poziomu kreatywności. Również konkretne techniki twórczego myślenia odwołują się do określonych operacji twórczych. Aby świadomie sterować procesem twórczym, trzeba zdecydować jakie operacje należy uaktywnić czy rozćwiczyć w danym momencie, które z nich wykorzystuje dana technika kreatywna, itd.

Sześć operacji twórczych to:

- abstrahowanie
- dokonywanie skojarzeń
- dedukcja
- indukcja
- metaforyzowanie
- transformacja

1) Abstrahowanie

Polega na wyróżnieniu w obiekcie tylko pewnych jego cech i ignorowaniu innych. Operacja ta, dzięki koncentracji na wybranych aspektach obiektu umożliwia poddawanie ich systematycznej transformacji, co z kolei pozwala na jego swobodne definiowanie czy redefiniowanie. Ponadto wyabstrahowanie pewnych cech z obiektu pozwala na jego porównanie i zestawianie z obiektami podobnymi pod względem tych cech i tworzenie nietypowych klasyfikacji.

2) Dokonywanie skojarzeń

Dokonywanie odległych i nietypowych skojarzeń jest niekiedy wprost (choć na wyrost) utożsamianie z kreatywnością. Kojarzenie polega na wygenerowaniu asocjacji w odpowiedzi dany bodziec (ideę). Skojarzenia mogą powstać np. na zasadzie:

- kontrastu (np. białe – czarne)
- podobieństwa (słońce – pomarańcza)
- styczności w czasie/przestrzeni (południe - hejnał mariacki, tyżka - widelec).

Wyróżnia się skojarzenia bliskie - oparte na tzw. gwieździe skojarzeniowej, czyli powstałe, jako bezpośrednia reakcja na bodziec wyjściowy np. stół - krzesło, drewno, kuchnia, obiad, operacja. Ich wystąpienie rozumie się samo przez się, nie wymagają tłumaczeń. Z kolei skojarzenia odległe, uznawane za bardziej twórcze od skojarzeń bliskich, powstają na zasadzie tzw. łańcuchów skojarzeniowych, czyli ciągu asocjacji oddalających się stopniowo od idei wyjściowej. Za pomocą łańcuchów możemy połączyć ze sobą nawet bardzo odległe i na pierwszy rzut oka nie związane ze sobą idee.

3) Rozumowanie dedukcyjne

Jest to proces wnioskowania od ogółu do szczegółu, czyli polegający na wyciąganiu z pewnej przesłanki (prawa) logicznych wniosków. np. przesłanka - (ogólne) prawo grawitacji pozwala nam wyciągnąć logiczny wniosek (szczegółowy), że dojrzała śliwka spadnie z drzewa na ziemię, a nie poszybuje w niebo. Dedukcję stosuje się w twórczości zmieniając prawdopodobne (faktyczne) przesłanki w nierealne wyciągając z nich przy tym nadal konsekwentnie logiczne wnioski.

4) Rozumowanie indukcyjne (analogie)

Indukcja jest to odwrotność dedukcji: z obserwacji cząstkowych tworzymy prawo ogólne. Jest oparta na zgadywaniu, uzupełnianiu danych oraz wiąże się z intuicją. Przykładem zastosowaniem w twórczości indukcji jest analogia, czyli związek między dwoma obiektami oparty na podobieństwie ich wewnętrznej struktury.

Rozróżniamy dwa rodzaje analogii:

○ trafne - czyli oswajające trudne pojęcie przez porównanie go, do łatwiejszego

przykład: „Szczęście jest jak garść pełna wody”

- człon porównujący jest prostszy niż porównywany tzn.: w członie porównującym podkreślona jest jakaś cecha słabo dostrzegalna w członie porównywanym
- analogia zrozumiała sama przez się

○ nośne – polegające na udziwnieniu prostego

przykład: „Zagrożony wybuchem zbiornik gazu jest jak cywilizacja, której grozi upadek”

- człon porównujący jest złożony i wieloaspektowy
- nie ma ewidentnego związku między członem porównującym i porównywanym: konieczność tłumaczenia

Dzięki zastosowaniu analogii dokonuje się transfer wiedzy z jednego obszaru do innego.

5) Metaforyzowanie

Tworzenie metafor pozwala na redefiniowanie obiektu wzbogacając jego ładunek semantyczny o elementy zaczerpnięte z pochodzącego z innego obszaru znaczeniowego, nośnika (Lakoff). Użycie metafory pozwala na nietypowe oraz dokładniejsze wyrażenie myśli, doznań i uczuć poprzez:

- rozszerzenie sposobu konceptualizacji wybranego obiektu – dzięki umieszczeniu go w nietypowym dlań kontekście znaczeniowym (np. ząb czasu),
- uproszczenie sposobu jego rozumienia – poprzez wydobywanie nowych, ukrytych w obiekcie, a wyraźniej uwypuklonych w nośniku, cech i relacji (np. umysł jako komputer).

6) Transformowanie

Polega na zmianie jakiegoś parametru obiektu, lub stanu rzeczy. Przykładem transformacji byłoby takie przekształcanie np. siekiery aby otrzymać lampkę nocną, lub też wady, by stałą się zaletą. Transformacja może opierać się na eskalacji pewnej cechy lub zmniejszaniu jej natężenia (np. koszmarne ciężka, lub nieważka tablica szkolna).

Aby świadomie sterować procesem twórczym w trakcie warsztatu kreatywnego, należy zastanowić się, które z operacji angażowane są w trakcie rozwiązywania problemu wybraną przez nas techniką. Kiedy wiemy, jakie operacje angażuje dana technika, możemy trafnie dobrać ćwiczenia „rozgrzewające” owe operacje (np. bezzasadne byłoby wprowadzenie ćwiczenia rozgrzewającego dokonywanie odległych skojarzeń, skoro technika będzie wymagała dedukcji albo transformowania; z pewnością nie zaszkodzi to uczestnikom, to jak rozgrzewka mięśni przed skokiem w dal).

1.3 Strategie rozwiązywania problemów

W toku twórczej pracy nad problemem można wykorzystać pewne ogólne strategie, które szerzej zostały opisane przez E. Nęckę w pracy TRoP – Twórcze rozwiązywanie problemów (1994). W skrócie strategie te przedstawiają się następująco:

1. **Zasada różnorodności** – twórzmy jak najwięcej różnorodnych pomysłów!
2. **Zasada odroczonego wartościowania** – powstrzymajmy się (na jakiś czas) od krytyki i oceny!
3. **Zasada racjonalnej irracjonalności** – zmagając się z problemem wykorzystajmy elementy myślenia oderwanego od rzeczywistości (życzeniowe, baśniowe)!
4. **Zasada kompetentnej niekompetencji** – im mniej znamy się na rzeczy, tym mniej szkodliwych nawyków, przyzwyczajzeń i usztywnień wnosimy w proces tworzenia!
5. **Zasada ludyczności** – zabawa sprzyja produktywności myślenia!
6. **Zasada aktualności** – wszystko dzieje się tu i teraz!

Heurystyki

W rozwiązywaniu problemów stosowane są również bardziej złożone strategie (inaczej heurystyki), które obejmują zestawy zasad i reguł, bądź opierają się na bardzo prostych „chwytach”. Należą do nich:

1. **Strategia czujności na różne pomocne sygnały z otoczenia** – ustal czego potrzebujesz i czekaj; jeśli będziesz dość cierpliwy i czujny, wcześniej czy później natrafisz na coś co się ci przyda.
2. **Strategia percepcji postaci** – zaufaj intuicji, niepełna wiedza może cię doprowadzić do całościowego rozwiązania, bez konieczności sprawdzania wszystkich jego elementów.
3. **Strategia ukierunkowującej emocji** – proces twórczy rozwijający się w dobrym kierunku rodzi przyjemne odczucia; brak procesu twórczego w sytuacji koniecznej lub stereotypowość rozwiązań prowadzi do zniechęcenia i zablokowania procesu twórczego; unikaj, więc negatywnych emocji.
4. **Strategia jasno określonego celu** – jeśli nie wiesz, jak zacząć od początku, zacznij od końca, od analizy celu, od odnalezienia warunków wystarczających i koniecznych, aby cel wystąpił, następnie cofnij się, aby dojść do tego czym dysponujesz na początku.
5. **Strategia wyniku idealnego** – proces twórczy rozwija się najlepiej w świecie fantazji (myślenie życzeniowe, analogia fantazyjna), czyli w świecie, gdzie nie ma krępujących założeń rzeczywistości, dopiero potem można sprawdzić, na ile twórcze pomysły są adekwatne do rzeczywistości.
6. **Strategia zarodka** – każdy pomysł można ulepszyć konstruktywnie go krytykując!

7. Strategia nadmiaru - wytwarzaj jak największą liczbę idei, zgodnie z założeniem, że ilość przechodzi w jakość; któryś z pomysłów wreszcie spełni twoje oczekiwania.

8. Strategia twórczego oddalenia – twórcze cele osiągnij nie wprost, oddalaj się od idei poprzez skojarzenia czy też myślenie o sytuacjach analogicznych; to pomoże ci przetamać schematy i bloki w twórczym myśleniu.

Szersze omówienie powyższych strategii twórczego rozwiązywania problemów znaleźć można w pracy Edwarda Nęcki „TroP – Twórcze rozwiązywanie problemów” (1994).

1.4 Fazy rozwiązywania problemów

CPS (Creative Problem Solving) to sposób systemowego i kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemów, to metoda heurystyczna (czyli zestaw ogólnych wskazówek, lecz nie algorytm), która zwiększa szanse znalezienia efektywnych i nowatorskich rozwiązań podjętego problemu i późniejszego wdrożenia innowacji.

CPS ma na celu poszukiwanie skutecznych i nowatorskich rozwiązań problemów, których istniejące rozwiązania nas nie satysfakcjonują, albo w ogóle ich nie ma. Ze względu na konieczność zaangażowania znaczących zasobów (przede wszystkim ludzkich i czasowych) zaleca się zastosowanie metody CPS w uzasadnionych przypadkach.

Problem (wyzwanie) rozumiany jest jako rozbieżność między stanem aktualnym, a stanem pożądanym, której nie można usunąć rutynowo. Stan pragnienia jest problemem (stan aktualny = chce nam się pić, stan pożądanym = pragnienie ugaszone) i w wyjątkowych sytuacjach może to być problem życia i śmierci. Jednak zazwyczaj posiadamy pewien wachlarz rutynowych rozwiązań tego problemu, które stosujemy bezwiednie (sięgnięcie po butelkę wody, albo zrobienie sobie herbaty). Zastosowanie metody CPS nie wydaje się w tym przypadku uzasadnione.

Rozwiązywanie problemów z kolei to aktywność ukierunkowana na zredukowanie rozbieżności pomiędzy stanem aktualnym a pożądanym, polegająca na realizacji zaplanowanej sekwencji operacji poznawczych (taką sekwencją jest np. program warsztatu kreatywnego).

Metoda CPS opiera się na solidnych podstawach teoretycznych, wynikach badań, a przede wszystkim na analizie rozwiązywania problemów w warunkach rzeczywistych (zob. Proctor, 2002). Istotą CPS jest podział procesu rozwiązywania problemów na fazy, z których z natury składa się ów proces. Fazy te wyabstrahowano z analiz procesu rozwiązywania problemów przez różnego rodzaju twórców: artystów, naukowców, wynalazców, odkrywców. Dzięki tej wiedzy, jak również umiejętności stosowania technik pobudzających kreatywność zarówno jednostkowej, jak i grupowej grupie, możliwe jest sterowanie procesem rozwiązywania problemów. W ten sposób zyskujemy częściowy wpływ na jego przebieg i zwiększamy szanse uzyskania zadowalającego rezultatu w określonym czasie; nadal jednak nie mamy gwarancji (i mieć jej nie będziemy, z uwagi na specyfikę zjawiska, jakim jest twórcze rozwiązywanie problemów), że w ten sposób znajdziemy takie rozwiązanie. Pomimo uporządkowania myślenia twórczego (ale nie ukrócenia czy „przycięcia” go do pewnych ram), nadal może przebiegać ono swobodnie; co więcej – pewnymi technikami możemy tę swobodę, elastyczność i nieskrępowanie myślenia stymulować.

W CPS przyjmuje się, że rozwiązywanie problemów jest procesem przebiegającym w kilku

fazach. Pominięcie którejkolwiek z nich w warsztacie kreatywnym prowadzi zazwyczaj do znacznego pogorszenia jakości rezultatów, aż do całkowitego uniemożliwienia rozwiązania problemu (np. kiedy problem jest źle zdefiniowany). W uproszczeniu są trzy fazy w jakich przebiega rozwiązywanie niemal każdego problemu:

- 1) analiza sytuacji problemowej,
- 2) generowanie pomysłów oraz
- 3) ocena i planowanie wdrożenia.

Fazy 1) i 3) składają się z dodatkowych dwóch etapów. Dla każdej z tych faz i etapów istnieją specyficzne techniki kreatywne, które mogą być stosowane zarówno w grupie, jak i – rzadziej – indywidualnie. Przygotowanie programu warsztatu sprowadza się do wybrania i skompilowania kilku technik kreatywnych, które przeprowadzą grupę kreatywną przez wszystkie fazy i doprowadzą do satysfakcjonującego rozwiązania problemu.

1.5 Fazy procesu twórczego

Podobnie jak w przypadku typologii problemów, również modele faz procesu twórczego są różnorodne. Najbardziej rozpowszechniony w praktyce (Proctor, 2002) jest model Brandsforda i Steina, o akronimie IDEAL. Ma on charakter raczej normatywny, niż opisowy. Autorzy zalecają dzielić proces rozwiązywania problemów na pięć faz:

- 1) identyfikację problemów i możliwości,
- 2) definiowanie celów,
- 3) eksplorację możliwych strategii działania,
- 4) antycypację wyników i podjęcie działania,
- 5) lustrację wyników i wyciąganie wniosków na przyszłość.

Problem w tym, że nie każda z tych faz ma zaczepienie w technikach twórczego myślenia. Innymi słowy, nie moglibyśmy w pełni wykorzystać go na warsztacie kreatywnym. Dlatego wypracowano autorską wersję modelu CPS, składającą się z trzech podstawowych faz:

1) **Faza analizy sytuacji problemowej**, której celem jest właściwe sformułowanie problemu i zebranie wszystkich informacji i narzędzi, niezbędnych do rozpoczęcia wytwarzania pomysłów. Faza ta składa się zwykle z dwóch etapów:

- a) identyfikacji i sformułowania problemu (zauważenia, że jest problem i na czym polega jego istota; podzielenia go na mniejsze części jeśli jest zbyt złożony; przeformułowania, jeśli jest niezrozumiały, albo nie trafia w sedno, itd.) oraz
- b) pozyskiwania informacji (o ile ich brakuje, a są potrzebne; niekiedy potrzebne jest tylko uwspólnienie informacji albo ich przedstawienie przez właściciela biznesowego).

2) **Faza wytwarzania pomysłów**, której celem, zgodnie ze strategią nadmiaru, jest zgromadzenie **możliwie największej liczby różnorodnych i oryginalnych pomysłów** (te trzy kryteria należą do kanonu psychologii twórczości – opierają się na wpływowym modelu Guilforda, który uznawał płynność, giętkość i oryginalność za kryteria twórczego myślenia). Faza ta jest kluczowa w rozwiązywaniu problemów. Do tej fazy istnieje najwięcej technik i wskazane jest wymienne ich stosowanie, tj. jeśli dany zespół pracuje często nad jednym rodzajem problemów, należy zmieniać metody pracy, aby utrzymać motywację

i zaciekawienie nie tylko tematem, ale również przebiegiem samego warsztatu, co wpływa na wysoką efektywność.

3) Faza oceny i planowania wdrożenia składa się z dwóch etapów.

a) Ocena wypracowanych rozwiązań służy wybraniu rozwiązania / rozwiązań, które spełniają założone warunki brzegowe (dlatego tak ważne jest ich ustalenie z właścicielem biznesowym). W masie rozwiązań nie jest to zwykle łatwe. Oprócz różnych form głosowania istnieją techniki, którymi można wspomóc się, jeśli chcemy aby nasz wybór był obiektywnie uzasadniony i przemyślany.

b) Planowanie wdrożenia polega na takim dopracowaniu rozwiązań, aby nadawały się one do zastosowania w konkretnych realiach organizacji. W tym etapie powinno się krok po kroku ustalić, jak będzie wyglądać dalsze postępowanie wdrożeniowe, przy czym najlepiej, aby był to plan operacyjny (rób tak a tak).

Bez względu na to, jaki model CPS przyjmujemy, podkreśla się, że sprawne rozwiązywanie problemów wymaga elastyczności. Np. pełny cykl CPS wydaje się niezbędny w przypadku problemów nowych (brak wiedzy nt. typu problemu, założeń, kryteriów rozwiązania, możliwości wdrożenia, itd.) albo bardzo złożonych (brak zrozumienia istoty problemu, zbyt wiele podproblemów). Może się jednak okazać, że na przykład dzięki zastosowaniu transferu przez analogię (np. technika synektyki) możliwe jest znalezienie rozwiązania „na skróty”. Albo jeśli wielokrotnie stykaliśmy się z danym problemem, możemy pominąć albo znacznie uprościć fazę analizy sytuacji problemowej, bowiem struktura problemu jest klarowna (zob. strategia domykania).

Innym razem trzeba wielokrotnie powtórzyć pewne fazy, a nawet całość procesu rozwiązywania problemu. Ponieważ CPS jest rodzajem heurystyki, nie daje gwarancji satysfakcjonujących rozwiązań. Dlatego może okazać się, że kilkugodzinna faza wytwarzania rozwiązań nie wystarczy i trzeba ją ponowić, albo analiza wykazała, że problem jest złożony, a po zdecydowaniu się na jeden z podproblemów, ponownie musimy zacząć od jego analizy.

Dlatego też przyjmuje się, że proces rozwiązywania problemów ma charakter cykliczny (Sternberg, 1986). Szczególnie w przypadku twórczego rozwiązywania problemów może zajść konieczność wielokrotnego powtórzenia pewnych faz, na przykład definiowania problemu lub generowania nowych rozwiązań, mimo dysponowania rozwiązaniami wymyślonymi wcześniej.

1.6 Zasady komunikacji i współpracy w grupie kreatywnej

Zespół pracuje inaczej niż każdy z nas z osobna. Ma to swoje zalety, ale i rodzi pewne trudności. W twórczej pracy nad problemem działanie w dobrze zgranym zespole może przynieść doskonałe efekty, jeśli tylko pamiętać będziemy o kilku podstawowych zasadach:

- dbaniu o pozytywny klimat emocjonalny – zabawę pracą,
- dbaniu o sprawność komunikacji wewnątrz grupy – szacunek wobec zdania innych, traktowanie cudzych pomysłów jako inspiracji a nie konkurencji,
- dbaniu o realizację celu organizującego aktywność grupy – aby grupa zadaniowa nie zmieniała się w grupę zabawową.

2. Techniki twórczego myślenia wykorzystywane w trakcie warsztatu

2.1 Kruszenie

„Kruszenie” jest techniką służącą przede wszystkim stymulowaniu ciekawości. Można ją także wykorzystywać jako metodę identyfikacji problemu lub oceny rozwiązań uzyskanych przy wykorzystaniu innych technik (np. synektyki). W technice tej, po wybraniu obiektu „kruszenia” (np. ołówek, szkoła, reklama konkretnego produktu, itp.) wskazuje się jak największą liczbę wad tego obiektu. Praca przebiega w oparciu o trzy podstawowe zasady:

- zawieszenie krytyki, czyli oceny zgłaszanych rozwiązań (w tym wypadku niekwestionowanie zgłaszanych przez uczestników pracy wad),
- wymyślanie jak największej ilości rozwiązań (w tym wypadku wad),
- podchwytywanie i uzupełnianie wad zgłoszonych przez innych uczestników.

Etap krytyki może trwać od pięciu do trzydziestu minut, przy czym należy unikać znużenia. Następnie prowadzi się analizę i kategoryzację zgłoszonych wad. Dobrze jest pogrupować wady w cztery następujące kategorie:

- wady trywialne (np. umywalka wymaga mycia),
- wady nietrywialne, choć oczywiste, możliwe do usunięcia pod warunkiem posiadania odpowiednich środków finansowych lub innych (np. przerzutki rowerowe rdzewieją),
- wady nietrywialne, ukryte, których usunięcie wymaga myślenia twórczego, produktywnego (np. ołówek nie posiada zdolności samoostrzenia się),
- wady urojone, często pozornie dowcipne, będące ubocznym efektem zawieszenia krytyki (np. ołówek nie śpiewa).

2.2 Burza mózgów

„Burza mózgów” (ang. brainstorming) jest techniką twórczego myślenia wprowadzoną przez Osborna w 1959 roku. Burza mózgów opiera się na kilku zasadach, których przestrzeganie jest niezmiernie istotne dla uzyskanych rezultatów, a więc ilości i jakości wytworzonych pomysłów.

W wersji oryginalnej technika ta, służyła wytwarzaniu rozwiązań problemów z dziedziny techniki z wykorzystaniem laików w danej dziedzinie. Było to niezmiernie istotne ze względu na tzw. efekt eksperta, który powoduje usztywnienie mentalne osób specjalizujących się w jakiejś dziedzinie. Usztywnienie to polega na niemożności oderwania się od posiadanej wiedzy w danej dziedzinie i ograniczaniu się do prób zastosowania znanych rozwiązań do nowych problemów. Szczególnie narażone na efekt eksperta są osoby posiadające w danej dziedzinie ogromną wiedzę, czyli eksperci. Stąd nazwa - efekt eksperta. Osborn postanowił zatrudnić do rozwiązywania problemów eksperckich grupę laików w danej dziedzinie, którzy nie mają takich uprzedzeń. Wymaga to jednak pewnego wprowadzenia ich w problem, ale tylko w minimalnym zakresie. Okazało się, że wśród niekiedy zupełnie nieprzydatnych pomysłów, pojawiają się bardzo twórcze i nowe rozwiązania, z powodzeniem nadające się do zastosowania. Potem zakres zastosowania burzy mózgów został znacznie rozszerzony, wychodząc poza problemy techniczne.

Burza mózgow skała się z dwu podstawowych faz przeprowadzanych w kilkusobowej grupie osób na jedno lub dwudniowej sesji. Pracą grupy kieruje osoba zwana liderem, która opanowała umiejętność pracy z grupą i stosowania techniki burzy mózgow.

Pierwszą fazę burzy mózgow nazwano fazą „**światła zielonego**” a drugą - „**światła czerwonego**”. Fazy te poprzedzone są wprowadzeniem i analizą problemu, którego rozwiązań poszukujemy. Celem tej wstępnej fazy jest możliwie pełne zrozumienie problemu przez uczestników sesji.

Celem fazy „światła zielonego” jest wytworzenie jak największej liczby pomysłów w myśl zasady - ilość rodzi jakość. O powodzeniu tej fazy decydują dwie zasady:

- 1) brak oceny
- 2) współdziałanie, polegające na podchwytywaniu i rozwijaniu pomysłów innych członków grupy.

Brak oceny oznacza przede wszystkim odroczenie krytyki, która może uśmiercić idee z pozoru nieciekawe czy trywialne. Jednak zdarza się, że z pozoru nieciekawe czy nierealne pomysły zostają podchwyczone przez innych członków sesji i przekształcone w cenne i wartościowe rozwiązania. Poza tym krytyka może działać deprymująco na niektórych uczestników ograniczając ich wkład w pracę grupy. Z tego też względu każdy pomysł zostaje zapisany, najlepiej na duże kartce lub tablicy i jest widoczny do końca sesji.

Tak uzyskany materiał w fazie „światła czerwonego” poddaje się dalszej obróbce, dokonując krytyki, oceny i w końcu wyboru najlepszych rozwiązań. W tej fazie najlepsze pomysły można jeszcze poddać dopracowaniu. Wyrobu najlepszych pomysłów dokonuje się ze względu na kryteria, które w założeniach ma spełniać rozwiązanie. Ostatecznym efektem jest lista kilku najlepszych rozwiązań.

2.3 Chińska encyklopedia

Podobno starożytna chińska encyklopedia dzieliła zwierzęta w sposób następujący:

- stanowiące własność cesarza,
- zabalsamowane,
- oswojone,
- prosięta,
- syreny,
- bajeczne,
- dzikie psy,
- włączone do tej klasyfikacji,
- zachowujące się jak szalone,
- nieprzeliczone,
- narysowane cienutkim pędzelkiem z wielbłądziej sierści,
- i im podobne,
- te, które stłukły dzban,
- które z daleka wyglądają jak muchy (por. Pracontal, 1983).

Dla nas taki podział jest zabawny i dziwaczny, ale być może w świecie starożytnych Chin spełniał równie ważne funkcje poznawcze, jak dzisiaj tablica Mendelejewa. Z naszego punktu widzenia istotne jest to, iż taki podział jest skrajnie nietypowy, a nawet zaskakujący. Można go zatem naśladować dążąc do klasyfikowania znanych obiektów według nieoczekiwanych kryteriów. Taki jest sens niniejszego ćwiczenia. Najpierw trener czyta grupie powyższą klasyfikację, w ten sposób wprowadzając pożądany nastrój i precyzując wymagania. Następnie uczestnicy indywidualnie lub w podgrupach dokonują prób klasyfikowania „po chińsku” określonej kategorii obiektów, tej samej dla wszystkich ćwiczących. Wybrana kategoria powinna obejmować wiele zróżnicowanych obiektów, aby kategoryzowanie w sposób skrajnie zabawny i nietypowy było możliwe. Zwierzęta są dobrym przykładem, poza tym można polecić dzieci, szefów, podwładnych, kierowców, wykładowców, polityków lub sprzedawców. Uzyskane w ten sposób nowe hasła do „chińskiej encyklopedii” podlegają plebiscytowi na najbardziej zaskakujące i dowcipne.

Technika ta wymaga nieustannego redefiniowania obiektów należących do wybranej kategorii. Z tego punktu widzenia jest niezwykle wartościowa jako metoda rozwijania zdolności w zakresie abstrahowania. Bardzo też podoba się grupom treningowym i w zasadzie nie może się nie udać nawet mało doświadczonym trenerom.

2.4 Zalety, Wady, Interesujące

„Zalety, wady, interesujące”, albo po prostu „+/-/?” to krótkie i proste ćwiczenie zaproponowane przez Edwarda de Bono (1995).

Badacze myślenia zauważyli, że w życiu codziennym ludzie rozwiązując problemy czy podejmując decyzję zazwyczaj stosują confirmacyjną strategię myślenia. Oznacza to, że starają się bardzo szybko i niemalże automatycznie wyrobić sobie opinię na dany temat (gdyż zazwyczaj nie najlepiej czują się w sytuacjach wieloznacznych), a potem koncentrują się wyłącznie na tym, by swoją opinię umocnić. Tymczasem w wielu sytuacjach doszlibyśmy być może do zupełnie innych wniosków, gdybyśmy zamiast koncentrować się na utwierdzaniu się w swojej pierwszej opinii, spróbowali systematycznie rozważyć kontrargumenty. Taka jest podstawowa idea tej techniki. A zatem mając zdefiniowany problem, przechodzimy przez następujące etapy myślenia, przeznaczając na każdy z nich po 2 minuty (z zegarkiem w ręku):

- wypisanie wszystkich „+” – a więc wszystkich argumentów „za”, wszystkich pozytywów danej sytuacji, itp.
- następnie wypisanie wszystkich „-” – a więc wszystkich kontrargumentów, czy stron negatywnych;
- zaś w przeciągu ostatnich 2 minut zastanawiamy się nad wszelkimi niewiadomymi, ukrytymi w przyjętym przez nas stanowisku lub wypracowanym rozwiązaniu.

W tej technice obowiązuje właściwie tylko jedna zasada: nawet jeśli po upływie 30 sekund wydaje nam się, że nie widzimy żadnych więcej „+” czy „-” – nie wolno nam przejść do dalszej fazy myślenia. W przeciwnym razie nie damy sobie szansy na rzeczywiste, rzetelne przyjrzenie się stanowisku przeciwnemu do preferowanego. Ten tok postępowania można zastosować do oceny wypracowanych rozwiązań problemu, analizy stanowisk i opinii, itp.

2.5 Superpozycje

Technika superpozycji opiera się na umiejętności kojarzenia dwóch dowolnych idei i służy zastosowaniu tej umiejętności do rozwiązywania problemów. Wybieramy problem, który chcemy rozwiązać, uściślamy go i definiujemy warunki przyszłego rozwiązania. Następnie wybieramy tzw. obiekty do superpozycji. Jak zwykle w technikach asocjacyjnych, powinny one być zupełnie dowolne, a zwłaszcza pochodzić z innych dziedzin i nie kojarzyć się wzajemnie zbyt łatwo. Wybrawszy takie obiekty, pytamy, co każdy z nich ma nam do powiedzenia na temat naszego problemu, czy sugeruje nam w jakikolwiek sposób nowe rozwiązania.

Kaufmann, Fustier i Drevet (1975), którzy pierwotnie opisali tę technikę, zalecają przed wymyśleniem rozwiązań wytworzyć kilka skojarzeń z każdym obiektem do superpozycji. Wówczas nałożenie jednego obiektu na drugi w celu uzyskania nowych idei (czyli właśnie superpozycja, bo takie jest znaczenie tego słowa) będzie znacznie prostsze.

Przykład: wymyślamy złącze do przyczepy samochodowej, które zapobiega rozjeżdżaniu się przyczepy na boki w czasie cofania. Wybieramy obiekty do superpozycji, np. dom, koń, książka. Kojarzemy kilka idei „gwiazdnych” z koniem, np. stajnia, uzda, wóz, bat. Pytamy po kolei, co każdy z obiektów do superpozycji sugeruje nam na temat pożądanego rozwiązania problemu złącza. Więc skojarzenie koń stajnia nic nam nie sugeruje, ale weźmy uzdę i wyliczmy kilka jej atrybutów: *jest ona skórzana, symetryczna, posiada węzłki*. Co nam sugeruje np. atrybut symetrii? Może warto byłoby zaprojektować złącze składające się z dwóch resorowanych prętów, zamiast z jednego, jak do tej pory. Wtedy przy cofaniu przyczepa mogłaby „rozjeżdżać się” na boki tylko do pewnego małego kąta, ponieważ dwie symetryczne resorowane rurki szybko przywracałyby ją po odchyleniu do stanu wyjściowego.

Jak widać, superpozycje służą do „nakładania” na nasz problem zupełnie dowolnych obiektów w celu wykorzystania ich atrybutów lub idei kojarzących się z nimi do wypracowania nowych rozwiązań. Trening w tym zakresie poza tym, że uczy dokonywania odległych skojarzeń, pokazuje też, że wymyślenie czegoś w sytuacji, gdy akurat nic nam nie przychodzi do głowy, nie jest sprawą beznadziejną. Można przecież wziąć dowolny obiekt, chociażby sprzęt, który mamy przed oczyma, „nałożyć” go na problem i zapytać, co on nam sugeruje, co możemy z niego wziąć lub „pożyczyć”, który z jego atrybutów mówi nam coś o problemie. Po pewnym czasie tworzenie pomysłów „na zawołanie” staje się najłatwiejszą sprawą pod Słońcem. Zatem abstrahując od wartości tak uzyskanych pomysłów, można powiedzieć, że superpozycje uczą swobodnego stosunku do sytuacji wymagających nowych pomysłów, inaczej mówiąc: usuwają lęk przed sytuacjami problemowymi. A lęk taki, dla wielu ludzi stanowi najbardziej dotkliwą przeszkodę w naprawdę spontanicznym i twórczym myśleniu. Zalety tej techniki są więc rozliczne i różnorodne, bo przecież stanowi ona też samodzielną technikę twórczego myślenia.

2.6 Baśń

Technika Baśni opiera się na tzw. strategii wyniku idealnego. Rozwiązanie problemu dokonuje się początkowo w świecie nierzeczywistym (ubaśnionym), a następnie jest ono przenoszone do świata realnego. W ten sposób udaje się ominąć – niekiedy nieuświadomione – blokady i fałszywe założenia, które towarzyszą nam w atakowaniu problemów „wprost”.

Możliwe zastosowania baśni w procesie twórczym:

- a) bezpośrednie przeniesienie rozwiązań z bajki na problem wyjściowy, np. Shrek zdobył serce Fiony pomimo tego, że był ogrem, jego siła tkwiła w dobroci, niewidocznej dla oczu – by podnieść pozycję rynkową naszego produktu możemy zrezygnować z jego atrakcyjnego opakowania informując jednocześnie klientów, iż zabieg ten związany jest ze zwiększeniem inwestycji w jakość produktu.
- b) identyfikacja z postacią baśniową, np. Supermanem (por. identyfikacja osobista) i rozwiązanie problemu „jej rękami”, np. zastanawiamy się, jak Superman mógłby rozwiązać problem ponawiających się kradzieży w sklepach samoobsługowych?
- c) personifikacja mechanizmów – zastosowanie strategii samorozwiązującego się problemu np. wyobraźmy sobie taki świat, w którym nasz problem sam by się bez trudu rozwiązał.

Przebieg:

Technika polega na napisaniu bajki, która zaczyna się od prezentacji stanu wyjściowego poddanego ubaśniowieniu. W celu ubaśniowienia problemu można postąpić się zaprezentowaną w synektyce metodą tworzenia analogii. W tym przypadku wyobrażamy sobie jak nasz rzeczywisty problem mógłby wyglądać w baśniowych okolicznościach: np. problem z ciągle pojawiającymi się wirusami w systemie komputerowym naszej firmy można umieścić w kontekście bajkowym jako ponawiające się ataki kosmitów na ziemię, czy też plaga szczurów nawiedzających miasto. Bajkowa analogia naszego problemu nie musi być oparta na już istniejących bajkach! Wręcz wskazany jest napisanie własnej niepowtarzalnej bajki, gdyż im bardziej kreatywną i zaskakującą będzie opowieść tym ciekawsze pojawią się rozwiązania problemu.

Następnie tworzymy opowieść organizującą się wokół tego jak (baśniowy) problem został w bajce rozwiązany z użyciem typowo bajkowych sposobów (w tym etapie zapominamy o problemie wyjściowym!). Istotny jest opis sposobów w jaki problem został w bajce rozwiązany. Technika nie zadziała jeśli, rozwiązanie bajkowego problemu polegać będzie w tym, że czarodziej wymówił magiczne zaklęcie i problem zniknął. W naszym przypadku problem kosmitów mógłby zostać rozwiązany wytworzeniem – trzymającego ich na dystans pola siłowego wokół ziemi, szczury natomiast mogłyby być wyprowadzone z miasta przez chłopczyka grającego na magicznym flecie, którego dźwiękom nie mogą się oprzeć.

Na koniec dokonujemy próby przeniesienia rozwiązań z bajki do problemu wyjściowego. Zastanawiamy się w jaki sposób bajkowe rozwiązania mogą zainspirować nas do rozwiązania rzeczywistego problemu. Przykładowo: pole siłowe chroniące ziemię przed atakiem kosmitów można przetransformować na taki system operacyjny, który „trzymałby wirusy na dystans”. Zamiast walczyć z wirusami, które przedarły się do systemu warto wprowadzić jego ochronę blokującą przedarcie się ich ośrodka. Być może rozwiązaniem byłoby stworzenie „czystej” sieci wewnętrznej nie kontaktującej się z systemami wobec firmy zewnętrznymi, swego rodzaju „Intranetu”. Pomysł ze szczurami natomiast może zainspirować nas do stworzenia takiego antywirusa, który by „przywabił” wirusy tak by atakowały one symulujące rzeczywiste programy komputerowe zastępniki, zamiast rzeczywistych programów.

2.7 Analiza morfologiczna

Technika analizy morfologicznej służy analizie problemu i generowaniu rozwiązań. Obejmuje zatem dwa zasadnicze etapy:

Etap 1. Morfologia problemu

Po uprzednim zdefiniowaniu problemu należy poddać analizie morfologię, czyli budowę problemu. Sprowadza się to do wyróżnienia jego elementów składowych (aspektów problemu) i związków, jakie zachodzą pomiędzy nimi. Ze względów praktycznych w kolejnych etapach możemy odwoływać się nie więcej niż do 3-4 aspektów problemu, jednak początkowo możemy wyróżnić ich dowolnie dużo. Przykładowo założmy, że nasz problem polega na wymyśleniu nowej zabawki. Można zapewne wyróżnić wiele aspektów zabawki, jak przeznaczenie (adresat), tworzywo, potrzeba, funkcja, miejsce czy sposób użytkowania, kolorystyka, cena, opakowanie, a nawet sposób jej dystrybucji czy promocji. Rzecz w tym, że tylko niektóre z tych aspektów są istotne dla projektu nowej zabawki, inne zaś są wtórne, albo w ogóle niezwiązane z samą zabawką, a raczej z jej marketingiem. Na przykład cena jest albo z góry założona, albo jest efektem kalkulacji projektu; z kolei dystrybucja czy promocja to marketing produktu – istotny dla sprzedaży, ale nie dla projektu. Należy zatem wybrać kluczowe 3-4 aspekty, którymi w przykładzie zabawki są:

- 1) tworzywo, z którego jest wykonana,
- 2) przeznaczenie (grupa docelowa, do której adresowany będzie produkt) i
- 3) funkcja, którą zabawka będzie spełniać (patrz: tabela poniżej).

Następnie należy wyróżnić jak najwięcej atrybutów dla każdego z wyróżnionych wcześniej aspektów problemu. W przedstawionym przykładzie chodzi o wyróżnienie wszelkich rodzajów tworzyw, z których można wykonać zabawkę, grup docelowych, nie ograniczając się do dzieci, oraz funkcji, jakie mogą spełniać. Oczywiście moglibyśmy wybrać inne aspekty problemu, o ile uznamy je za istotniejsze (jak sposób użytkowania zabawki, np. układanie, dopasowywanie, wypełnianie, naśladowanie czynności dorosłych, rozbieranie i ubieranie, rozkładanie i składanie, itd.). Ważne, aby był to aspekt istotnie modyfikujący kształt projektu (czy ogólniej – rozwiązanie problemu). Co istotne, możemy ograniczyć się do wyróżnienia znanych i używanych atrybutów, ale też – już w tym etapie – postarać się, aby były one już oryginalne (np. tworzywo – atrament, przeznaczenie – trener, funkcja – redukcja stresu). W tym drugim przypadku z pewnością łatwiej będzie wykorzystać wypracowany materiał w kolejnej fazie analizy morfologicznej, ale właściwie nie jest to już ściśle rozumiana analiza sytuacji problemowej, bowiem nie ograniczamy się do opisu tego, jakie atrybuty posiada już nasz problem, lecz generujemy nowe możliwości atrybutów, jakie problem mógłby posiadać. Niemniej – jeśli zależy nam na twórczym rozwiązaniu – wariant ten wydaje się bardzo interesujący.

Tabela. Morfologia sytuacji problemowej (według: Nęcka, 2001)

Tworzywo	Przeznaczenie (adresat)	Funkcja
Drewno	Niemowlę	Wrażliwość estetyczna
Metal	Przedszkolak	Orientacja przestrzenna
Papier	Uczeń	Pamięć
Szkło	Licealista	Wyobraźnia
Tworzywo sztuczne	Student	Sprawność językowa
Guma	Osoba w wieku średnim	Sprawność fizyczna
Media elektroniczne	Senior	Relacje społeczne
...

Etap 2. Kreatywna kombinatoryka

Kombinatoryka jest kluczowym etapem analizy morfologicznej, jeśli metoda ta ma służyć generowaniu twórczych rozwiązań problemu. Jej istotą jest systematyczne bądź losowe łączenie i badanie powstałych w ten sposób kombinacji atrybutów związanych z różnymi aspektami problemu. Przykładowo, z powyżej tabelki losujemy po jednym atrybucie (np. szkło, senior, sprawność językowa) z każdego z aspektów, a następnie staramy się połączyć je, wytwarzając jak najwięcej oryginalnych pomysłów. Im bardziej dziwacznie na pierwszy rzut oka wydają się zestawienia atrybutów, tym oczywiście większa trudność w ich skombinowaniu, ale też większa szansa na powstanie bardziej oryginalnych rozwiązań problemu. Należy mieć świadomość, że niektóre kombinacje okażą się banalne (np. guma, dorosły, sprawność fizyczna), a inne absurdalne czy bezużyteczne (np. szkło, niemowlę, sprawność językowa), ale niektóre mogą doprowadzić do powstania świetnych pomysłów.

Analiza morfologiczna jest techniką, która "wymusza" analizę sytuacji problemowej przed przystąpieniem do wytwarzania rozwiązań problemu. Jest to pierwsza przewaga nad burzą mózgów, w której możemy przystąpić do wytwarzania, właściwie nie rozumiejąc, albo nie w pełni rozumiejąc na czym polega problem. Można więc powiedzieć, że w ten sposób, w jednej technice mamy ujęte dwa kluczowe etapy każdego systemu CPS, tj. analizę sytuacji problemowej i generowanie rozwiązań problemu. Etapy te są integralnie powiązane: ponieważ generowanie pomysłów dokonuje się w oparciu o wcześniejszą analizę, od tej ostatniej w dużej mierze zależy „jakość” wypracowanych rozwiązań. Oczywiście, jak w przypadku każdej heurystyki twórczego myślenia, jej celem jest pobudzanie, a nie ograniczanie inwencji, zatem związek między analizą a syntezą jest dość luźny. Analiza problemu, wykonana według schematu analizy morfologicznej jest zazwyczaj tylko inspiracją (strategia „zarodka”), która może prowadzić do powstania bardzo oryginalnych idei.

2.8 Zmiana sekwencji

Technika ta służy rozwiązywaniu problemów mających naturę procesową, tj. składających się z następujących po sobie etapów. Załóżmy, iż naszym problemem jest to, że wprowadzane przez nas na rynek nowe produkty, nie spotykają się z aprobatą konsumentów i w efekcie jesteśmy zmuszeni wycofać go ze sprzedaży. W takim przypadku etapy naszego problemu mogłyby wyglądać następująco: badanie rynku – sprawdzamy, czy jest miejsce i zapotrzebowanie na produkt, który chcemy stworzyć, jak silna jest w tym polu konkurencja itp.; kreacja nowego produktu – nadajemy nowemu produktowi cechy wyjątkowości i użyteczności itp.; reklama produktu – za pomocą różnorodnych środków zaznajamiamy klientów z nowym produktem jeszcze przed wprowadzeniem go na rynek; wprowadzenie produktu na rynek – zwykle połączone z działaniami promocyjnymi – np. kampanią outdoorową; utrzymanie produktu na rynku – ciągłe monitorowanie i reakcja na zmiany popytu na nasz produkt oraz na posunięcia konkurencji.

Przebieg:

Zaczynamy od szczegółowego odtworzenia przebiegu interesującego nas procesu. W tym miejscu pomocne mogą być techniki wizualizacji (diagramy, algorytmy, itd.).

Następnie skupiamy się na możliwych modyfikacjach, jakim możemy poddać każdy z nich, tak by zminimalizować możliwość pojawienia się problemu albo by ulepszyć przebieg danego procesu. Proctor (2002) proponuje listę następujących słów wyrażających różne sposoby zmiany: zastąpienie, przearanżowanie, połączenie, zwiększanie, zmniejszanie, udoskonalenie, rozwój, eliminacja – przy czym należy pamiętać, że są to tylko sugestie i stworzona przez nas lista będzie zależała od etapów problemu, który poddajemy analizie.

Następnie konstruujemy dwuwymiarową matrycę, po lewej stronie wpisując skrótowe nazwy etapów, w kolumnach zaś wybrane przez nas czasowniki wyrażające możliwe sposoby ich modyfikacji (patrz niżej). Dokonujemy analizy okienek matrycy podejmując decyzje, jakie zmiany można przeprowadzić na poszczególnych etapach tak, by zmodyfikować proces. Przykładowo: etapy problemu - nowe produkty nie utrzymują się na rynku - można poddać następującym modyfikacjom: badanie rynku – zwiększenie natężenia, uszczegółowienie obszaru poddanego badaniu; kreacja produktu - przearanżowanie (np. poprzez zastosowanie technik twórczych); reklama produktu - przearanżowanie, zwiększenie; wprowadzenie na rynek - zastąpienie (np. kampanii outdoorowych systematyczną reklamą stosowaną po wprowadzaniu produktu na rynek; utrzymanie produktu na rynku - połączenie (np. monitoringu rynku z ciągłą z odpowiadającą na zmiany popytu i zachowanie konkurencji, reklamą produktu), zwiększenie.

	Zastąpienie	Przearanżowanie	Połączenie	Zwiększenie	Uszczegółowienie
badanie rynku				X	X
kreacja produktu		X			
reklama przed wprowadzeniem na rynek		X		X	
wprowadzenie na rynek	X				
utrzymanie na rynku			X	X	

Na koniec należy zastanowić się w jaki sposób wyróżnione w matrycy propozycje zmian można wprowadzić w życie. Przykładowo zwiększenie badania rynku może wiązać się z zatrudnieniem specjalistycznej firmy zajmującej się tego typu badaniami, albo też wprowadzeniem nowatorskiego sposobu monitoringu rynku. Natomiast uszczegółowienie badania rynku polegałoby na wydzieleniu z niego tylko najbardziej interesujących nas obszarów i poddaniu ich monitoringowi np. przez nowo utworzone w tym celu specjalnej komórki w naszej firmie.

2.9 SCAMPER

Technika SCAMPER służy generowaniu rozwiązań problemów opartych na w ulepszeniu i modyfikowaniu wytworów. Specyficzny dobór pytań pozwalana przełamanie bloków mentalnych i zastoju w trakcie etapu generowania pomysłów. SCAMPER jest akronimem powstałym z pierwszych liter angielskich słów. Technika powstała z inspiracji Osborna i opiera się na liście tzw. czasowników modyfikujących jego autorstwa.

Przebieg:

Technika składa się z listy pytań ogniskujących się wokół wyróżnionych „pól problemowych”. Praca techniką SCAMPER polega na udzieleniu po kolei odpowiedzi na zamieszczone w niej pytania. Odpowiedzi te traktowane są jak inspiracja do modyfikacji / konstrukcji interesującego nas obiektu.

Poniżej znajduje się tabelka (za: Szmidt, 2008, s. 222-223) zawierająca opis poszczególnych pól problemowych wraz z przykładowymi pytaniami stosowanymi w ich obrębie.

Substitute	Zastąp	Pomyśl o możliwościach zastąpienia obiektu/ procesu przez coś innego	Czym/kim można to zastąpić? Jakie nowe miejsce/czas/ składniki/ elementy/procesy/funkcje można wprowadzić?
Combine	łącz	Pomyśl o możliwościach połączenia elementów swojego obiektu/ procesu.	Jakie cechy/elementy/ludzi/ procesy komponenty/przedmioty mogą ze sobą połączyć? Jak/czego mogę uzyskać syntezę?
Adapt	Adaptuj	Pomyśl co możesz zaadaptować, zapożyczyć z innej dziedziny?	Do czego jest podobny obiekt/ proces? Czym mogę się inspirować? Co można skopiować? Jaką część produktu mogę w ten sposób zmienić? Cały?
Modify	Modyfikuj	Pomyśl jak zmodyfikować (zwiększyć, zmniejszyć) produkt/ obiekt.	Jak ulepszyć/nadać nową formę/ zmienić kolor/kształt/smak/ fakturę obiektu/procesu? Co dodać? Co zmniejszyć/zwiększyć/ zniekształcić/zmienić kształt/ uczynić lżejszym/podwoić/ pogrubić itd.

Put to other purposes	Nowe zastosowania	Pomyśl w jaki sposób możesz zastosować swój obiekt/proces do innych celów.	Jak użyć obiekt/proces dolinnych celów? W innej funkcji? Do innego obszaru problemowego?
Eliminate	Eliminuj	Pomyśl co się stanie jeśli wyeliminujesz jakieś aspekty obiektu/procesu.	Co usunąć/ pominąć? Czy wszystko jest potrzebne?
Rearrange	Przearanżuj	Pomyśl co by się stało, gdyby część twojego obiektu/procesu zaczęła funkcjonować odmiennie.	A co jeśli zaczniesz pracować odwrotnie? Zmienia się funkcje? A gdyby postawić go do góry nogami/w poprzek? Odwrócić kolory?

2.10 Superbohaterowie

Technika ta oparta jest na metodzie twórczego oddalenia (rozwiązywania problemów nie wprost). Pozwala na spojrzenie na problem oczyma innych (ludzi, postaci z bajek, autorytetów, ekspertów w danej dziedzinie), uzyskanie dystansu do problemu, zabawy nim, generowania rozwiązań z pominięciem ograniczeń płynących z rzeczywistości.

Przebieg:

Superbohater to fikcyjna lub rzeczywista osoba, którą „zapraszamy” na sesję w celu rozwiązania problemu. Postacie mogą być dobrane celowo, lub losowo. Przykładowo: jeśli problem ma charakter wizualny – np. jest nim próba nowej aranżacji wystroju firmy, superbohaterami mogą być powszechnie znani malarze, architekci, czy disainerzy. Możemy też wybrać postacie jeszcze przed postawieniem problemu, wtedy „podsuwane przez nie” pomysły mogą mieć charakter jeszcze bardziej twórczy i zaskakujący np. jaką propozycję nowego wystroju biura zaproponowałby Shreck, Tomcio Paluch, Audrey Hepburn?

Zatem na początku wybieramy postać Superbohatera albo Superbohaterów, których chcielibyśmy zaprosić na sesję kreatywną. Następnie tworzymy listę ich cech, które decydują o ich wyjątkowości, a mogą być przydatne do rozwiązania problemu. W dalszej kolejności zastanawiamy się (indywidualnie albo grupowo), jak każdy z Superbohaterów poradziłby sobie z problemem. Notujemy pomysły, aby w dalszej części ściśle dopasować je do problemu, co oznacza – niekiedy – przeniesienie ich ze świata fantazji do rzeczywistości. Podobnie jak w Baśni korzystamy wówczas ze strategii wyniku idealnego – rozwiązania powstają w oderwaniu od ograniczeń świata rzeczywistego, jaki i naszych ograniczeń (np. fałszywych przekonań, czy bloków mentalnych), aby potem wrócić do realności z zupełnie nowymi pomysłami.

Zalecana literatura

Na polskim rynku wydawniczym istnieje wiele pozycji poświęconych zagadnieniu twórczego rozwiązywania problemów. Oto niektóre z nich:

Andrzej Góralski

- *Zadanie metoda rozwiązanie, Techniki twórczego myślenia WNT, Warszawa 1977-1984 (pięć zbiorów).*
- *Twórcze rozwiązywanie zadań, PWN, Warszawa 1980.*

Edward Nęcka

- *Nęcka, E., Orzechowski, J., Słabosz, A., Szymura, B. Trening twórczości (wyd. IV, zmienione i rozszerzone), Gdańsk 2005.*
- *Nęcka, E. TRoP... Twórcze rozwiązywanie problemów. Kraków 1995.*

Krzysztof J. Szmidt.

- *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych. Wydawnictwo ONE Press 2008*
- *plus inne prace o charakterze teoretycznym*

Edward de Bono:

- *Myślenie lateralne : idee na przekór schematom, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.*
- *Sześć myślowych kapeluszy, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.*
- *Kurs Myślenia, Wydawnictwo JK, Łódź 2007.*
- *Jak być bardziej interesującym, Rebis, Poznań 1999.*
- *Atlas myślenia dla menedżera, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1998.*
- *Naucz się myśleć kreatywnie, Wydawnictwo Prima, Warszawa 1998.*
- *Myślenie równoległe, Wydawnictwo Prima, Warszawa 1998.*
- *Sześć butów czyli Sześć sposobów działania, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1997.*
- *Sześć kapeluszy czyli Sześć sposobów myślenia, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1996.*
- *Naucz swoje dziecko myśleć, Świat Książki, Warszawa 1994.*

Wiesława Limont

- *Synektyka a zdolności twórcze: eksperymentalne badania stymulowania rozwoju zdolności twórczych z wykorzystaniem aktywności plastyczne, Toruń 1994.*
- *plus inne prace; Książki W. Limont mają charakter teoretyczny, ale stanowią doskonałą inspirację do „opracowania” własnych technik twórczego myślenia i rozwiązywania problemów*

S. Bowkett

- *Wyobraź sobie, że . . . ćwiczenia rozwijające twórcze myślenie uczniów, Warszawa 2000.*

M. Olczak

- *Trening twórczości. Współczesna i efektywna forma wychowania przez sztukę. Impuls, Kraków 2009.*

T. Proctor

- *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżera, Gdańsk 2002.*

PRESENTED BY
ERICKSON COLLEGE

Copyright ©2001 Marilyn Atkinson

All rights reserved. All material contained in this booklet is the sole property of Marilyn Atkinson.

This booklet or parts thereof may not be reproduced in any form without written permission of the publisher.

Write to: Marilyn Atkinson, Erickson College, 2021 Columbia Street, Vancouver, BC
Canada V5Y 3C9

Telephone: +1 604 879 5600

Fax: +1 605 879 7234

Email: info@erickson.edu Web Site: <http://www.erickson.edu>

Revised 2006

Deklaracja poufności: Wymagamy, aby Uczestnik zgodził się respektować poufność prywatnych i osobistych doświadczeń, którymi dzielą się pozostałe osoby uczestniczące w programie i zobowiązał się zachować je w tajemnicy.

Deklaracja prawa własności do materiałów: Uczestnik przyjmuje do wiadomości, że materiały, koncepcje informacje (nazywane zbiorczo „materiałami”) prezentowane podczas tego programu, zarówno w formie ustnej, jak i pisemnej, są własnością Erickson College i podlegają ochronie prawami autorskimi, tajemnicą handlową i innymi przepisami regulującymi kwestie prawne związane z tymi zagadnieniami. Uczestnik uznaje materiały za posiadające wartość rynkową, poufną własność Erickson College i przyjmuje do wiadomości, że ich opracowanie wymagało dużego wysiłku, znacznych nakładów czasu i pieniędzy. Wszystkie prawa do Programu i Materiałów są zastrzeżone przez Erickson College. Uczestnik zgadza się nie odtwarzać, nie kopiować, nie powielać w żaden inny sposób, a także nie rozpowszechniać, nie pożyczać i nie przekazywać materiałów bez uprzedniej pisemnej zgody Erickson College. Uczestnik zgadza się nie używać materiałów w żaden sposób, który sprzeniewierzałby się ich poufnej naturze i prawom autorskim do nich.

Uczestnik zgadza się, że materiały udostępnione mu przez Erickson College są przeznaczone wyłącznie do użytku w obrębie programu; może on także używać materiałów we własnej pracy coacha/facylitatora. Uczestnik zgadza się zaniechać odsprzedawania, kopiowania i odsprzedawania, modyfikowania i odsprzedawania lub też zmiany formy i odsprzedawania jakiegokolwiek części materiałów oraz zobowiązuje się do nierozpowszechniania materiałów lub jakiegokolwiek ich części w ramach seminariów, programów szkoleniowych, warsztatów, usług konsultacyjnych, książki lub podobnej działalności gospodarczej, o ile nie otrzymał uprzedniego pisemnego zezwolenia Erickson College

Spis treści

1. Podstawowe założenia	6
1.1 Mózg i umysł	6
1.2 Funkcje mózgu	7
1.3 Wojna słów: rozwój języka	12
1.4 Cztery fazy uczenia się	14
1.5 Orientacja na rezultat – podstawowe zasady i założenia	16
1.6 Podstawowy Zarys Sesji Coachingowej	17
1.7 Cel życia (Powołanie), Wartości, Wizja, Misja – Cele i Zadania	19
1.8 Wspólna wizja: istotne rozróżnienia	20
1.9 Przykłady grupowej wizji	21
1.10 Jakie są cechy pytań otwartych?	22
1.11 Charakterystyki efektywnych coachów	23
1.12 Umiejętności budowania porozumienia	24
2. Rama rezultatu	26
2.1 Cztery pytania planujące podstawa każdej rozmowy coachingowej	26
2.2 Rama Rezultatu: - klucz do doskonałości w coachingu	27
2.3 Potęga ustalania celów: Rama Rezultatu	30
2.4 Lista kontrolna dla konstruowania osiągalnych rezultatów	31
2.5 Coaching w Ramie Rezultatu	32
2.6 Rama Rezultatu - Kroki do zapamiętania	32
2.7 Myślenie ukierunkowane na wyniki: kilka kluczowych uwag	33
2.8 Wartościowe podejścia do wspierania rozwoju	34
2.9 Ukierunkowanie na wynik w celu ustalenia specyfikacji projektu	35

3. Skoncentrowanie na rezultatach relacje klient - coach	36
3.1 Tworzenie rozwiązań	38
3.2 Coaching ukierunkowany na wyniki dla osób, zespołów i projektów	39
3.4 Pytania o guziki i pytania o cud: Pożyteczne dla projektowania rezultatów Elementy relacji klient - coach	43
3.5 Elementy relacji klient - coach	45
3.6 Model Świata	47
3.7 Zastosowanie pytań skalujących	48
3.8 Eksplorowanie trudności poprzez poszukiwanie rozwiązań	50
3.9 Eksploracja potencjalnych rozwiązań	51
3.10 Projektowanie zadań skoncentrowanych na rezultatach	52
3.11 Koncentracja na rezultacie - Ćwiczenie kroku w przyszłość	54
4. Poziomy logiczne	55
4.1 Eksploracja idei poziomów logicznych	55
4.1 Kluczowe elementy badania poziomów logicznych	56
4.3 Pięć kluczowych poziomów transformacyjnego coachingu	57
4.4 Poziomy Logiczne – ćwiczenie	58
4.5 Poziomy logiczne jako podstawa coachingu	59
4.6 Poziomy logiczne w procesie coachingu	61
5. Struktura „Jak gdyby”	63
5.1 Eksploracja Założeń: Narzędzia Kontroli Strachu	63
5.2 Struktura “jak gdyby”: Odgadywanie przyszości	66
5.3 Ćwiczenie “Jak gdyby”: projektowanie możliwości	69
5.4 Generator nowych wzorców zachowań	70

6. Obraz ja	71
6.1 obraz Ja oparty na wartościach. Narzędzie do badania obrazu Ja w życiu klientów	71
6.2 Obraz Ja oparty na wartościach	72
6.3 Rozwijanie obrazu Ja opartego na wartościach	74
6.4 Tworzenie obiecującej przyszłości. Narzędzie do tworzenia zmian w życiu osoby trenowanej	76
6.5 Sesja burzy mózgów z systemem wiedzy głębokiej - ćwiczenie „Trzy kapelusze/trzy krzesła”	77
6.6 Trzy krzesła – podsumowanie ćwiczenia	79
6.7 Ilustracja Ćwiczenia z trzema kapeluszami sesja „burzy mózgów”	81
7. Informacja zwrotna	82
7.1 Rama informacji zwrotnej vs. Rama porażki	82
7.2 Wspomnienia informacji zwrotnej: bolesne i przyjemne	82
7.3 Efektywna informacja zwrotna	83
7.4 Jak dobrze dawać informację zwrotną	84
7.5 Przekazywanie przydatnej informacji zwrotnej	85
7.6 Jak przyjmować informację zwrotną	86
7.7Paradoks negatywnej informacji zwrotnej	87
7.8 Jak używać swojego głosu coacha aby uzyskiwać najlepsze efekty	89
7.10 Cztery twórcze funkcje tonów	90
7.11 Ćwiczenie rozróżniania czterech tonów	91

1. Podstawowe założenia

1.1 MÓZG I UMYŚŁ

Dlaczego? Zrozumienie działania mózgu daje ogromne możliwości pomagania ludziom w przekraczaniu ich ograniczeń.

MÓZG GADZI (RETIKULARNY)

- Kinestetyczny, ma 100 milionów lat.
- Niewielkie zgrubienie pnia mózgu na szczycie rdzenia kręgowego.
- „Walcz lub uciekaj”- ten „mózg przetrwania” jest użyteczny w sytuacjach podejmowania natychmiastowych działań.
- Rozwój ukierunkowany jest na ochronę ciała.

MÓZG EMOCJONALNY

- Słuchowy, toniczny, ma 50 milionów lat.
- U 99% ssaków występuje w takiej samej formie.
- Mózg emocjonalny otacza mózg gadzi jak cienka rękawiczka. Wszystkie zwierzęta mają emocje i przez te emocje są motywowane do działania (np. miłość, ochrona, władza, nauka, itd.)
- Mózg emocjonalny i retikularny współdziałają razem od 50 milionów lat łącząc fizyczną i emocjonalną świadomość.
- Pamięć czynna i świadomość czasu teraźniejszego.
- Mózg podobieństw (stałości)- silna tendencja utrzymania długotrwałych, wyćwiczonych wzorców.
- Związany z rozwojem systemu komunikacji opartego o znaczące dźwięki.
- Kojarzący - tworzy wspomnienia jak gdyby obserwując i odtwarzając powtórnie wydarzenia widziane wcześniej.
- Pomagamy sobie nawzajem, potrafimy pracować w zespole.
- Rozwój ukierunkowany na ochronę grupy. Przeżycie związane jest z rodziną.

KORA MÓZGOWA

- Wzrokowa, ma 2 miliony lat.
- Zajmuje przeważającą większość czaszki mózgowej i posiada 16 trylionów połączeń neuronalnych.
- Nieskojarzone obrazy.
- Myślenie o przyszłości i planowanie – kora mózgowa jest 1000 razy bardziej elastyczna niż mózg emocjonalny dzięki zdolności płatów czołowych do przewidywania przyszłości.
- Kora mózgowa nie jest w pełni zintegrowana z mózgami retikularnym i emocjonalnym ponieważ miała tylko 2 miliony lat ewolucji, w trakcie których rozwijała się razem z nimi.
- Rozwój postępuje przez integrację świadomości z naczelnym systemem myślenia.

SYSTEM JĘZYKOWY

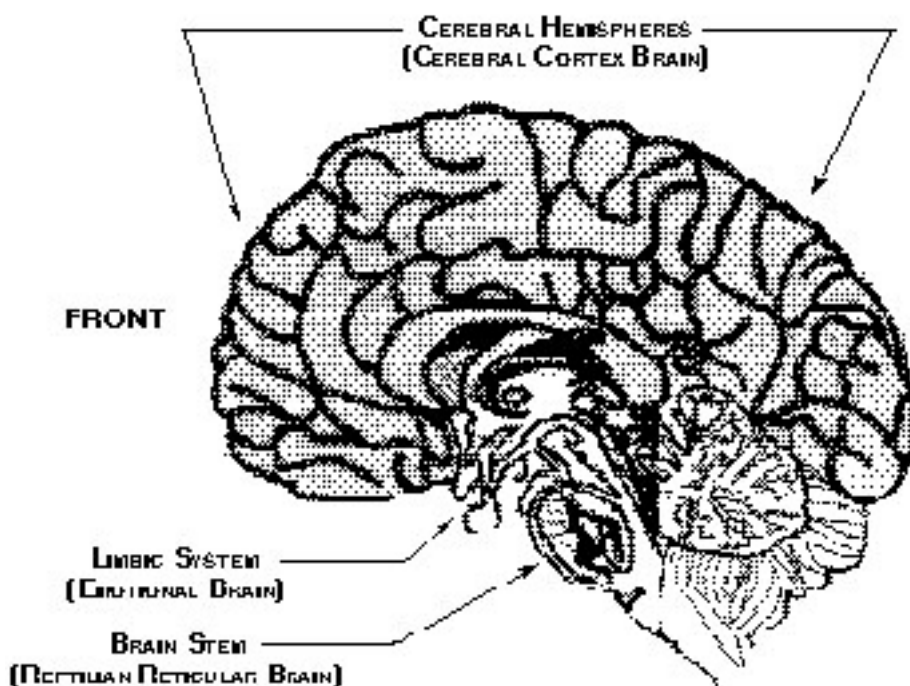
- 200,000 lat upłynęło od pojawienia się początkowych stadiów rozwoju języka.
- 50,000 lat upłynęło od wykształcenia się języka złożonego.
- TOŻSAMOŚĆ OSOBISTA
- 10,000 lat upłynęło od kiedy większość ludzi przeszła na rolny system społeczny a następnie do miasteczek i miast.

1.2 FUNKCJE MÓZGU

Aby być efektywnym coachem warto zrozumieć mózg i zasady efektywnego „używania go”. Możemy wyróżnić trzy części mózgu i umysłu, z których każda spełnia tylko sobie właściwą funkcję.

- Mózg retikularny
- Mózg emocjonalny (system limbiczny)
- Mózg korowy (kora mózgowa)

Poniższy diagram ilustruje te trzy systemy mózgu człowieka, poczynając od jego rdzenia (części centralnej).



TRZY SYSTEMY MÓZGU

W tej części będziemy odkrywać jaką funkcję spełniają trzy systemy mózgu, odpowiedzialne za aktywowanie poszczególnych rodzajów uwagi. Jeśli zrozumiemy lepiej ich funkcje, będziemy potrafili rozpoznać każdy z nich w działaniu. Pomoże nam to zauważyć, który system determinuje naszą uwagę, kiedy się to dzieje i dlaczego. Odkrycie to stało się możliwe początkowo dzięki technice biologicznego sprzężenia zwrotnego (biofeedback) a potem obserwacji i praktyce coachingowej. Zdobyta wiedza pozwala nam nie tylko przejść do głównych celów w bardzo łagodny, płynny sposób, ale także rozwinąć kontrolę nad uprzednio automatycznie działającymi strukturami umysłu. Możemy decydować jak używać naszej uwagi bardziej efektywnie i zacząć kontrolować części umysłu, które wcześniej kontrolowały nas.

MÓZG RETIKULARNY (GADZI)

Mózg retikularny jest niewielkim zgrubieniem pnia mózgu na szczycie rdzenia kręgowego. To co widzisz jako małe zgrubienie to właśnie „mózg gadzi” Jest najstarszym z naszych mózgów, ma ponad 100 milionów lat i rozwinął większość swoich funkcji w czasach dinozaurów lub wcześniej. Mózg gadzi jest najbardziej przydatny przy szybkim działaniu. Jego siła polega na szybkości reakcji na bodziec. Jeśli przypadkiem włożysz rękę w strumień pary nad czajnikiem, mózg retikularny spowoduje, że cofniesz ją zanim jeszcze zdążysz o tym pomyśleć. Jako głównodowodzący system dla fizycznego ciała „posyła nas” do walki lub ucieczki.

Era dinozaurów rozpoczęła się 100 milionów lat temu, więc ta część mózgu miała czas aby dobrze rozwinąć swoje funkcje. Komunikaty mózgu retikularnego są proste i dyrektywne tak jak ‘Chce mi się pić’, ‘Chce mi się jeść’, ‘Jestem zmęczony(a)’ czy ‘Mam ochotę na seks’.

MÓZG EMOCJONALNY

Część mózgu odpowiadająca za emocje, druga w kolejności od centrum, została nazwana układem limbicznym. Współcześnie jednakże nazwa się ją częściej mózgiem emocjonalnym. Dodaje ona kolejny szczebel do naszego systemu mózgowego. Na ilustracji na stronie 2 możemy zauważyć, że mózg emocjonalny otacza mózg retikularny jak cienka rękawiczka. Ta część mózgu jest podstawową częścią mózgu ssaków, jej rozwój rozpoczął się pod koniec ery dinozaurów, co najmniej 50 milionów lat temu. Jest ona w 98% taka sama dla wszystkich ssaków - dla ludzi, psów, kotów i dla delfinów. Jednym z powodów, dla których taką przyjemność daje nam zabawa z naszymi milusińskimi zwierzakami jest to, że posiadamy taki sam mózg.

Mózg emocjonalny oraz mózg retikularny współpracują bardzo blisko jako dobrze rozwinięty, połączony system. Rozwijały się razem przez co najmniej 50 milionów lat, od kiedy tylko ssaki pojawiły się na Ziemi, więc ich połączenia są płynne i harmonijne. Razem, łączą nas z naszą fizyczną i emocjonalną świadomością.

CECHY MÓZGU EMOCJONALNEGO

Zatem jakie są cechy mózgu emocjonalnego?

Emocjonalność. Zwierzęta mają emocje. Kochają i karmią swoje młode, tak jak my. Są pobudliwe. Są motywowane do działania przez emocje, aby uczyć, chronić i sprawować przywództwo.

Silne uzależnienie od informacji przekazywanych przez dźwięki i gesty. Wiele ssaków wydaje dźwięki, aby uczyć i wydawać polecenia swoim młodym, tak więc mózg emocjonalny jest związany z rozwojem systemu komunikacji opartego na mających znaczenie dźwiękach. Wiele rozwiniętych ssaków „przemawia” do swojego otoczenia za pomocą znaczących warknięć i chrząknięć, a ich młode słuchają i w ten sposób uczą się podporządkowywać.

Toniczność. Rejestrujemy i interpretujemy ton sygnału dźwiękowego za pomocą mózgu emocjonalnego, rozwinęliśmy dużą zdolność rozumienia zmian w przekazie informacji, które są zakodowane w intonacji. W ciągu ostatnich 50 milionów lat nauczyliśmy się słuchać siebie nawzajem w procesie komunikacji, a system słuchowy umożliwia nam rozwijanie coraz większej ilości pełnych znaczenia niuansów w przekazie informacji.

- **Grupowy.** Mózg emocjonalny jest mózgiem grupowym. Wiele ssaków żyje w grupach rodzinnych, opiekując się sobą nawzajem i pracując w zespołach. Zasadniczo postrzegają siebie jako członków drużyny i mają określone ustalenia co do tego, jak system rodzinny jest zorganizowany.
- **Hierarchiczny.** Ssaki, szczególnie nasi naczelnicy przodkowie żyją zazwyczaj w zhierarchizowanych systemach rodzinnych gdzie dominacja i podległość są kluczowymi kwestiami. Wystarczy popatrzeć jak naczelnicy angażują gestykulację w trakcie rozmowy o dominacji, aby zobaczyć że nasze nawyki po przodkach ssakach są głęboko zakorzenione.
- **Skoncentrowany na podobieństwie.** Ssaki zazwyczaj trzymają się w wygodnej dla nich strefie bezpieczeństwa, unikając zmiany i utrzymując długoterminowe nabyte i wyuczone wzorce. Zwierzęta kochają ten sam ustalony codzienny porządek i wygodę, np. wracając do swoich ulubionych miejsc noclegu. Jedzą to samo jedzenie, chodzą tymi samymi ścieżkami. Znają bardzo dobrze stadne nawyki i są gotowe walczyć aby bronić swego stada i jego terytorium.
- **Działający w oparciu o zasadę albo/albo.** Mózg emocjonalny jest dwadzieścia razy bardziej złożony jeśli chodzi o dokonywanie wyborów niż mózg retikularny. Mimo to, w sytuacjach kiedy potrzebne jest podjęcie decyzji, mózg emocjonalny ma tendencję do stosowania zasady albo/albo, w czym przypomina mózg retikularny.
- **Asocjacyjny, skoncentrowany na czasie teraźniejszym.** Kiedy doznajemy jakichś wrażeń związanych ze swoim ciałem, nasza uwaga skupia się na chwili obecnej.

Podsumowując, mózg emocjonalny jest zorientowany na przetrwanie, ale szczególnie przetrwanie grupy. Odpowiada na bodźce szybkimi, „czarno-białymi” i zorientowanymi na grupę działaniami.

MÓZG KOROWY

Kora mózgowa, zwana też korą nową, jest rozwojowo trzecią, najnowszą częścią mózgu, która zajmuje przeważającą większość czaszki mózgowej. Nasza wielka, złożona kora mózgowa z potencjalnymi możliwościami płatów czołowych do przewidywania przyszłości jest tysiąc razy bardziej elastyczna niż system emocjonalny z powodu niezwyklej zdolności tworzenia wizualnych konstrukcji. Kora mózgowa ma więcej połączeń neuronalnych niż jest gwiazd w widzialnym wszechświecie. Cała ta złożoność skłania nas w kierunku wizualnych projekcji i posługiwania się wizualną logiką.

Ten mózg ma tylko półtora do dwóch milionów lat - możemy więc powiedzieć, że jest zupełnie nowy w kontekście czasu archeologicznego. Jest niezwykle elastyczny pod względem wizualnym. Być może rozwinął się, aby bardziej efektywnie oceniać głębię obrazu – możemy go na przykład używać do kalkulacji odległości podczas rzucania. Istnieje też możliwość, że służy rozpoznawaniu i orientowaniu się w nowych terytoriach.

Kora mózgowa ma 16 trylionów połączeń neuronalnych zapewniających możliwość tworzenia i odtwarzania wyobrażeń. Jest ona odpowiedzialna za nasze „wyobrażenie siebie”. Na przykład możemy sobie odtworzyć, nawet jeśli tylko na chwilę, obrazy naszego ciała (lub innego obiektu) pod różnymi kątami. Możemy także tworzyć sobie z tych obrazów krótkie animacje lub nasze własne wewnętrzne filmy.

Spróbuj:

- „Wyświetl” obraz siebie z wysokości ok. 3m ponad swoją głowę, spoglądając w dół, albo z odległości ok. 3m przed sobą. Możesz również zbadać obraz siebie widziany w rzucie „z dołu do góry”
- Wyobraź sobie kota przechodzącego obok ciebie. Jakiego jest koloru?
- Wyobraź sobie pustynię. Jakiego jest koloru?
- Zobacz paradę nagich ludzi idącą przez pokój w twojej obecności. To dopiero interesujące!

Oczywiście potrafisz to zrobić. Wszyscy możemy wyświetlić sobie złożony film video przynajmniej na chwilę, przez sekundę lub dwie. I robimy to za pomocą tego niezwykle, produkującego obrazy aparatu. Ten mózg jest tysiąc razy bardziej elastyczny od mózgu emocjonalnego. Ponieważ możemy przedstawiać i tworzyć mapy, możemy tworzyć wizualne plany, sekwencje i szczegóły, które zawierają w sobie ogromną ilość danych.

Według różnorodnych badań nasza świadomość w przybliżeniu ma tylko miejsce na cztery „kawałki” uwagi. Inaczej mówiąc, za pomocą systemu pamięci krótkotrwałej możemy zapamiętać cztery, plus/minus jedna, porcje danych. Ta przestrzeń uwagi jest bardzo mała, więc powiększanie możliwości budowania wizualnych map zwiększa niezwykle wachlarz naszych umysłowych operacji. Cokolwiek możemy sobie skutecznie wyobrazić, możemy uczynić rzeczywistym dla siebie samych a następnie opisać szczegółowo w realnym świecie.

Nasz wizualizujący, neokorowy mózg jest wciąż dość oddzielony od mózgu emocjonalnego. Ta mająca mniej niż dwa miliony lat część mózgu nie odpowiada natychmiast na doznania płynące z ciała lub związane bezpośrednio z pniem mózgu, tak jak mózg emocjonalny. Czas odpowiedzi mózgu korowego jest dużo wolniejszy.

Prawdopodobnie z powodu dysocjacyjnego, oddzielnego charakteru wyobrażeń wzrokowych, kora nowa wydaje się być narzędziem dla mózgu emocjonalnego. Możemy mieć wrażenie, że jesteśmy kierowani naszym emocjonalnym Ja, a mimo to procesy wizualne mogą w bardzo zdecydowany sposób przejąć prowadzenie. Tworząc skuteczne mapy wizualne, oparte na pozytywnych emocjach wyrażanych przez cały zintegrowany system, osiągamy pełnię naszych możliwości jako istoty ludzkie.

Wizualna natura systemu oznacza że możemy efektywnie pracować tylko ze stwierdzeniami pozytywnymi. Zauważ, że wizualizując, możemy widzieć tylko to, co jest. Nie możemy wyobrazić sobie braku czegoś. Na przykład co widzisz słysząc prośbę: „Nie rozlewaj mleka!”? Nasz świat jest pozytywny, fizyczny i obecny, a nasza umiejętność dostrzeżenia tego tworzy pozytywny strumień obrazów.

ELASTYCZNOŚĆ I ROZWÓJ

Każda z trzech części mózgu, w miarę jak przesuwamy się coraz dalej od rdzenia, zapewnia nowy stopień inteligencji i możliwości dla całego systemu. Nasz system mózgowy funkcjonuje na różnych poziomach neurologicznych i najsilniejszy system może podnieść poziom pracy każdego z wcześniejszych systemów. System wizualny, albo inaczej mózg korowy, jest systemem najsilniejszym.

Chirurg może operować korę mózgową nie stosując znieczulenia. Potraktujmy to jako metaforę dla stwierdzenia, że wizualny system logiczny często wydaje się oderwany od pierwotnych instynktów przetrwania charakterystycznych dla ssaków naczelnych. Ludzie, miłośnicy doznań, zazwyczaj czują się bliżej związani ze swoim potencjałem emocjonalnym, niż wizualnym systemem logicznym. Na przykład mówiąc „wierzę” lub „wiem” nazywamy częściej nasze uczucia i doznania niż nasze wyobrażenia.

Dostrzegamy ten podział wyraźnie, kiedy zbyt wiele czasu „spędzamy” w logiczno-wizualnym systemie mózgowym. Ponieważ jesteśmy tak mocno zorientowani na system emocjonalny, w sposób szczególny dostrzegamy jakość „rozszczepiania” angażując się przez dłuższy czas w myślenie, wykonywanie operacji mentalnych. Wydaje się nam wówczas, że zostaliśmy oddzieleni od siebie samych.

Nasze myślenie może nawiązywać do wizualizacji problemów z realizacją planów na przyszłość powodując, że „wewnętrzny menedżer projektów” – organizujący je słuchowy system wnioskowania – wypełni nas napięciem za każdym razem, gdy ‘myślimy’ co mogłoby pójść źle. Jednakże, dzięki głębszemu rozumieniu sposobu, w jaki funkcjonuje składający się z trzech mózgów system, możemy odkryć jak używać możliwości wizualizacyjnej kory nowej aby zdefiniować i zintensyfikować silne pozytywne emocje. Możemy również prowadzić coaching zmierzający do wysokich poziomów motywacji i trafnych, przemyślanych decyzji.

Wiedza o tym, jak przebiegają działania niezwykle, wizualno-logicznego mózgu daje olbrzymie możliwości prowadzenia coachingu – możliwości wykraczające daleko poza stare, przyjęte przez daną osobę przekonania o własnych ograniczeniach i możliwości braku wyboru. Coaching polega na poszerzaniu zakresu naszych decyzji dotyczących tworzenia zasobów.

1.3 WOJNA SŁÓW: ROZWÓJ JĘZYKA

Zauważ, że każdy język jest przede wszystkim intonacyjny i wiąże się głęboko z mózgiem emocjonalnym. Każdy wniosek do którego dochodzimy jest zapamiętywany w kontekście intensywności i odcieni emocji, szczególnie jeśli zaczynamy go od słowa „Ja” – jak w „Ja myślę”, „Ja wierzę”. Ponieważ mózg emocjonalny jest mózgiem stałości i teraźniejszości zachowujemy pozostałości naszych wniosków tak, jakby były cennymi małymi częściami naszego systemu rodzinnego ...właśnie teraz!

Nasz system językowy ma tylko 200,000 lat lub nawet mniej. Człowiek Cro-Magnon (człowieka z Cro-Magnon jako jednego z podgatunków Homo sapiens uważa się za anatomicznie identycznego z człowiekiem współczesnym), pięćdziesiąt tysięcy lat temu, rozwinął krtani dzięki której było możliwe wydawanie dźwięków niezbędnych dla rozwiniętego systemu językowego. Szympany i inne rozwinięte naczelnie nie mogą mówić z powodu braku małego „jabłka Adama”, wygięcia podstawy gardła, które nazywamy krtanią. Mówienie jest możliwe nawet przy użyciu bardziej prymitywnego rezonatora – takiego, jaki posiadali ludzie jeszcze przed człowiekiem z Cro-Magnon. Jednakże dostępna wówczas ograniczona liczba spółgłosek i samogłosek ograniczała raczej ilość słów i możliwych do przekazania niuansów znaczeniowych. Ewentualne wiadomości musiałyby więc być bardzo podstawowe i proste.

Archeologowie wskazują, że wykształcenie naszej rozwiniętej, silnej krtani miało miejsce 50,000 lat temu. Gen języka pojawił się mniej więcej w tym samym czasie, tak więc nasz złożony język wydaje się być bardzo młody. A nowe systemy często mają kilka usterek.

PRZETWARZANIE SYGNAŁÓW SŁUCHOWYCH

System słuchowy wymaga sekwencyjnego przetwarzania. System słuchowy może śledzić tylko chwilę teraźniejszą, tak małą jak to właśnie zdanie. Oznacza to, że bramka komunikacji głosowej działająca na zasadzie „jedno zdanie na raz” ogranicza w istotny sposób ilość informacji, jakimi możemy się podzielić w krótkim czasie.

System słuchowy staje się nawet wolniejszy jeśli uwzględnimy intonacyjne niuansy naszej wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji. Zachowujemy się, jak gdybyśmy musieli usłyszeć każdą wypowiedź jeszcze raz, „w duchu”, odczytując intencje mówcy przez specyficzne wzorce intonacji i wydźwięk emocjonalny.

Ten system zaczyna się zmieniać, w miarę jak komputery przejmują prowadzenie we wspieraniu komunikacji międzyludzkiej. Przesyłamy i czytamy nawzajem swoje informacje e-mailowe, stając się mniej zależni od autorytetu, który niesie ze sobą intonacja towarzysząca strumieniowi słów.

Ze względu na swój intonacyjny charakter oraz powiązanie ze ssaczym, emocjonalnym systemem komunikacyjnym, system słuchowy koncentruje naszą uwagę na detalach – stałych uaktualnieniach wiedzy o tym, jak mają się nasze relacje z innymi. Te detale mogą być istotne jeśli chodzi o rodzinę na wakacjach, albo jeśli ktoś podważa zaufanie wobec nas. Jeżeli jednak szczegóły łączącej nas z kimś relacji nie są w danym momencie tak istotne, jak wspólnie realizowane przedsięwzięcie, może to być rozpraszające.

Dla działającego na zasadzie „albo-albo”, emocjonalnego mózgu naczelnych, relacje są albo

„włączone”, albo „wyłączone”. Jeżeli niuanse relacji dominują w danym momencie naszą uwagę, każda zmiana intonacji i barwy głosu może stanowić zagrożenie dla relacji i odwrócić naszą uwagę od celu.

W ciągu ostatnich czterech tysięcy lat wzbogaciliśmy się jeszcze o umiejętność pisania. Jednakże czytanie i pisanie było do bardzo niedawna procedurą raczej powolną, ze względu na konieczność korzystania z odpowiednich materiałów. Dlatego wciąż zależy od mowy jako podstawowego sposobu komunikacji.

Wszyscy znamy powiedzenie „Obraz jest wart tysiąca słów”. To zdanie sugeruje użyteczność zdolności do przełączania się między systemami, zadawania pytań i zmierzania w kierunku większej emocjonalnej i werbalnej integracji. Kiedy jesteśmy zdolni do komunikacji wizualnej, korzystając z map, diagramów czy szybkich szkiców, możemy dążyć do większej spójności w naszych planach. Integrujemy się mózgowo ze strumieniem obrazów. Nasz świadomy umysł jest wówczas bardziej skłonny do koncentrowania się na szczegółach planu niż na szczegółach relacji, możemy się więc odprężyć.

„Mówienie wprost”, żargonie dwudziestego pierwszego wieku oznacza, że wybieramy ogólny zarys sprawy, plan i związane z nim działanie, a nie angażowanie się w intonacyjne prowokacje. Prowokowanie polega na stosowaniu intonacji ostrzegawczych, flirtujących, drwiących czy sarkastycznych. Wskazują one na istnienie jakichś negatywnych, aspektów kryjących się poza językiem. Intonacyjne podteksty kierują naszą uwagę w stronę emocjonalnie zabarwionych przekonań o hierarchii i osobowości.

1.4 CZTERY FAZY UCZENIA SIĘ

Dlaczego? Dzielenie się tą informacją z klientem wspiera go w rozpoznawaniu fazy uczenia, w której w danym momencie się znajduje. Coach może pomagać klientowi w zarządzaniu jego STANEM w trakcie procesu uczenia się.

Strefa uczenia się to obszar, w którym postrzegana trudność zadania mniej więcej pokrywa się z postrzeganymi zasobami, natomiast strefa lęku to miejsce, w którym trudność wydaje się o wiele większa, niż środki, którymi dysponujemy.

NIEŚWIADOMA KOMPETENCJA

ŚWIADOMA KOMPETENCJA

ŚWIADOMA NIEKOMPETENCJA

NIEŚWIADOMA NIEKOMPETENCJA

NIEŚWIADOMA NIEKOMPETENCJA

Klient nie wie i nie wie, że nie wie. Poproś, aby pomyślał/a o czynności, którą dobrze wykonuje i skoncentrował/a się na niej w danej chwili. Był taki czas, w życiu tej osoby, że nic nie wiedziała o tej czynności i prawdopodobnie nawet nie zdawała sobie sprawy z tego że tego nie wie.

ŚWIADOMA NIEKOMPETENCJA:

W tej sytuacji klient ćwiczy daną umiejętność zdając sobie jednocześnie sprawę z tego, że nie jest jeszcze w niej bardzo dobry. To trudna, ale stymulująca faza rozwoju, ponieważ im mniej wie o danym zagadnieniu, tym większe postępy można zrobić.

ŚWIADOMA KOMPETENCJA:

Na tym etapie klient dysponuje już umiejętnością, ale nie jest ona jeszcze spójna, ani nawykowa. Kiedy ją wykonuje musi się koncentrować. Jest to bardzo satysfakcjonująca część procesu, ale uzyskanie poprawy staje się wyzwaniem. Zasadniczo, im większy stopień sprawności klient w czymś osiąga, tym mniej widzi swoje dalsze postępy.

NIEŚWIADOMA KOMPETENCJA:

Umiejętności stają się dla klienta automatyczne, nawykowe. Podczas gdy klient wykazuje się umiejętnością, jego świadomy umysł może się skupić na innych sprawach.

Wskazywanie na istnienie tych czterech faz może być pomocne, gdy Twoi klienci natrafią na trudności w jakichkolwiek działaniach, w której chcą rozwinąć pewien zestaw umiejętności. Można je zastosować, aby wyróżnić fazy w rozwijaniu każdego rodzaju umiejętności, poczynając od nauki jazdy na rowerze do uczenia się obsługi programu komputerowego.

Możecie w myślach przedstawić sobie te kroki jako schody. Najtrudniejszy jest schodek drugi: świadoma niekompetencja. Wielu ludziom trudno jest przezwyciężyć własne „niedoskonałości” w trakcie uczenia się nowych umiejętności. Dlatego powinniśmy towarzyszyć naszym klientom i podtrzymywać w nich poczucie własnej wartości przebijając się przez świadomą niekompetencję – najtrudniejszą część treningu.

Zawsze “przegrywamy zwycięsko”. Ogłaszaj sukces na każdym poziomie rozwoju; ćwiczymy a potem idziemy do przodu. Jeżeli jakaś rzecz jest rzeczywiście warta uczenia, warto też popełniać błędy na początku.

„Komunikujemy wprost” kiedy używamy słów po to, by nawiązać kontakt i zorganizować działanie, a nie po amatorsku drażnić emocjonalne hierarchie i wzajemnie wykluczające się tożsamości. Dopiero wtedy używamy całego naszego systemu umysłowego po to, by stworzyć plan, redukując jednocześnie napięcie związane z obecnością drugiej osoby.

1.5 ORIENTACJA NA REZULTAT – PODSTAWOWE ZASADY I ZAŁOŻENIA

- Ludzie mają już wszystkie zasoby, jakich potrzebują.
- Nikt nie jest zepsuty lub nietaki jak trzeba. Ludzie doskonale radzą sobie z realizacją tego, co w danym momencie realizują (zasada „bycia OK”).
- Za każdym zachowaniem stoją dobre intencje.
- Zmiana jest nieunikniona.
- Ludzie wybierają najlepszą z dostępnych im alternatyw.
- Każde zachowanie jest pozytywne w jakimś kontekście.
- Odpowiedź, którą otrzymujesz odzwierciedla znaczenie komunikacji.
- Jeśli nie dostałeś odpowiedzi, jakiej oczekiwałeś, zrób coś innego.
- Porażka nie istnieje. Jest tylko informacja zwrotna.
- W każdym systemie, najbardziej elastyczny element ma największy wpływ na całość.
- Mapa terytorium nie jest terytorium.
- Jeśli jest ktoś kto potrafi to zrobić, każdy może się tego nauczyć.
- Komunikacja nie może się nie udać.
- Każdy ma wystarczające środki, żeby zdobyć to, czego naprawdę chce.
- Ciało i umysł odpowiadają i biorą swój początek z tych samych holograficznych, cybernetycznych struktur. Wszystko co dzieje się w jednej części systemu ma wpływ na całość.
- To co wiesz, myślisz, pamiętasz lub sobie wyobrażasz odzwierciedla Twoje nawyki, przekonania i standardy dotyczące korzystania z sekwencji i kombinacji systemów reprezentacyjnych.
- Twoja pamięć i wyobraźnia wykorzystują te same obwody neuronowe. Dlatego właśnie systemy reprezentacyjne traktują je w identyczny sposób.
- Ludzie mają w danym momencie około czterech (plus minus dwa) „miejsc” w świadomej uwadze lub pamięci krótkotrwałej.
- Doświadczenie i zachowanie są produktami ubocznymi filtra, z jakiego korzysta system w danym momencie.
- Możemy pracować zarówno ze świadomym, jak nieświadomym umysłem, podobnie jak ze świadomą i nieświadomą komunikacją.

1.6 PODSTAWOWY ZARYS SESJI COACHINGOWEJ

Przybliżony czas: 30-45 minut

Czynniki budujące relację:

- Życzliwość
- Odpowiednio dobrany ton, wysokość, tempo, natężenie głosu
- Zastosowanie “zmiękczaczy” i odzwierciedlanie

Kontrakt (Temat sesji/przedmiot zainteresowania)

- Co chcesz osiągnąć w trakcie tych 30 (45, 60) minut? W jaki sposób najlepiej wykorzystasz dany Ci czas?
- Klient opisuje wyzwania. Klient koncentruje się na celach, wartościach, zobowiązaniach i pasjach.
- Jeśli to konieczne przekształć postawę malkontenta/gościa w postawę klienta.
- Używaj motywujących sformułowań, przeformułuj, jeśli to potrzebne.

Coach próbuje pytań i działań zorientowanych na budowanie rezultatu:

- *Czego chcesz?*
- *Jak możesz to osiągnąć?*
- *W jaki sposób możesz zaangażować się w to na dłużej? Jak możesz zagwarantować, że to się wydarzy? Co możesz zrobić potem? Czy potrzebne są jakieś zobowiązania?*
- *Skąd będziesz wiedzieć, że udało Ci się to osiągnąć?*

Coach oczekuje odpowiedzi nastawionych na wynik:

- *Pozytywne?*
- *W zasięgu możliwości klienta?*
- *Zgodne z kryteriami SMART (Sprecyzowane, Mierzalne, Ambitne, Realistyczne, Terminowe)?*
- *Ekologiczne? (Dopasowane do wszystkich innych celów klienta)*

Coach towarzyszy w budowaniu silnego, opartego na doświadczeniu zaangażowania w ustalony cel:

Proponowane ćwiczenia: SKALOWANIE na papierze, Diagram poziomów logicznych z pytaniami, Schemat „Jak gdyby”, Pytania o Cud.

- Od czasu do czasu nawiązuj do doświadczenia lub procesu pod warunkiem że rzeczywiście odpowiada ono na potrzeby klient i doprowadzi do najlepszego, natychmiastowego wyniku w kontekście ustalonego celu. Procesy o których mowa mogą obejmować Ścieżkę Mistrzostwa; Ścieżkę Wizji; Model Disneya, ćwiczenie „Trzy krzesta”; burzę mózgów; Koła Rozwoju; Stół Mentora, Zarządzanie Czasem; podział na ważne/pilne; Model Świata; Generator Nowych Zachowań; wizerunek Ja oparty na wartościach; Podstawowa Regulacja itp.

Praca domowa/Praca w terenie i planowanie Skutecznych Działań:

Biorąc pod uwagę naszą dzisiejszą pracę i Twoje krótko- i długoterminowe cele, do jakich działań jesteś skłonny zobowiązać się w tym tygodniu. Co zobowiązujesz się osiągnąć?

Zauważ: *Mamy już tylko 5min do zakończenia sesji. (5 min ostrzeżenie)*

Klient jest proszony o podsumowanie, w jaki sposób sesja okazała się dla niego użyteczna:

- *Jaka wartość miała dla Ciebie ta sesja? Co udało Ci się uzyskać w tej sesji?*

Coach domyka sesję, znajdując serdeczne wyrazy uznania dla klienta.:

Możliwe poziomy logiczne domknięcia:

- *Tożsamość - Kto? (tj. kim jesteś...)*
- *Wartość - Dlaczego? (tj. wartości, jakie sobą reprezentujesz to...)*
- *Potencjał - Jak? (tj. Jesteś dobry/a w robieniu.... Zdobycie umiejętności w zakresie...)*

1.7 CEL ŻYCIA (POWOŁANIE), WARTOŚCI, WIZJA, MISJA – CELE I ZADANIA KLUCZOWE POJĘCIA DO PRZEKAZANIA KLIENTOWI

Cel życia	<p>Cel życia jest ściśle powiązany z powodem dla którego jesteś na tej planecie.</p> <p>Kim masz się stać i co masz stworzyć? Cel życia ma służyć także jako przypomnienie kim już jesteś i jaki wpływ wywierasz na świat. Żyjąc zgodnie ze swoim powołaniem, czyli celem swojego życia, nie musisz wiele wysiłku wkładać w to, aby twoje życie było udane i satysfakcjonujące. Ignorując swoje powołanie ryzykujesz, że twoje życie będzie puste, niespokojne i niespełnione.</p>
Wartości	<p>Kim jesteś teraz i kim bywasz różnym czasie i przestrzeni. Wartości to podstawowe przekonania, którym przypisujesz szczególną wagę w swoim życiu. Ludzie często mylą wartości z moralnością. Tymczasem wartości się nie wybiera – są wobec Ciebie wewnętrzne.</p>
Wizja	<p>Obrazy umysłowe, które inspirują Cię do podejmowania działań i przekształcania swoich snów w rzeczywistość. Wizja wskazuje kierunek i może współtworzyć sens Twojego życia.</p> <p>„Miałem sen...”</p>
Misja	<p>Stwierdzenie, co robisz (orientacja na działanie – “robisz”), aby uczynić swoją wizję rzeczywistością.</p>
Cel	<p>Wynik (rezultat) do którego zmierzasz, ponieważ przyczynia się do realizacji Twojej wizji i misji.</p> <p><i>Dobre cele są zgodne z kryteriami SMART.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sprecyzowane, Mierzalne, Ambitne, Realistyczne, Terminowe ○ A także osobiste, publicznie zadeklarowane (aby otrzymać wsparcie i rozliczenie z realizacją) prowokujące do wyjścia poza własną “strefę komfortu”
Działania	<p>Elementy celu, które trzeba wykonać, aby go urzeczywistnić.</p>

1.8 WSPÓLNA WIZJA: ISTOTNE ROZRÓŻNIENIA

Dużo uwagi w mediach poświęca się ostatnio osiągnięciom przywódców z wizją, a mało - na to jakie elementy właściwie się na tę „wizję” składają. Ważne jest, aby naprawdę umieć wyróżnić te elementy. Wielu menadżerów widzi potrzebę posiadania wizji, ale nie rozumieją czym tak naprawdę ona jest. (Menadżerowie często wymyślają wizjonerskie hasła zamiast doświadczyć samej wizji jako wyobrażenia o tym, co chcemy stworzyć w przyszłości.)

Wizja lidera jest często postrzegana jako pomyśl jednej osoby do którego reszta ma się dostosować. Taki podporządkowanie nie zachęca do podejmowania ryzyka i oddania sprawie. Przeciwnie takiemu podejściu jest stworzenie wspólnej wizji, która sama rodzi zaangażowanie: angażujemy się, bo nasz wkład pracy oddziałuje na wyniki pracy reszty grupy.

Wspólna wizja zachęca do podejmowania ryzyka i eksperymentów. Dobrym przykładem jest to, jak inżynierowie Apple Computer zjednoczyli się wokół pomysłu, że obsługa komputera powinna być przyjemna, prosta i intuicyjna. Cała firma zapaliła się do tego pomysłu i projekt ruszył pełną parą.

Wspólna wizja daje długofalowe rezultaty. Ludzie nigdy nie skupiają się na dłuższej perspektywie bo muszą, tylko dlatego, że chcą. Dla przykładu, budowniczy średniowiecznych katedr musieli pracować wspólnie. Aby ukończyć budowę takiej świątyni często potrzeba było 300 lat. Oznacza to trzysta lat wspólnej wizji.

Co sprawia, że aktywne tworzenie wizji przynosi korzyści grupie?

Wspólna wizja jednoczy ludzi. Narody, które mają wizję swojej przyszłości dobrze prosperują. Bez wizji – giną.

Wyobrażenia zapewnia sposób na budowanie mostów pomiędzy pytaniami; poprawia komunikację między świadomym i nieświadomym umysłem. Powiedziano kiedyś, że przy każdym poruszeniu duszy pojawia się obraz.

- Wizje są wartościowe, ponieważ stanowią produkt wspólnej pracy umysłu i serca.
- Wizje mobilizują nas do tego by wykorzystywać możliwości i patrzeć w przyszłość
- Wizje są nieodparte i motywujące. Nie są sposobem ucieczki od rzeczywistości, ale środkiem do jej tworzenia! Mają wręcz magnetyczną siłę przyciągania.
- Wizje integrują nasze poczucie celu i wartości z wyobrażeniem sposobu osiągnięcia tego, czego pragniemy.

1.9 PRZYKŁADY GRUPOWEJ WIZJI

Dobrym przykładem wizji zakorzenionej w kulturze może być wizja starożytnych Greków, którzy stworzyli wspaniałe, wizualne mapy swoich wartości, takich jak platoński ideał piękna i symetrii. Starożytni Grecy użyli symboli i idei, aby zjednoczyć swój naród.

Inny dobry przykład to historia nowojorskiego milionera, który powrócił jako mówca na uroczystość wręczenia dyplomów w swoim dawnym liceum – biednej miejskiej szkole średniej. Przedstawił tam wizję 120 studentów kończących uniwersytet, zobowiązał się zapłacić za ich kształcenie, a potem doprowadził do tego. Stu osiemnastu ze stu dwudziestu uczniów rzeczywiście ukończyło czteroletni college!

NIE BÓJ SIĘ PORAŻKI

Przegrywałeś już wiele razy,
Choć może tego nie pamiętasz.

Przewróciłeś się zaraz po tym jak pierwszy raz stanąłeś na nogi.
Prawie się utopiłeś kiedy za pierwszym razem próbowałeś pływać, czyż nie?

Czy trafiłeś w piłkę, kiedy po raz pierwszy machnąłeś kijem?
Zawodnicy o najcięższym uderzeniu, ci którzy zdobywają „strzałów na bazę”, są również tymi, którzy najczęściej wybijają na aut.

R.H. Macy [właściciel słynnej sieci sklepów] poniósł porażkę siedem razy, zanim jego nowojorski sklep okazał się sukcesem.

Angielski powieściopisarz John Creasey otrzymał 753 odpowiedzi odmowne, zanim opublikował 564 książki. Babe Ruth wybił na aut 1,330 razy, ale zdobył również 714 „strzałów na bazę”.

Nie przejmuj się porażką.
Martw się szansami, które tracisz, nawet nie próbując.

*Opublikowano w Wall Street Journal - United Technologies Corporation
Hartford, Connecticut 6101.*

1.10 JAKIE SĄ CECHY PYTAŃ OTWARTYCH?

PYTANIA OTWARTE	PYTANIA ZAMKNIĘTE
Wiele możliwych odpowiedzi	Odpowiedzi są już znane.
Sprawiają, że ludzie „wychodzą poza” „myślą do przodu” i „poszukują głębiej”	Wnioski są sztywno ustalone
Otwierają na przyszłość	Stare wnioski przeniesione tu i teraz
Nie są wartościujące	Pytania naprowadzające
Otwartość można różnicować	Tak lub Nie

Odkrywaj z klientem jak formułować pytania aby były jeszcze bardziej otwarte. Otwieraj pomysły nad którymi pracujesz najszerzej jak możesz – jakby były akordeonem.

PRZESZŁOŚĆ	TERAŹNIEJSZOŚĆ PRZYSZŁOŚĆ
(Z) Jaka jest droga?	(do) Jakie są dalsze drogi? Jak możesz zacząć?
(Z) Jak to widzisz?	(do) W jaki sposób intuicyjnie tego doświadczasz?
(Z) Jak możemy to zrobić?	(do) Jak jeszcze moglibyśmy to zrobić?
(Z) Jak możemy wpaść na pomysł?	(do) Jak zacząć wymyślać wspaniałe rzeczy?
(Z) Czy jest na to jakiś sposób?	(do) Znajdźmy kilka wspaniałych rozwiązań.
(Z) Co możemy zrobić?	(do) Jak zdobyć to, czego naprawdę chcemy?

Pytaj: *“Czy możesz powiedzieć o tym coś więcej...”* albo: *“Co się z tobą w tej chwili dzieje?”*

Poszerzanie ... Odkrywanie...Rozwijanie...

Przypuśćmy, że mielibyśmy iść dalej? Co będzie następnym krokiem?

Jakie są przykłady najlepszych rozwiązań, jakie możemy znaleźć?

Ćwicz pytania otwarte, a nie pytania typu “albo-albo”. Ważny jest płynny przepływ możliwości, decyzji i kierunków działania.

“TRZY KRZESŁA” – GENEROWANIE WIELU POMYSŁÓW

Aby tworzyć stany “przepływu” sposób pracy musi być otwarty. W tym ćwiczeniu tylko jedno z trzech krzesel wyobraża świadomy umysł – już znane, zamknięte decyzje. Drugie wyobraża to, co jeszcze nie znane, a zatem otwarte; trzecie reprezentuje miejsce „o krok dalej”, w którym dostrzegasz i integrujesz na zasadzie „zarówno... jak i ...”. To sposób na oderwanie się od „albo-albo”. W ten sposób sama struktura trzech krzesel jako pozycji wskazuje na miejsce „poza granicami” oraz na otwartość, jaka cechuje eksplorującego ją badacza.

1.11 CHARAKTERYSTYKI EFEKTYWNYCH COACHÓW

Doskonały coaching rozpoczyna się od nawiązania zaufania i bliskiej więzi z klientem. Poniższy fragment odnosi się do zagadnień związanych z budowaniem zaufania i współtworzeniem relacji.

Działalność coacha jest powołaniem

Coach tworzy świat, w którym inni chcieliby się znaleźć. Osoba może się uważać za coacha w takim stopniu, w jakim jest w stanie dostrzec wartościowe elementy w doświadczeniu swojego klienta. Coach pomaga przeformułować doświadczenia w taki sposób, że oboje – klient i coach:

- stają się **zainspirowani** przyszłymi działaniami
- **myślą** w imieniu i na rzecz całego systemu
- czują się **zaangażowani** w konfigurację dostępnych im możliwości
- **działają twórczo** – wszystko co nas wyróżnia możemy zaoferować innym

WAŻNE CECHY COACHA

Porozumienie – Przyjmuje do wiadomości, że uwzględnienie perspektywy klienta pozwala na głębsze zrozumienie i poszerzenie horyzontów.

Szacunek – Klient i coach są partnerami, pełnią funkcję współ-liderów. Partnerskie relacje wymagają uwagi.

Świadomość całego systemu – każdy gracz i każdy aspekt odzwierciedla całe przedsięwzięcie.

Szacunek dla uczenia innych – angielski odpowiednik słowa “szacunek”, respect pochodzi z łaciny od zwrotu oznaczającego „zobaczyć ponownie”. Uczenie się klienta i coacha dostarcza bogatego tła dla uczenia się o całym systemie. Razem trzymamy w rękach zarówno historię, jak i przyszłość; możemy doprowadzić do skutecznych strategii/sądów/kierunków które pomagają budować mistrzostwo w nieustannych wzajemnych relacjach.

Szacunek dla wizji innych dając poczucie więzi z całością. Każda z wizji jest kluczem do postępów całego przedsięwzięcia.

Inspirowanie – coach i klient tworzą ścieżkę, która nieustannie łączy dwa punkty: stan aktualny i pożądany.

Dążenie do poznania kluczowych pytań i różnic w perspektywie, które - jeśli się je odkryje - doprowadzą klienta do osiągnięcia jego celu.

1.12 UMIEJĘTNOŚCI BUDOWANIA POROZUMIENIA

“Zmiękczacze”: wata słowna

Czy mogę zadać pytanie?

Przykłady:

- *Naprawdę chciałbym wiedzieć, o ile możesz mi to zdradzić... w jaki sposób to przyczyni się do zwiększenia sprzedaży.*
- *Moją ciekawość budzi... sposób, w jaki to przyczyni się do realizacji naszych rezultatów.*
- *Popraw mnie, jeśli się mylę, ale...*
- *Zastanawiam się, czy powiesz....*
- *Słyszac jak to mówisz, zastanawiam się, czy...*
- *Czy zauważyłeś, że . . .*
- *Czy jesteś świadom, że . . .*
- *To interesujące, że. . .*
- *Czy mógłbyś mi powiedzieć. . .*

BUDOWANIE POROZUMIENIA PRZEZ ODZWIERCIEDLANIE

Odzwierciedlanie to potężne narzędzie budowania porozumienia. Oznacza przekazywanie z powrotem i/lub podsumowywanie informacji otrzymywanych od klienta lub grupy – stwierdzenie, co Twoim zdaniem zostało Ci przekazane. Umiejętność ta staje się coraz skuteczniejsza, w miarę jak dostosowujesz się do klienta, odzwierciedlając jego gesty, używając jego tonu, tempa, poziomu głośności, wysokości i sposobu wystawiania się.

W trakcie odzwierciedlania ważne jest, by stale dostosowywać własne zachowanie do odpowiedzi, jakie otrzymuje się od klienta (komunikacja cybernetyczna). Stajesz się w ten sposób mechanizmem sprzężenia zwrotnego, pozwalając by zachowanie klienta kierowało Twoimi odpowiedziami.

Odzwierciedlanie wykorzystuje się:

1. ***Do budowania porozumienia z klientem.***
Odzwierciedlaj, dopóki nie otrzymasz od klienta spójnego potwierdzenia. Patrz i nasłuchuj, szukając drobnych sygnałów niespójności. Mogą one zawierać ważne informacje.
2. ***Do budowania własnych zasobów.***
Odzwierciedlaj, kiedy zdarzy Ci się pogubić. Niejasności to sygnał do odzwierciedlania.
3. ***Do podsumowania i przypomnienia wcześniej przekazanych informacji***
Odzwierciedlanie to sposób, by bardzo jasno określić, jaki komunikat do Ciebie dociera.

Przykłady zdań odzwierciedlających:

1. *Pozwól, że powiem to jasno...*
2. *Sprawdźmy czy dobrze zrozumiałem...*
3. *Innymi słowy,... Czy to prawda?*
4. *Myślę, że zgodziliśmy się, że... Mam rację? Czy uwzględniłem wszystkie ważne aspekty?*
5. *Zatem to, co tak naprawdę mi mówisz, to... Czy to prawda?*

Przykłady zdań odzwierciedlających – ciąg dalszy

1. *Aby całkowiec upewnić się, że się zgadzamy...*
2. *Chciałbym teraz po prostu odzwierciedlić Twoje słowa...*
3. *Te rzeczy zrobiliśmy jak dotąd... Co jeszcze powinno być zrobione?*
4. *Rozumiem, że to, czego chcesz, to..., a to co masz teraz, to...*
5. *Podsumujmy ważne informacje, które zdobyliśmy dotychczas...*

Schemat identyfikowania rezultatu: Prośba o pozwolenie

Schemat ten jest szczególnie użyteczny dla budowania porozumienia w trakcie pytań natury biznesowej. Można potraktować go jako mini-schemat odzwierciedlania.

May I ask a question?

Przykłady:**Ze względu na cel...**

- *Ze względu na cel przekazywania Ci informacji w naszej regularnej korespondencji, chciałbym prosić o adres i numer telefonu.*
- *Ze względu na cel napisania raportu, chciałbym wiedzieć...*

2. Aby...

- *Aby móc osiągnąć rezultat bardzo szybko, będziemy potrzebowali...*
- *Aby móc podjąć decyzję, będziemy potrzebowali informacji o...*

2. Rama rezultatu

2.1 CZTERY PYTANIA PLANUJĄCE PODSTAWA KAŻDEJ ROZMOWY COACHINGOWEJ

CO CHCESZ OSIĄGNĄĆ?

- W jakim kierunku zmierzasz? Dlaczego tego chcesz (wartości)?
- Czy kontrakt jest sformułowany w sposób pozytywny?
- Czy kontrakt leży w obszarze kontroli ucznia?

JAK MOŻESZ TO ZDOBYĆ ?

- **BĄDŹ – RÓB - MIEJ!** *Kogo potrzebujesz, aby osiągnąć cel? Co musisz zrobić, go zrealizować? Co musisz mieć, aby go zrealizować?*
- **Cel powinien być: S.M.A.R.T.** *Specyficzny, Mierzalny, Ambitny, Realistyczny, Terminowy*
- *Jaki jest pierwszy krok, który możesz zrobić jutro? Jakie kroki możesz podjąć teraz?*

JAK MOŻESZ ZAGWARANTOWAĆ, ŻE ZAANGAŻUJESZ SIĘ W REALIZACJĘ TEGO CELU? CZY POTRZEBNE JEST ZAANGAŻOWANIE WIĘKSZEJ LICZBY OSÓB?

- Planowanie spójności / Zarządzanie ryzykiem. W jaki inny sposób możesz osiągnąć to, czego chcesz? Alternatywny sposób osiągnięcia celu musi znajdować się pod kontrolą klienta – nie można traktować zmiany postępowania innych jako środka do osiągnięcia pożądanego rezultatu.
- Kontrolowanie ekologiczności celu: Sprawdź wszystkie konsekwencje osiągnięcia celu. Jakie są szersze konsekwencje? Jak wpłynie to na Twoje życie? Kto jeszcze znajdzie się pod wpływem tego celu i jak będzie się w związku z tym czuł? Co jesteś skłonny poświęcić, aby osiągnąć ten cel?

SKĄD BĘDZIESZ WIEDZIEĆ, ŻE CI SIĘ UDAŁO?

- Gdyby udało Ci się to osiągnąć, co właściwie byś miał?
- Procedura dowodowa - oparta na doświadczeniach w trakcie realizacji.
Skąd będziesz wiedział, że jesteś na drodze do osiągnięcia tego celu?

2.2 RAMA REZULTATU; KLUCZ DO DOSKONAŁOŚCI W COACHINGU

RAMA REZULTATU

Jednym z najbardziej użytecznych narzędzi, opracowanych dzięki analizie zachowania menedżerów wysokiego szczebla, jest Rama Resultatu. Jako coache używamy jej w taki sposób, by umiejętność efektywnego definiowania i realizowania celów stała się naturalną, nieświadomą kompetencją zarówno dla nas, jak i dla naszych klientów. Rama Resultatu towarzyszy coachowi w dążeniu do koncentrowania się zarówno na nawykach zarządzania sobą właściwych dla jego klienta, jak i na długofalowym rozwoju przyszłych celów.

RAMOWANIE I PRZERAMOWANIE

Jedną z istotniejszych umiejętności właściwych coachowi jest „formułowanie” sytuacji w sposób konstruktywny. Jej wcielenie w praktykę oznacza aktywny wybór sposobu przyglądania się każdej sytuacji. „Ramy odniesienia”, specyficzne dla każdego z nas, decydują o znaczeniu, jakie przypisujemy danej sytuacji, zaś znaczenie to wywiera silny wpływ na nasze przyszłe decyzje i działania. Jednym ze znanych przykładów tego zjawiska jest postrzeganie szklanki jako „do połowy pustej” albo „do połowy pełnej”. Inny przykład odwołuje się do doświadczonego sprzedawcy, który w konfrontacji z niekorzystnymi warunkami postanawia potraktować je jak okazję i wyzwanie, a nie przeszkodę.

OD RAMY PROBLEMU DO RAMY REZULTATU

Powyższe przykłady nawiązują do jednego z najważniejszych przeformułowań, jakie można wykorzystać, aby wzmocnić orientację na efektywne osiągnięcie wyników: przekształcenie „Ramy Problemu” w „Ramę Resultatu”. Większość ludzi posiada i powszechnie korzysta z umiejętności analizy i rozwiązywania problemu. Choć są to działania silnie zakorzenione w naszym myśleniu, nie wydają się najlepszym podejściem, jeżeli chodzi o osiągnięcie rezultatów. Rama Resultatu, w której szybko koncentrujemy się na pożądanym wyniku, a nie trudnościach i przeszkodach, jest o wiele bardziej użyteczna.

KIEDY UŻYWAŁEŚ RAMY REZULTATU?

Stale funkcjonowanie w obrębie Ramy Resultatu jest kluczową zdolnością odróżniającą osoby o wysokich osiągnięciach od pozostałych. Jest to również jedna z najskuteczniejszych dróg coachingu zmierzającego do doskonałości; zarówno w pracy z klientem, jak i w sytuacji, kiedy sam/a zajmujesz się myśleniem, planowaniem i poszukiwaniem rozwiązań. Kiedy poczujesz się pewnie w stosowaniu tej umiejętności wobec siebie, odkryjesz wartość stosowania jej w rozmowach coachingowych ze swoimi klientami. Prosta i subtelna umiejętność przekształcenia każdego problemu czy konfliktu w Ramę Resultatu jest prawdopodobnie najważniejszą różnicą między doskonałymi coachami i całą resztą.

Aby towarzyszyć klientowi w przejściu do Ramy Rezultatu, przede wszystkim skoncentruj się na podstawowym pytaniu: „Czego chcesz?” i pomóż w sformułowaniu pozytywnego stwierdzenia. Następnie zidentyfikuj szczegółowe argumenty, aby określić, czy pożądany rezultat jest możliwy do osiągnięcia i aby sprawdzić czy rezultat leży w sferze kontroli – czy można go „wykonać” lub na niego wpłynąć. Jako coach powinieneś zinventoryzować zasoby, jakimi dysponuje lub jakie powinien zdobyć klient, aby osiągnąć pożądany wynik.

Potem odwołaj się do ogólniejszego celu – „Do czego potrzebny ci ten rezultat?”. Jeżeli utkniesz w tym miejscu, będziesz prawdopodobnie musiał „zablokować” cele i poszukać dla nich wspólnego, ogólniejszego mianownika, albo też „rozszczerzyć” je (sformułować bardziej szczegółowo). Musisz sprawdzić, jak dopasować to do „środowiska” klienta – wziąć pod uwagę, w jaki sposób osiągnięcie rezultatu wpłynie na życie innych ludzi, a także inne rezultaty, do których klient zmierza. Czy istnieje bardziej efektywna droga budowania wzajemnych korzyści? Albo też, czy są lepsze sekwencje działań pomagające w osiągnięciu założonych celów i wykorzystujące jeden z nich jako wsparcie dla realizacji innego?

Kiedy rezultaty zostają skutecznie zdefiniowane, klienci mają skłonność do zbliżania się do nich w sposób naturalny, niemalże bez wysiłku. Kiedy jest inaczej, należy raczej oczekiwać powolnego zmagania się, frustracji i blokad. Zdobycie umiejętności posługiwania się Ramą Rezultatu przez Ciebie jako coacha pomoże twoim klientom w stabilnym i o wiele łatwiejszym zmięrzaniu do założonych celów. Osiągną je wówczas z wyboru, a nie zrzędzeniem losu.

ĆWICZENIE FORMUŁOWANIA REZULTATÓW:

Wypróbuj to ćwiczenie, aby lepiej zrozumieć Ramę Rezultatu:

1. Zapisz na kartce 5 do 10 trudnych sytuacji, z którymi udało Ci się skutecznie poradzić.
2. Następnie na innej kartce zapisz 5 do 10 sytuacji, z którymi nie poszło Ci równie dobrze.
3. Przejdź przez każdą listę i zastanów się, czy w wymienionych sytuacjach koncentrowałeś/aś się raczej na problemie, czy na rezultacie. Zadaj sobie pytania „Czy wiedziałem/am czego chcę?”, „Jak wyraźny był cel, do którego dążyłem/am? Czy rzeczywiście chodziło o pozytywny wynik znajdujący się w mojej strefie wpływu?”
4. Mimo że na Twoje wyniki wpływają często również inne zmienne, odkryjesz najprawdopodobniej, że sytuacje związane z sukcesem, to również te, w których udało Ci się zastosować Ramę Rezultatu, mając na myśli dobrze zdefiniowany cel. Przyjrzyj się i oceń, w jakim stopniu Twoje sukcesy zależą od jasno zdefiniowanych celów i skutecznego schematu myślenia. Czy zwykle myślisz w ten sposób o swoich celach?
5. Przejrzyj ponownie listę sytuacji nie prowadzących do sukcesu. Czy najmniej efektywny wynik wiązał się z sytuacją, w której Twoje cele były mniej wyraźne, albo wydawały się poza Twoją kontrolą?

2.3 POTĘGA USTALANIA CELÓW: RAMA REZULTATU

ORIENTACJA NA REZULTAT:

Komunikacja bez pożądanego rezultatu jest jak wybieranie się w podróż, która nie ma miejsca przeznaczenia. Dzięki konkretnemu celowi możliwe jest ustalenie kierunku. W praktyce coachingu korzystamy z Ramy Rezultatu, aby ocenić, czy klient podąża właściwą drogą i podejmuje działania gwarantujące wszystko, czego trzeba, by osiągnąć cel.

Niezbędne warunki osiągnięcia celu

- Sformułowany w kategoriach pozytywnych,
- W zasięgu kontroli jednostki;
- Opisany w sposób „sensoryczny” (sprawdzalność, namacalność); zmierzający do konkretnego, mierzalnego rezultatu; osadzony w adekwatnym kontekście, właściwie umieszczony w czasie, zgodny z kryteriami SMART (Specyficzny, Mierzalny, Ambitny, Osiągalny, Realistyczny, Terminowy)
- „Ekologiczny” – uwzględniający wszystkie konsekwencje osiągnięcia celu. Powinny być spójne z ogólnym planem jednostki lub grupy (zarówno dla zadań krótko-, jak i długoterminowych). Czy cel jest dobry dla wszystkich zainteresowanych?

Pytania w Ramie Rezultatu:

1. Sformułowane pozytywnie:

„Czego chcesz?” zamiast „Czego chcesz uniknąć?”

2. W zasięgu kontroli jednostki:

Poszukiwanie danych: Jak możesz to osiągnąć? Po czym poznasz, że udało Ci się to osiągnąć? Co zrobiłbyś, żeby to osiągnąć? Określ, jaka jest aktualna sytuacja i przyjrzyj się ścieżce od stanu obecnego do pożądanego.

Wyzwanie istotności: Czy Twoje działania są w istotny sposób związane z tym, czego chcesz? Korzystaj z niego, aby sprawdzić powiązania zdobywanych informacji ze sposobem planowania wyników. Pomaga to autorowi planu skupić się na swoim celu. Jako coach będziesz musiał dokonywać rozróżnień między tym, co powinno się wiedzieć i tym, czego wiedzieć się nie musi. Nadmiar informacji może przeszkadzać, odciągając uwagę od działań zorientowanych na cel.

3. Zorientowane na opis “sensoryczny” (możliwy do sprawdzenia). Zmierzaj do konkretnego, mierzalnego wyniku. Czego (jakich zasobów) potrzebujesz, aby go osiągnąć? Co możesz zrobić teraz?

Procedura poszukiwania danych: Skąd będziesz wiedzieć, czy udało Ci się zdobyć to, czego chciałeś?

Schemat “jak gdyby”: “Gdybyś mógł...” „Przypuśćmy tylko, że...”

Przenieś się w przyszłość, zakładając, że formułująca cel osoba już go osiągnęła. Spoglądając wstecz z perspektywy przyszłości wykorzystaj ten punkt widzenia jako szerszą ramę dla gromadzenia informacji i sprawdzenia, czy cel został właściwie sformułowany. Zadbaj o **odpowiednie umieszczenie w kontekście**: kiedy, gdzie, z kim chcesz go osiągnąć?

4. Ekologiczne. Zbadaj wszystkie konsekwencje związane z osiągnięciem wyniku. Powinny być spójne z całościowym planem (długo- i krótkoterminowymi celami) jednostki.

„Ekologiczność” celu: W jaki sposób wpłynie to na Twoje życie? Czy nie osiągnięcie tego rezultatu przynosi Ci jakieś korzyści (pozytywne skutki uboczne, schemat „jak gdyby”?). Czy Twój cel zajął się w jakiś sposób ze środowiskiem celów innych ludzi? Jak zapewnić wzajemną komplementarność rezultatów założonych przez Ciebie i przez inne osoby?

2.4 LISTA KONTROLNA DLA KONSTRUOWANIA OSIĄGALNYCH REZULTATÓW

Efektywna komunikacja stanowi podstawę coachingu. Rama Rezultatu polega przede wszystkim na pytaniach pozwalających odkryć informację o maksymalnej użyteczności dla klienta i dla relacji coachingowej.

Aby rozpocząć eksplorowanie i uszczegóławianie rezultatów rozpocznij od zadania sobie i klientowi pytania „Jak to możliwe, że ja / on nie ma tego, czego pragnie?”

Pracując z rezultatami, zwróć uwagę na następujące zagadnienia:

1. Czy cel jest sformułowany w sposób pozytywny?

Czego konkretnie chcesz?

2. Czy cel został samodzielnie wygenerowany i podtrzymany?

Czy cel zależy od Twoich działań? Czy jest pod Twoją kontrolą?

3. Czy cel określa jaka jest aktualna sytuacja?

Gdzie jesteś teraz? Jak postrzegasz „aktualną rzeczywistość” związaną z realizacją celu?

4. Określ rezultat

Co zobaczysz, usłyszysz, poczujesz itp. kiedy uda Ci się to zdobyć?

- Badaj wyobrażenie celu - „jak gdyby teraz”
- Uczyń go pociągającym
- Umieść jego wizję w swojej przyszłości;
- Upewnij się, że jego wyobrażenie jest wielostronne.

5. Dookreśl sposób poszukiwania dowodów

Skąd będziesz wiedzieć, że udało Ci się to osiągnąć?

6. Czy cel jest w spójny sposób pożądanym?

Jakie konsekwencje pociągnie za sobą ten rezultat? Czego pozwoli Ci dokonać? Czy jest korzystny dla wszystkich?

7. Czy cel jest osadzony w odpowiednim kontekście?

Kiedy, gdzie, jak i z kim chcesz go osiągnąć? Czy udało Ci się sprecyzować niezbędne do tego działania?

8. Jakie zasoby są niezbędne?

Czym dysponujesz teraz, a czego potrzebujesz, żeby osiągnąć wynik? Czy zdarzyło Ci się mieć lub robić to wcześniej? Postaraj się zachowywać tak, jak gdyby wszystkie potrzebne zasoby już do Ciebie należały.

9. Czy cel jest “ekologiczny”?

Dlaczego tego chcesz? Co zyskasz lub stracisz, kiedy to osiągniesz? Co się wtedy stanie? Co się nie stanie? Co się stanie, kiedy tego nie osiągniesz? Co się nie stanie, kiedy tego nie osiągniesz?

2.5 COACHING W RAMIE REZULTATU

Coaching polega na wspieraniu klientów w postawie proaktywnej; w braniu odpowiedzialności za własne życie i w podążaniu za rozwiązaniami, których potrzebują. Kiedy klient ustala w swoim umyśle pożądany rezultat, uzyskuje pewność co do tego, czego naprawę chce.

Przeciwieństwem myślenia w kategoriach rezultatu jest “myślenie problemowe”. Myślenie problemowe skupia się na tym, co nieprawidłowe. Kiedy jednak klient skupia się na tym, co nieprawidłowe, czuje się źle i staje się mniej skuteczny.

Zmiana to podróż pomiędzy niesatysfakcjonującym stanem obecnym, a stanem docelowym – rezultatem założonym przez klienta. Coach używa Ramy Rezultatów, aby wspierać swoich klientów w tej podróży.

2.6 RAMA REZULTATU - KROKI DO ZAPAMIĘTANIA

- 1. Cele sformułowane w kategoriach pozytywnych.**
Czego chcesz?
- 2. Cele samodzielnie wyznaczone, podtrzymywane i znajdujące się pod swoją kontrolą.**
Jak możesz to osiągnąć?
- 3. Cele “sensoryczne”, konkretne i behawioralne?**
Jak się za to zabierzesz?
- 4. Cele “ekologiczne” i zaplanowane w terminie.**
Skąd będziesz wiedzieć, że to osiągnąłeś/ aś

2.7 MYŚLENIE UKIERUNKOWANE NA WYNIKI: KILKA KLUCZOWYCH UWAG

Stany dysocjacyjne i asocjacyjne:

Stan jest definiowany jako całokształt myśli, odczuć, emocji, oraz fizycznej i umysłowej energii.

Stany dysocjacji znacząco różnią się od stanów asocjacji. Stan dysocjacji ma miejsce wtedy, kiedy twoja osoba zostaje usunięta ze świadomego doświadczenia. Postrzegasz się, słyszysz i odczuwasz jakby „z zewnątrz”. Możesz zbadać różnicę dostrzegając odrębną jakość dysocjacji. Na przykład, jak to jest, jeśli oczami wyobraźni widzisz siebie jeżdżącego na kolejce górskiej? Wyobraź sobie, że siedząc na ławce w parku rozrywki możesz oglądać siebie „tam” siedzącego w wagoniku kolejki. Możesz siedzieć wygodnie i wyobrażać sobie kogoś z plakietką z twoim nazwiskiem jeżdżącego w górę i w dół wzniesień. Być w stanie dysocjacji oznacza *obserwować doświadczenie przynajmniej częściowo „z zewnątrz”*. W stanach dysocjacji jest zawsze częśćka nas samych, która jest świadoma tego, że druga część znajduje się w stanie dysocjacji, mamy więc przestrzeń dla zmiany postrzegania i podjęcia odpowiednich akcji. Czyż nie możemy pozostać zrelaksowani i swobodni, kiedy patrzymy na kolejkę z boku? Jednakże kiedy spoglądamy na siebie z zewnątrz nie możemy zgłębić prawdziwych emocji towarzyszących jeździe kolejką górską.

Stany asocjacji oznaczają przejście do stanu pełnego „wcielenia” świadomości. Dla przykładu, przeanalizuj tę samą jazdę na kolejce górskiej tak, jakbyś spoglądał na wszystko siedząc w pierwszym wagonie. Jest to doświadczenie asocjacyjne. Możesz czuć nacisk i szarpnięcia, słyszeć stukot kół kolejki i widzieć stromość wzniesień. Kiedy znajdujemy się w stanie asocjacji jesteśmy całkowicie skoncentrowani na danym momencie. *Nasza świadomość koncentruje się na tym, co się dzieje i nie pozostawia miejsca na refleksję, że właśnie czegoś doświadczamy*.

Kiedy dążymy do osiągnięcia głębokiego stanu asocjacji zyskujemy wiele, gdy rozwiniemy (w sobie) „pozycję coacha”. Pozycja coacha to umiejętność szybkiego wyjścia poza doświadczenie i dostrzeżenia możliwych rozwiązań. Tylko z „pozycji coacha” możemy stawiać wewnętrzne pytania, które pozwolą nam dostrzec głębszą jakość doświadczeń i rozpoznać je zgodnie z wartościami i najefektywniejszymi reakcjami w danej sytuacji. Kiedy znajdziemy miejsce zarówno dla struktury asocjacji jak i dysocjacji w naszym życiu, będziemy w stanie spostrzegać i pytać czy przeżywamy pożądane przez nas doświadczenie!

RAMA REZULTATU:

Jak już zostało powiedziane, Rama Resultatu jest jedną z najbardziej wydajnych zasad organizujących, które ma do zaoferowania nasze zaawansowane szkolenie coachów. Rama Resultatu wymaga stanu dysocjacji do planowania i przewidywania przyszłości oraz używa kluczowych pytań by zorganizować tę przyszłość. Jest jednak również pomyślana w taki sposób, aby umożliwić kontrolowanie fazy wykonania planu wymagającą silnej asocjacji.

WARTOŚCIOWE PODEJŚCIA DO WSPIERANIA ROZWOJU

- 1. Użyj wizualnych konstrukcji (sposobu spostrzegania dysocjacyjnego) przy planowaniu.** Spójrz na siebie i innych tak, jakbyś widział wszystkich na ekranie oglądając to, jak rozwinie się akcja.
- 2. Spraw by twoje „wewnętrzne wizje” były dokładne, wyczerpujące i szczegółowe.** Celem jest wizja (marzenie) z wyznaczoną granicą; kluczowym elementem jest dostrzeżenie momentu finalnego. Upewnij się, że wszystkie elementy są realistyczne i osiągalne.
- 3. Ludzie są zmotywowani, kiedy koncentrują się na końcówce projektu.** Upewnij się, że podążają we właściwym kierunku, a następnie pomóż im w szczegółowej wizualizacji „domknięcia” ; dzięki temu posuwasz się w stronę pożądanego przez ciebie zakończenia i możesz nakreślić je bardziej szczegółowo.
- 4. Możesz nabrać przyzwyczajenia „wczuwania się” w swoją wizję i nawet wierzyć, że cel będzie najbardziej motywujący, jeżeli podejdziesz do niego w sposób asocjacyjny i dzieje się w tej chwili.** W rzeczywistości to twierdzenie jest prawdziwe jedynie dla emocjonalnej części umysłu zarządzanej przez głos wewnętrzny. Ważny jest ton wewnętrznej dyskusji, użyj więc tonu motywującego mówiąc o cechach. Powiedz to tak jakbyś tego chciał, jakby działało się to teraz. Mów o przyszłości w czasie teraźniejszym. Na przykład: „ Oto ja; jest październik, mogę z łatwością przebiec 2 mile i czuję się pełny energii!”
- 5. Podczas planowania użyj oderwanych wyobrażeń.** Kiedy umysł podświadomie intensywnie czegoś doświadcza często prowadzi to do utraty motywacji w związku z odczuciem, że cel został już osiągnięty. Jeśli w swojej wizji doświadczasz celu, który nie został jeszcze osiągnięty i traktujesz go jakby został zrealizowany, możesz tak bardzo cieszyć się przeżyciem, że nie wykonasz tego, co jest potrzebne do osiągnięcia celu.
- 6. Kinestetycznie:** Kiedy wykonujesz daną czynność, spraw byś cieszył się każdym jej momentem. Jedyną drogą doświadczenia stanu jest wejście w niego i zawładnięcie nim! Nasze plany muszą być dysocjacyjne, żeby być motywującymi. Z drugiej strony, jeśli doświadczamy stanu „w danym momencie” musimy być w asocjacji tak bardzo jak tylko jest to możliwe, w innym wypadku „przegapimy” nasze największe życiowe doświadczenia. Jeśli odłożymy nasze „pożądane stany” na przyszłość, możemy ich nigdy nie doświadczyć. Często ludzie u schyłku swojego życia dostrzegają, że wcześniej nieustannie przekładali przyjemności na później tracąc w ten sposób kluczowe doświadczenia. Czynimy to poprzez małe „przyszłościowe indukcje”, które odkładają na później satysfakcję. Na przykład wiele osób mówi do siebie w następujący sposób: „Kiedy ukończę moją pracę magisterską zacznę na nowo cieszyć się życiem.” „Kiedy dzieci opuszczą dom, wtedy naprawdę zaczniemy żyć.” Szczęśliwi możemy być tylko teraz!
- 7. Istnieją 4 (+ - 2) „zbitki myślowe”:** dostępne w danym momencie świadomej uwadze. Zaprojektuj działania tak, aby zmaksymalizować efektywną i płynną świadomość. Oznacza to, że możesz na przykład zapragnąć zwiększenia dysocjacyjnej wizualizacji swoich planów przez żywe kolory. Spowoduj, aby twoje „wewnętrzne wizje” były jasne. Spraw, żeby były przejrzyste i klarowne. Podkreśl przepływ ruchu. Zobacz jak grupy ludzi czerpią radość z wydarzeń i zmiernają się do celu. Zobacz sam rezultat! Te poprawki zmaksymalizują pojemność motywacyjną twojej wewnętrznej wizji.

2.9 UKIERUNKOWANIE NA WYNIK W CELU USTALENIA SPECYFIKACJI PROJEKTU

Komunikacja bez pożądanego celu jest jak wybieranie się w podróż, która nie ma miejsca przeznaczenia. Po określeniu celu w umyśle kierunek zostaje wyznaczony a my zyskujemy możliwość oceniania czy osiągamy już obrany przez nas cel.

Sześć istotnych składników: Alfabet myślenia zorientowanego na rezultat

1. **Szukaj** określonych, dających się zmierzyć rezultatów.
2. **Myśl pozytywnie.**
3. **Patrz/Słuchaj/Czuj** – utwórz pełną reprezentację rezultatu w granicach danej (danych) sytuacji.
Zbuduj reprezentację i przeanalizuj skuteczność rezultatów.
4. Odwołuj się **bezpośrednio** do celów jednostki (grupy).
5. **Przeanalizuj** wszystkie konsekwencje osiągnięcia rezultatu.
6. **Dopasuj się** do ogólnego planu (zarówno krótko jak i długoterminowych celów) jednostek.

Zbadaj konsekwencje dla wszystkich odbiorców.

Bardziej szczegółowe pytania dla klientów – zapewnianie efektywniejszych rezultatów:

- Czego dokładnie chcesz?
- Co zobaczysz, usłyszysz, poczujesz, gdy to osiągniesz?
- Po czym poznasz, że osiągnąłeś cel?
- Co przyniesie ci rezultat lub czego pozwoli ci dokonać?
- Czy dotyczy to tylko ciebie? Czy ktoś inny jest także zaangażowany?
- Gdzie, kiedy, jak i z kim chcesz to osiągnąć?
- W jakim punkcie znajdujesz się teraz (biorąc pod uwagę realizację celu)?
- Co posiadasz a czego potrzebujesz by osiągnąć swój cel?
 1. *Przypuśćmy na moment, że dokonałeś tego. Jak się z tym czujesz?*
 2. *Czy znasz kogoś, kto także to osiągnął?*
 3. *Czy posiadałeś to lub zrobiłeś już wcześniej?*
- Co się stanie, gdy to osiągniesz? (Co zyskasz/stracisz?)
 1. *Co nie nastąpi, gdy to osiągniesz?*
 2. *Co się stanie, jeśli tego nie osiągniesz?*
 3. *Co nie nastąpi, jeśli tego nie osiągniesz?*

3. Skoncentrowanie na rezultatach relacje klient - coach

1. Opracuj ze swoim klientem Model Wzrostu.

- a. Kładź nacisk na pewniki (nie etykietuj, nie sugeruj patologii)
- b. Zapewnij postawę i metodologię utrzymującą pozytywną świadomość.

- Zasada OK
- Każda osoba posiada niezbędny potencjał
- Każde zachowanie ma pozytywne intencje
- Osoba dokonuje najlepszego możliwego wyboru
- Zmiana jest nie tylko możliwa, ale i nieunikniona

2. Skoncentruj się na rozwiązaniach:

- a. Wgląd nie jest niezbędny dla zmiany. Po prostu zacznij od zaraz.

- Kładź nacisk raczej na rozwiązywanie niż na wyjaśnianie
- Orientacja „od terażniejszości do przyszłości”
- Nie jest konieczne poznanie powodu powstania czy funkcjonowania trudności by ją całkowicie rozwiązać.

- b. Skoncentruj się na działaniu/doświadczeniu i realizuj zamierzenia. Spraw by osoba uczyniła coś, co pozwoli wyrazić następny poziom wykonywanych działań.

- c. Nawet mała zmiana wystarczy by osiągnąć wielkie rezultaty i/lub wzmocnić zaangażowanie jednostki lub grupy.

- Stosuj raczej logikę To i To niż To lub To
- Dostrzegaj „zryw” lub efekt domina”

3. Podejście współpracy/zastosowania:

- a. Zaakceptuj i wykorzystaj rzeczywistość danej osoby:

- Zaakceptuj to, co jednostka przedkłada jako zadeklarowane wartości i odniesienia.
- Wyjdź na przeciw modelowi świata klient-a/-ki.
- Każda część systemu jest cenna.
- Rozwiązania zawierają się w problemach.

- b. Określ właściwe tempo i kieruj zachowaniem; uwzględniaj i doceniaj indywidualne doświadczenie.

- c. “Opór” sugeruje potrzebę szerszego zgłębienia problemu. Dla coacha stanowi on okazję do wykazania elastyczności i zainteresowania. Istnieje wiele poziomów sensu. Życie jest bogate.

4. **By wspomóc elastyczność, na kwestie osobowe najlepiej spojrzeć jako behawioralne, interakcyjne i kontekstowe.** „Podziel je na części i sklasyfikuj. Użyj ich w kontekście i spraw by stały się „mniejsze” w galerii wewnętrznych obrazów klienta. (np.: „Więc wydarzyło się to w 1997 roku ponieważ...”) Zmień skalę trudności problemu. Zwróć uwagę na to jak w problemie zawiera się próba jego rozwiązania. Pokaż, że problem jest silniej niż osoba związany ze starym kontekstem.
5. **Szukaj najlepszych kontekstów** dla nowych, łatwych rezultatów, które mają zostać osiągnięte. Ukierunkuj podstawowe procesy swojego klienta: wizualny, słuchowy lub kinestetyczny (WSK) tak, aby ludzie doświadczali swych możliwości na nowo.
6. **Rozwiązanie każdej trudności** wymaga zainteresowania celem umożliwiające tworzenie nowej strategii i wzorca zachowań.
7. **Trzy główne zasady:**
 - a. Jeśli coś działa, nie naprawiaj tego.
 - b. Gdy już wiesz co działa, stosuj tego więcej.
 - c. Jeśli coś nie działa, nie rób tego po raz drugi...“Zrób coś innego!”
8. **Skoncentruj się na środkach i możliwościach.** Skoncentruj się na znaczeniu: dokonujesz znaczącej zmiany w swoim życiu.

3.1 TWORZENIE ROZWIĄZAŃ

Podstawowe zagadnienia akcentujące podejście rozwojowe:

Jako coach musisz interesować się sposobem, w jaki klient postrzega swój rozwój i zmianę. Pomóż mu jeszcze wyraźniej zauważać rozwój. Zaangażuj się od samego początku w modelowanie rozwoju osobowego twojego klienta. Skale i mapy są bardzo pomocne w monitorowaniu „trajektorii zmiany i wzrostu”.

1. Rozwój osobisty obejmuje:

- Skuteczne przekonania: sposób myślenia.
- Ramy rezultatu: efektywną metodę wyznaczania kierunku.
- Rozbijanie „Ram problemu”: sposób na ingerencję w dawne postawy.

2. Nacisk na pozytywne pośród trudności w kierowaniu projektami.

- Jesteśmy silnymi ludźmi i mamy “typowe, stare problemy”.
- Znajdź tendencję do pozytywnego rozwoju i pobudź ją. Dostrzeż wyjątkowe, pomyślne cechy twojego klienta i sytuacji.

3. Współpraca:

- Każdy klient ma “wyjątkową formę” współpracy z innymi i pracy ze swoim coachem. Partnerstwo jest tańcem a my utrzymujemy rytm.
- Błędy nie istnieją. Jest tylko informacja zwrotna.
- Jeśli jedna metoda nie działa spróbuj innej. Bądź elastyczny!

4. Skoncentruj się na rozwiązaniach, nie wyjaśnieniach.

- Orientacja na terażniejszość i przyszłość (np.: wyjątki, „pytania o cud”)
- Wyjątki od każdej trudności są osiągalne pod warunkiem istnienia żyznej gleby dla rozwiązań i interwencji.

5. Pomóż ludziom zrobić coś nowego, jeśli to potrzebne.

- Zmień interakcyjne zachowanie i/lub jednostkowe interpretacje zachowań i sytuacji (np.: zmieniając podejście do starego problemu.)

6. Jedynie mała zmiana jest konieczna by powstał nowy poziom wydajności.

- Efekt domina, podejście systemowe.
- Znajdowanie “różnic, które decydują o różnicy”.

3.2 COACHING UKIERUNKOWANY NA WYNIKI DLA OSÓB, ZESPOŁÓW I PROJEKTÓW

I. Czego ta osoba potrzebuje od coacha?

- Relacja typu “gość”?
- Relacja typu “malkontent”?
- Relacja typu klient?

II. Użyteczne pytania dla relacji i rezultatów:

- Pytania o cud (możliwe działania i rezultaty)
- Wyjątki jako zarodki nowych możliwości.
- Pytania skalujące (jak daleko już się posunęliśmy?)
- Pytania dotyczące radzenia sobie (jak to zrobisz, że tak świetnie wyszło?)
- Co jeszcze? Jaki jest postęp w realizacji?

III. Wytyczne dla dobrze sformułowanych celów:

- Pozytywnie sformułowany. Celem jest to, czego się chce, a nie usunięcie czegoś, czego się nie chce.
- Czy cel jest wartościowy dla klienta? Czy może za niego odpowiadać?
- Czy cele zostały opisane w sposób interakcyjny i kontekstualny? Czy cele są namacalne?
- Czy cel jest mały czy raczej duży?
- Czy cele koncentrują się na obecności rozwiązań (a nie na braku problemów)?
- Czy cel jest konkretny, określony, behawioralny i możliwy do zmierzenia?
- Czy cel jest realistyczny i możliwy do wykonania (w danych okolicznościach)?
- Dobrze sformułowane cele koncentrują się najpierw na początkowych krokach i wczesnych oznakach postępu, jedynie zarysowując koniec projektu.

IV. Ogólne założenia wspomagające efektywny coaching:

- Zmiana ma charakter stały i nieunikniony.
- Zmiany pochodzą z różnych źródeł i kierunków.
- Małe zmiany prowadzą do dużych zmian.
- Budowanie rozwiązania jest bardziej efektywne niż rozwiązywanie problemów.
- Wszystko w życiu jest wzajemnie połączone i współzależne.
- Wszyscy gracze posiadają potencjał by stworzyć własne rozwiązania.

V. Przykładowe rozmowy ukierunkowane na „Zrób coś inaczej”:

- Załóżmy że zdarzył się cud, zauważ jaką robi to różnicę.
- Trzymaj się tych ścieżek, których rozwiązania chcesz kontynuować...
- Monitoruj swoje poczynania w momencie, gdy skończą się wypróbowane schematy...
- Przewidywanie zadań i określanie kroków. Popatrz z perspektywy przyszłości i zobacz rozwiązania.

3.3 EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W COACHINGU

Efektywna komunikacja jest kluczowa w każdej relacji w życiu i ma priorytetowe znaczenie w czasie rozmów. Dobrzy coachowie rozumieją i stosują zasady efektywnej komunikacji.

1. Efektywna komunikacja wymaga umiejętności wysyłania wiadomości i wzniesienia się ponad własne interesy by zrozumieć intencje otrzymywanych przekazów.
2. Efektywni rozmówcy rozumieją, że mapa nie jest tym samym co teren.
 - a) Każda osoba ma swoją własną „mapę życia”, którą się kieruje.
 - b) Ludzie nie reagują na rzeczywistość, reagują raczej na swoją mapę rzeczywistości.
 - c) Każda osoba ma swój własny model świata.
 - d) Im więcej wiesz o modelu świata drugiej osoby, tym łatwiej będzie ci się z nią porozumieć.
3. Efektywni rozmówcy wiedzą, że wartość ich komunikacji stanowi wiadomość, która została odebrana, a nie wiadomość, która została wysłana.
4. Efektywni rozmówcy posiadają szczegółową mapę świata. Im bogatsza jest mapa coacha, tym więcej posiada możliwości, i co za tym idzie łatwiej jest mu komunikować się z innymi.
5. Efektywni rozmówcy rozumieją poniższe równanie
Komunikacja = wiedza krótkoterminowa.
Wiedza = długoterminowa komunikacja.
6. Efektywni rozmówcy rozumieją, że w każdym zachowaniu i reakcji kryje się jakaś pozytywna intencja.
7. Efektywni rozmówcy rozumieją, że „Gdy zwrócimy na coś uwagę dostaniemy tego więcej...” oraz że „To, na co zwracamy uwagę wskazuje na to, czego nam brakuje.”
8. Efektywny coach jest w stanie poszerzyć „świadomość rozwiązania” tak, by była silniejsza, niż „świadomość problemu”.

KONTRAKTY NA COACHING

Kontrakt finansowy (długoterminowy)

Kontrakt finansowy lub długoterminowy kontrakt na spotkania coachingowe jest podstawowym porozumieniem, które zapoczątkowuje serię sesji. Większość coachów wymaga, aby klient podpisał kontrakt na coaching trwający od trzech do sześciu miesięcy. Jednakże, dla uczącego się coachingu nawet miesięczny kontrakt może być wart zachodu. Kontrakt może zawierać porozumienie, na podstawie którego coach może nagrywać (audio) wszystkie sesje na potrzeby swojego rozwoju (ale nie w żadnym innym celu). Kontrakt może także dostarczać informacji regulujących politykę poufności.

Porozumienie rozpoczyna udzielenie odpowiedzi na pytania zarówno te w formie pisanej (patrz: przykładowe umowy) jak i postawione w czasie rozmowy. Odpowiedzi określają różnorodne cele i dążenia klienta oraz chęć wejścia w inne relacje z coachem oprócz oczekiwań czysto zawodowych.

Logistyka coachingu

Często coachowie rozpoczynają od założenia segregatora dla nowego klienta. Pomocne jest poświęcenie oddzielnej strony w segregatorze na każdy długoterminowy cel coachingowy. Niektórzy coachowie używają jednego segregatora, w którym trzymają informacje o wszystkich klientach. Jeśli preferujesz ten sposób, stwórz nową sekcję dla nowego klienta. Potem, po każdej sesji coachingowej uaktualniaj segregator klienta/klientki (lub jego sekcję w segregatorze) i notuj wszystkie zmiany i rezultaty. Przejrzyj segregator na krótko przed każdą sesją z klientem. W szczególności przechowuj kopie wszystkich wykorzystanych map i diagramów, zwłaszcza koła rozwoju i notatki dotyczące metaprogramu. Ważne jest także posiadanie dobrze opanowanego systemu księgowego.

Codzienny kontrakt coachinowy; Sesja po sesji

Długoterminowe kontrakty zawierają w sobie codzienny kontrakt z klientem. Nieodzowną w każdej sesji „zgodę na realizację _____” najlepiej ustalić w pierwszych minutach każdego spotkania. Codzienny coachingowy kontrakt cechuje oficjalne rozpoczęcie sesji. Na przykład kontrakt coachingowy może brzmieć w następujący sposób:

OK, mamy teraz dla siebie 40 minut. Co według Ciebie jest najważniejsze do zrealizowania dzisiaj?

Lub: *Zastanówmy się, jak możemy najlepiej spożytkować nasz wspólny czas dzisiaj rano? Mamy 30 minut. Co powinniśmy zrealizować?*

Lub: *Jak Pan/Pani sądzi, na co najlepiej przeznaczyć dzisiejszą sesję?*

Istnieje kilka rodzajów i poziomów wzajemnego porozumienia. Dla coacha głębokie porozumienie ma miejsce wtedy, kiedy uznaje fakt, że jego klienci posiadają ważne cele. Coach pomaga im w miarę jak odbywają uzgodnione spotkania: co tydzień, co miesiąc i dłużej, jeżeli nastąpi taka potrzeba; przyjmuje najbardziej długofalową perspektywę, by wspierać klienta w osiągnięciu celów. Coach zdobywa zaufanie klientów podczas podstawowych kontraktów na początku każdej sesji, kiedy akceptuje na wizję i plan działania klientów. Pozwala im to łatwiej koncentrować się podczas każdej sesji coachingowej.

Sesja druga i następne:

Często pomocne jest cofnięcie się na chwilę do tego co już miało miejsce. Na przykład:

- *Przeanalizowaliśmy jak radzi sobie Pan/Pani z (1, 2, 3 i 4...)*
- *Wyznacza Pan/Pani cele i je osiąga.....*
- *Czemu ma służyć dzisiejsza sesja?*
- *Jak najlepiej możemy spożytkować Pana/Pani czas podczas tych 30 minut?*

Rewizja wcześniej wyznaczonych celów:

Następujące pytania, nawiązując do jego celów i priorytetów, ustanawiają naszego klienta kapitanem swojego statku;. Nawet, gdy przy pierwszej umowie klient podał ci listę celów do zrealizowania w najbliższym czasie i celów, które należy zrealizować jak najszybciej, twoim zadaniem jako coacha jest utrzymywanie przebiegu sesji coachingu oraz jej priorytetów w rękach klienta. To klient jest ekspertem w swoim własnym życiu.

W czasie gdy klient korzysta z porad coacha, niektóre cele mogą zostać pominięte a inne mogą nabrać większej wagi. Jako coach, powinieneś być zainteresowany procesem dostrajania ważności celów, dopóki nie potwierdzi się, że klient całkowicie kontroluje ten proces.

Podczas cotygodniowych sesji najlepiej powstrzymać się od surowości typu „powiedział Pan/Pani, że to robi, a jeszcze nie zostało to zrealizowane...”. Zamiast tego spróbuj podpytać się o aktualne priorytety.

“Jak zamierza Pan/Pani zorganizować priorytetowe zadania w tym momencie? Zauważyłem, że ich kolejność została zmieniona”. “ Co dalej?”

Lub: “Jestem ciekawy, jakie są aktualnie Pana/Pani priorytety? Zauważyłem, że opuścił Pan/Pani

x, y i z? Czy może mi Pan/Pani powiedzieć, co według Pana/Pani aktualnego oszacowania jest teraz ważne?”

*Lub: “Co uważa Pan/Pani za najważniejsze w **tym** momencie?”*

3.4 PYTANIA O GUZIKI I PYTANIA O CUD: POŻYTECZNE DLA PROJEKTOWANIA REZULTATÓW

„Pytania o guziki” i „pytania o cud” są niezwykle prostymi wariacjami sformułowania „co by było gdyby”. Najlepiej, gdy są zadawane lekko; nawet w nieco niepoważnym tonie... („powygłupiaj się ze mną przez chwilę”). Nie mniej jednak, gdy już raz zostaną zadane, należy przy nich pozostać, nawet jeśli klient nas za nie gani. (np. „och, spróbuj przez chwilę to zgłębić”) albo („Spróbuj zobaczyć...Jestem ciekawy... etc.”)

Używaj pytań typu „Co by było gdyby”, pytań o guziki i pytań o cuda, by pomóc w budowaniu wizji.

Przykład pytania o guzik: Gdybyś mógł nacisnąć guzik i sprawić, że pojawi się „coś” doskonałego (rozwiązanie jakiegoś problemu informatycznego, organizacji personelu etc.), co by to było? Gdybyś mógł przejść przez drzwi i znaleźć za nimi mały kawałek rozwiązania, co byś najprawdopodobniej tam dostrzegł?

Przykład pytania o cud: Wyobraź sobie, że w ciągu nocy zdarzył się cud i najbardziej palący z problemów został rozwiązany. Co **robiłbyś** inaczej?

- Skąd byś o tym wiedział? Co byś zauważył?
- Co byś zobaczył? ()
- Co byś usłyszał?
- Co byś poczuł?

Które z tych czynności byłyby inne? Czy jeszcze jakieś? Co robiłbyś inaczej?

Co zmieniłoby się w twoich relacjach? Czy jeszcze coś? Czy jeszcze coś?

1. *Kto jeszcze zauważyłby, że rozwiązanie miało miejsce? W jaki sposób? Co zostałyby zauważone?*

2. *Co twój(zwierzchnik, kierownik projektu, współpracownik, znajomy, przyjaciel, członek rodziny) zauważyłby, że się zmieniło?*

3. *Jak twój.....(zwierzchnik, kierownik projektu, współpracownik, znajomy, przyjaciel, członek rodziny) zareagowałby na zmiany, które zauważyłby w twoim zachowaniu?*

4. *Czy coś jeszcze?*

Co musi się stać, aby mogło dojść do tych zmian? Co musiałbyś zmienić?

- Czy są momenty, w których coś już zaczyna się zmieniać?
- Jak często się to dzieje?
- W jaki sposób? Dlaczego? Co jest inne?
- Co musiałoby się wydarzyć, aby zmiany miały miejsce częściej?
- Gdyby taki cud miał miejsce, co musiałbyś zrobić, aby zacząć wprowadzać zmiany?
- Jaki byłby mały znak, że właśnie zacząłeś to robić?

Przykład:

Przypuszczalnie wiatr zmian właśnie zawiął w (nazwa miasta) i po prostu wymiół wszystkie stare problemy. Wyobraź sobie, że budzisz się jutro rano i kiedy wstajesz, wraz ze świtem nastaje zupełnie nowiutki dzień pełen możliwości. Wszystkie stare, dobrze znane problemy zostały zdmuchnięte i możesz dokonywać nowych wyborów. Co robiłbyś inaczej?

Opis przyszłości (szczegółowy), w której stary problem jest już **rozwiązany** pomaga stworzyć **oczekiwanie**, że ten problem **będzie** rozwiązany. Tego typu oczekiwanie towarzyszy klientowi w myśleniu i działaniu w sposób, który zaprowadzi go do spełnienia tego oczekiwania.

3.5 ELEMENTY RELACJI KLIENT - COACH

Pytanie które możemy chcieć zadać, kiedy spotykamy nowego klienta, (zwłaszcza kiedy oferujemy darmowe sesje potencjalnemu klientowi) to: jakie są wyobrażenia klienta co do relacji z coachem?

Przez coaching powstaje relacja współpracy. Wymaga ona twórcy lub partnera. A dokładnie, musimy zapytać samych siebie: Kto jest faktycznym klientem? Czy ta osoba jest rzeczywistym klientem dla mnie? (Czy tę osobę interesuje osiągnięcie ustalonego celu? Czy ta osoba jest silnie zmotywowana, aby zrobić coś, co pozwoli osiągnąć cel?)

A. NIEKTÓRZY KLIENCI MOGĄ BYĆ „GOŚCI”:

„Goście” to ludzie, którzy nie pragną zmienić stanu rzeczy. Być może ich obecność jest po prostu odpowiedzią na zareklamowaną darmową sesję. Być może są oni „tylko ciekawi”. Być może dana osoba rozmawia z tobą tylko dlatego, że ktoś inny (doradca, przyjaciel albo zwierzchnik) powiedział jej, aby spróbowała coachingu (tzn. obecność niedobrowolna). Osoba ta może czuć się zobligowana. Możliwe, że nawet nie rozpoznaje, że istnieje szczególny cel do osiągnięcia za pomocą coachingu.

- Nie ma oczekiwania ani pragnienia zmiany. (Ta kategoria często obejmuje osoby z ukrytymi zamiarami lub bardzo osobistymi problemami.)

Reakcja coacha wobec „gościa”:

- Szukać mocnych stron, atutów
- Okazać życzliwość, lecz nie dawać zadań do wykonania

B. NIEKTÓRZY KLIENCI MOGĄ ZACHOWYWAĆ SIĘ JAK „MALKONTENCI”:

„Malkontent” to ktoś, kto skarży się na coś i pragnie doprowadzić do zmiany stanu rzeczy, ale nie jest jeszcze gotowy, aby przedsięwziąć określone działania w celu osiągnięcia celu. Może uważać, że cel jest niemożliwy lub zbyt trudny.

Reakcja coacha wobec „malkontenta”:

1. Trzeba odblokowywać możliwości. „Malkontent” nie jest jeszcze gotów do zawarcia kontraktu na zmianę..
2. Przydzielać zadania obserwacyjne.
3. Zadawać pytania o cud.
4. Wymieniać i analizować nowe możliwości.

C. NIEKTÓRZY KLIENCI SĄ AUTENTYCZNYMI KLIENTAMI:

Klientem jest ktoś, kto przyjmuje postawę twórczą, i jest gotowy by zrobić coś z wyznaczonym sobie celem.

Reakcja coacha wobec klienta:

- Przydzielać bezpośrednio, konkretne zadania z przekonaniem, że klient sobie z nimi poradzi i uzna je za pomocne.

Należy zwracać uwagę na podejście każdego klienta do rozmowy. Relacja pomiędzy klientem a coachem może w znaczącym stopniu rozwinąć się podczas zaledwie jednej sesji. To, jak klient odpowiada na zadania i projekty jest dobrym wyznacznikiem autentyczności klienta, który na tym etapie wierzy, że szczególnie cel jest możliwy do osiągnięcia.

Coach powinien założyć, że cele są możliwe do osiągnięcia. Często dobrym pomysłem jest pozwolić pracować „odwiedzającym” tylko z „narzekającymi” oraz autentycznymi klientami. W sytuacji idealnej „narzekający” staje się autentycznym klientem, choć również odwrotna sytuacja jest możliwa.

A. „ODWIEDZAJĄCY”	B. „NARZEKAJĄCY”	C. AUTENTYCZNY KLIENT
Dowartościowanie, potem	Obserwuj, Myśl, Wykorzystuj	Działaj

Uwaga:

- Jeżeli relacja nie jest oczywista (A lub B) wybierz A.
- Jeżeli relacja nie jest oczywista (B lub C) wybierz B.

3.6 MODEL ŚWIATA

“Model Świata”: to prosty sposób przeformułowania, wskazujący na fakt, że ludzie korzystają z różnych „modeli rzeczywistości” i że modele różnych osób mogą przedstawiać ją inaczej. Narzędzie to pozwala również zwrócić uwagę na zmianę przekonań z upływem czasu i wskazać, że punkt widzenia klienta można uznać po prostu za perspektywę przypisaną do konkretnego punktu w czasie i przestrzeni. Jest użyteczne, jeśli osoba prezentuje wąskie, ograniczone podejście zafiksowane na „jedynej możliwości”.

Istnieje kilka odrębnych kategorii czy sposobów wykorzystywania podejścia „Model Świata”, aby pomóc klientowi dostrzec (lub wyeliminować) model, który nie pomaga mu w osiągnięciu celów; który wydaje się przesłaniającym je, zafiksovanym punktem odniesienia.

1. Sformułowania akcentujące nierzeczywistość: „Zatem wydaje ci się, że...” (wydaje się, wygląda, przypomina itp.)
2. **Ja/Inni:** „A zatem *dla Ciebie w tej chwili*” Sugestia, że dla innych lub w innym czasie może być inaczej.
3. **Akcentowanie** „A zatem *myślisz, że...*” Kładzenie nacisku poprzez akcent powoduje przywołanie alternatywnych reprezentacji dla tego, co jest akcentowane.
4. **Czas:** „A zatem *teraz* wiesz, że...” „*Jak długo* myślałeś w ten sposób?” „*W tym momencie...*” Stwórz rozróżnienie pomiędzy obecną sytuacją, a jakimś punktem w przeszłości.
5. **Świadomość słów opisowych:** A zatem, zgodnie z tym jak to sobie wyobrażasz (opisujesz, widzisz, dostrzegasz, przypuszczasz itp.), sytuacja wygląda następująco.
6. **Pytająca zmiana intonacji:** Odzwierciedlaj i powtarzaj stosując wznoszącą, pytającą intonację na końcu zdania.

ĆWICZENIE W PARACH

Coach – A; Klient - B

1. **A** wyraża ograniczające przekonanie (własne lub wyznawane przez kogoś innego) **A** zwraca uwagę na to, jak w jaki sposób wewnętrznie wyobraża sobie to przekonanie.
2. **B** tworzy stwierdzenie o “Modelu Świata” i obserwuje zewnętrzną reakcję lub reakcje **A**.
3. **A** obserwuje wszelkie wewnętrzne zmiany w sposobie doświadczania tego przekonania, kiedy słyszy stwierdzenie **B**. **A** pokrótce mówi o tym **B**.
4. Zamiana miejsc.

- Jak realizujesz się w tym podejściu?
- Jak bardzo priorytetowe jest to dla Ciebie w tej chwili?
- Co jeszcze zmienia się pod wpływem tego, co robisz będąc w X? I co jeszcze?
- Skąd ludzie wokół Ciebie będą wiedzieli, że jesteś w X? Skąd jeszcze?
- Spoglądając wstecz z punktu X pomyśl o tym, co motywowało się, by do niego dążyć. Jakie umiejętności przyczyniły się do tego, że jesteś w tym miejscu? Jakie kroki doprowadziły Cię do miejsca X?
- Jakie są szanse, że to (wyzwanie komunikacyjne, projekt, przedsięwzięcie biznesowe) się uda?

Gdzie jesteś teraz na skali od 1 do 10? (Odpowiedź – Y). Jaka jest różnica między byciem w punkcie Y, a nie w punkcie 1? Jakie były najważniejsze „kamienie milowe”?

Co inni ważni dla ciebie ludzie uznaliby za rzeczy, które robisz teraz w Y, i które koniecznie powinieneś kontynuować?

- jak bardzo chciałbyś przekształcić problem tego _____ (sposobu komunikacji, związku, projektu, departamentu, społeczności biznesowej) ?

Na (innej) skali od 1 do 10 oceń swoją pewność, że uda Ci się pójść o krok dalej?

(Możliwość: Co możemy zrobić, żeby podnieść tę pewność o jeden stopień wyżej?)

Co daje ci nadzieję i przekonanie, że osiągniesz poziom Y+1?

Na skali od 1 do 10, gdzie 10 to najwyżej, a 1 najniżej, oceń:

- Jak bardzo pragniesz zmienić _____ (sposób komunikacji, związek, projekt, departament, biznes, społeczność itp.)
- Co powiedzieliby _____ (członkowie zespołu, koledzy, liderzy projektu, przyjaciele, matka, mąż?)
- Jakie prawdopodobieństwo powodzenia przypisujesz temu _____ (wyzwaniu komunikacyjnemu, projektowi, przedsięwzięciu komunikacyjnemu)
- Czego byłoby trzeba, żeby przesunąć się na tej skali z pozycji 5 na 6?
- Co robiłbyś inaczej, po tym jak pozycja na skali przesunie się z 6 na 7? Z 7 na 8? Albo na 10?
- Co zdaniem Twoich _____ (kolegów, liderów projektu, członków zespołu, ojca, żony, przyjaciela itp.) musiałbyś zrobić, żeby przesunąć się z pozycji 5 na 6?
- Jak zmieni się Twój (projekt, związek, sytuacja itp.) gdy osiągniesz poziom 8?
- Jaką zmianę w Twoim sposobie postępowania zauważyliby (koledzy, członkowie zespołu, ojciec, żona, przyjaciel, superwizor) gdybyś osiągnął poziom 8?

3.8 EKSPLOWANIE TRUDNOŚCI POPRZEZ POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ

Istnieją potężne pytania coachingowe, z których można skorzystać, aby pomóc klientowi w poszukiwaniu odpowiedzi na stojące przed nim wyzwania:

- „Co by się stało, gdyby nie było żadnych przeszkód?” Badaj środowisko, w którym wszystko funkcjonuje prawidłowo. Spróbuj przedstawić trudności w tym kontekście.
- W jaki sposób klient powinien myśleć/działać, aby wyjątkowe wydarzenie pojawiało się częściej? Na przykład „Co będzie się działo, gdy w miarę upływu czasu będziesz dostrzegać efektywne aspekty zachowania klienta i informować go o tym?” albo „Co by się stało, gdybyś nie odczuwał konfliktu związanego z budżetem?”
- Niezależnie od tego, jak wiele klient mówi o trudnościach, rozmowa coachingowa zawsze powraca do czasów, w których trudności się nie pojawiają.
- Jeżeli pojawiają się wyjątki, spróbuj zidentyfikować różnicę pomiędzy tym, co jest charakterystyczne dla wyjątku i tym co jest typowe dla problemu.

Pytania o wyjątki – przykłady:

Wyjaśnij klientowi: “Mam już dobre wyobrażenie tego, co dzieje się, gdy problemy **występują**. Aby uczynić je bardziej kompletnym, chcę teraz wiedzieć o sytuacjach, w których problem się **nie pojawia**.”

- Kiedy nie masz z tym problemu?
- Co jest wtedy inne?
- Jak wyjaśnisz to, że problem się nie pojawia?
- Co robisz wówczas inaczej?
- Co musiałoby się stać, żeby to wydarzało się częściej?
- Co powinno być zrobione, aby to wydarzało się częściej? Kto powinien to zrobić? Ty? Twoi współpracownicy, koledzy, lider projektu, rodzina, przyjaciele, itp.? Co konkretnie powinni zrobić?
- Skąd będziesz wiedzieć, że problem został rzeczywiście rozwiązany? Skąd będą to wiedzieć Twoi koledzy/liderzy projektu/inne osoby?
- Kiedy sytuacja jest „mniej zła”? W jaki sposób? Dlaczego?
- Czego potrzebujesz, aby to osiągnąć?

3.9 EKSPLOKACJA POTENCJALNYCH ROZWIĄZAŃ

- Krok w przyszłość. Coach pracuje z klientem, aby opisać wizję przyszłości, w której problem jest rozwiązany.
- Używaj pytań „jak gdyby”. Koncentruj się na rozwiązaniach, a nie problemach. (np. „Jak będzie wyglądał Twój projekt, kiedy osiągniesz już cel?” albo „Skąd będziesz wiedzieć, że osiągnąłeś swój cel?”)

Celem coacha jest koncentrowanie dużej części rozmowy na tym, co jest skuteczne dla klienta (tj. celach, wyjątkach i rozwiązaniach). Bardzo ważne jest podtrzymywanie jednoznacznej akceptacji dla założonych celów i rezultatów klienta.

- a. **Klaryfikuj działania:** Czy klient zdecydował, co i w jaki sposób ma zrobić?
- b. **Sugeruj zadania:** Możliwe jest sugerowanie obserwacji albo innych zadań, które pozwolą nabrać rozpędu działaniu.
- c. **Komplementuj:** Okazuj osobie akceptację odwołując się do tego kim już jest i co w jej zachowaniu autentyczne i odważne.
- d. **Buduj relacje:** stwórz pozytywny schemat przeprowadzający od planu do działania.
- e. **Wspieraj orientację na rozwiązania**

Przykłady okazywania akceptacji:

- Jak myślisz, co w rozmowie z Tobą sprawiło, że koordynator projektu uznał, że robisz postępy w planowaniu finansowym?
- **Zamiast mówić** „To jest dobre”, **zapytaj** „Co sprawiło, że uznałeś to za dobre dla siebie?” **albo** „Skąd wiedziałeś, że to rozwiązanie zadziała tak dobrze na zespół?”, **albo** „Jak wpadłeś na to, że to rozwiązanie będzie skuteczne?”

3.10 PROJEKTOWANIE ZADAŃ SKONCENTROWANYCH NA REZULTATACH

Oparte na pomysłach Steve'a de Shazera.

Interwencje i zadania w coachingu (praca w terenie, praca domowa)

Często projektujemy zadania, dopasowując je do indywidualnego potencjału uczenia w taki sposób, by nowe rozwiązania były konsekwencją ich realizacji. Zadanie powinno być tak proste, jak to możliwe, i leżeć w zasięgu możliwości klienta. Powinno być osiągalne bez większych trudności, ale musi być również interesujące. Co najważniejsze, trzeba je zaprojektować w taki sposób, że zostanie wykonane. Pomagamy klientom w zaciąganiu i dotrzymywaniu zobowiązań.

Przykłady pracy w terenie i pracy domowej:

1. Obserwuj... Kontynuuj...

Pomiędzy obecną chwilą i naszym następnym spotkaniem zaobserwuj, co takiego dzieje się w (Twojej pracy z X) _____, co chciałbyś kontynuować?

To zadanie zaprojektowano, aby przesunąć punkt koncentracji klienta z przeszłości na teraźniejszość i przyszłość. Pośrednio promuje ono oczekiwanie zmiany.

- Ukierunkowuje na pozytywne; pomaga odkryć pozytywne tendencje, które coach będzie wzmacniał
- Pomaga odkrywać i tworzyć „wyjątki” od stanowiącej problem „reguły”. Te „wyjątki” można wykorzystywać do konstrukcji rozwiązań, które uczynią je „zasadą”.
- Opiera się na założeniu, że coś, czego występowanie jest warte kontynuacji, będzie zdarzało się nadal; pozwala odkryć to założenie klientowi.

2. Obserwuj... Kiedy (pojawiają się wyjątki od problemu).

Obserwuj, co się dzieje, kiedy przezwyciężysz chęć, by...” (np. krytykować)

- To zadanie pomaga klientowi zidentyfikować lub stworzyć “wyjątki” od doświadczanej trudności i zwiększa ilość czasu poświęconego rozwiązaniom.
- Orientuje również klienta na pozytywne działania w pętli komunikacyjnej.
- Opiera się na założeniu, że wyjątki zdarzają się i będą zdarzały się dalej.

3. Zrób coś inaczej:

Między chwilą obecną, a naszą następną rozmową zrób coś innego niż zwykle (w odpowiedzi na tę sytuację), a potem opowiedz mi, co się stało.

- To zadanie można wykorzystać, kiedy klient skarży się na zachowanie kogoś innego (superwizora, kolegi, członka rodziny, przyjaciela itp.) i mówi, że próbował już wszystkiego.
- Może też być korzystne dla osób, które utknęły w sztywnym wzorcu „akcji i reakcji” wobec kogoś innego.

4. Rób więcej tego, co działa:

"Określ sposoby działania, które ci pomagają (zachowania stanowiące wyjątki od poprzednich, mniej elastycznych reakcji) i oceń, co się zmieniło.

5. Zadanie prognostyczne (Prognozuj i wyjaśnij):

"Spróbujmy przewidzieć, kiedy wydarzą się wartościowe wyjątki. Celem jest poszukiwanie wyjątków prowadzących do odkrycia prawdziwej efektywności."

„Na skali od jednego do dziesięciu (1- bardzo problematyczne; 10 – doskonałe) oszacuj swoją skuteczność w tym, czego jutro doświadczysz. Potem, następnego wieczora, oceń swój dzień i zastanów się, czy jest różnica między prognozą, a tym co się rzeczywiście wydarzyło. Wyjaśnij sobie źródło tej różnicy.”

- To zadanie koncentruje uwagę klienta na wyjątkach. Jest to również droga do tego, by w umiejętny, pośredni sposób budować powiązania pomiędzy zachowaniem i doświadczeniem.
- Może również uruchamiać pożądane zachowania (zawiera w sobie ukryte przekonanie o możliwości zmiany)

6. Udawaj:

"Udawaj, że doświadczyłeś niewielkiej części rozwiązania, albo eksperymentuj z pożądanym stanem docelowym"

7. Prowadź dziennik: To użyteczne dla osób, dla których pisanie pamiętnika jest już zwyczajną częścią życia.

- Jako coach, demonstrujesz akceptację dla klienta i jego koncentracji na wyniku. Jednym z użytecznych zadań może być zwrócenie się do klienta z prośbą o prowadzenie szczegółowego rejestru tego, co robi, gdy wszystko dobrze funkcjonuje. Jakie wyjątki potrafisz tam dostrzec?
- To zadanie pomaga w gromadzeniu informacji, które mogą się przydać do identyfikacji lub tworzenia nowych reakcji i istotnych oczekiwań.

3.11 KONCENTRACJA NA REZULTACIE - ĆWICZENIE KROKU W PRZYSZŁOŚĆ

Kiedy “zaczynają się schody”

Język, którego używamy tworzy obrazy w umyśle klienta. Uważny dobór słów może pomóc w tworzeniu wyobrażeń pozytywnych, skutecznych i pomysłowych.

Używamy metody „Kroku w przyszłość”, aby poprowadzić klienta dalej, pozwalając mu zobaczyć „okiem duszy” rezultat uczenia i kreatywność do której zmierza. Niezbędne są co najmniej trzy powtórzenia, ponieważ obrazy stają się coraz bardziej rzeczywiste w miarę jak klient rozgrywa w umyśle scenariusze własnych skutecznych działań. Liczba koniecznych powtórzeń to dla większości ludzi trzy.

Nieformalny język „kroku w przyszłość” może być stosowany w dowolnym momencie, za pośrednictwem zdań takich jak:

- „To przyjemność widzieć, jak rozluźniony się z tym czujesz”
- „Spodziewam się, że będzie to dla Ciebie coraz łatwiejsze”
- „Najprawdopodobniej w miarę postępów będziesz się stawał coraz szybszy i szybszy.”
- “Spodziewaj się zmian. Zmiany są korzystne – zauważysz, że za każdym razem Twoja efektywność będzie większa.”
- „Wyobraź sobie, co będziesz do siebie mówił o tej porze za miesiąc?”
- „Kiedy tylko ukończysz ten projekt będziesz zdumiony zmianą, jaką wszyscy odczują”
- „Założę się, że znajdziesz sposób, by ten projekt naprawdę skutecznie się rozwinął”
- „Wow! Ciekawe co wymarzy sobie za tydzień! (za miesiąc, za rok itp.)
- „Cudownie jest patrzeć, jak rośnie Twój entuzjazm.”
- „Udało Ci się to osiągnąć? Uważaj! To dopiero początek!”

4. Poziomy logiczne

4.1 EKSPLOACJA IDEI POZIOMÓW LOGICZNYCH

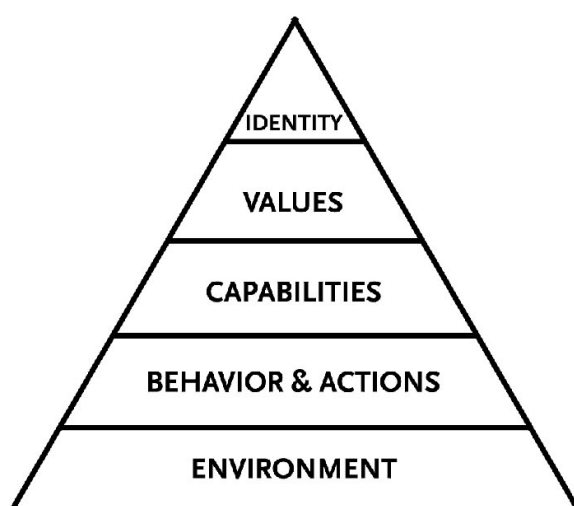
Opierając się na pracy Gregory'ego Batesona, Robert Dilts – psycholog kalifornijski – skonstruował prosty i elegancki model myślenia o zmianie osobistej, uczeniu i komunikacji, który pozwala powiązać idee kontekstu, poziomów uczenia i pozycji percepcyjnych.

Coaching skoncentrowany na rezultatach korzysta z Poziomów Logicznych jako ramy odniesienia, a także procesu gromadzenia i porządkowania informacji w taki sposób, aby zarówno klient jak i coach mogli odnaleźć najlepszy punkt interwencji prowadzącej do pożądanej zmiany. Poziomy Logiczne w powiązaniu z Ramą Rezultatu to fundamentalne elementy rozmowy coachingowe.

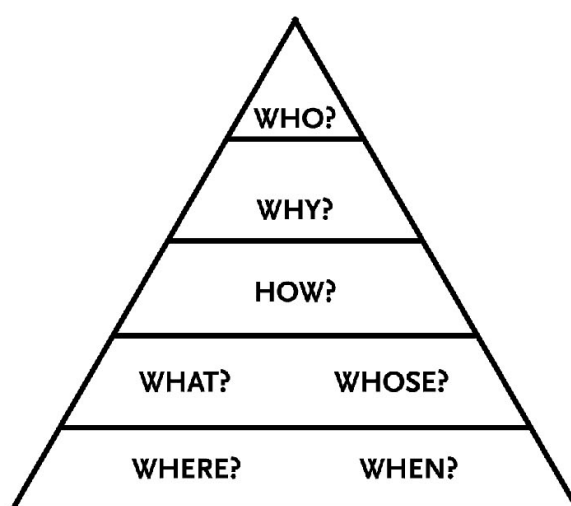
Definicja: *Poziomy Logiczne to wewnętrzna hierarchia, w obrębie której każdy poziom cechuje się szerszym horyzontem psychologicznym i większą doniosłością. Poziomy Logiczne pozwalają oddzielić działania od osoby. Osoba nie jest swoim zachowaniem.*

W sposobie, w jaki działa nasz mózg daje się wyodrębnić naturalne hierarchie albo poziomy doświadczenia. Przykładowo, ludzie często mówią o reagowaniu na „różnych poziomach”. Ktoś może powiedzieć, że jakieś doświadczenie było negatywne na jednym poziomie, a pozytywne na innym. Ten przykład pokazuje, że ludzie intuicyjnie wyczuwają wewnętrzne hierarchie; kiedy zaś coach wprowadza do rozmowy schemat pytań oparty na poziomach logicznych, uświadamia naturalną konstrukcję umysłu.

Neurological Levels



Neurological Levels Questions



Poziomy logiczne działają w bardzo szczególny sposób. Oznacza to, że informacja wynikająca z jednego poziomu organizuje i kontroluje informację na poziomie niższym. Modyfikacja, jakiej dokona się na wyższym poziomie powoduje automatyczne przekształcenie na poziomach znajdujących się niżej od niego. Natomiast zmiana na niższym poziomie może, ale nie musi wpłynąć na poziomy wyższe.

4.1 KLUCZOWE ELEMENTY BADANIA POZIOMÓW LOGICZNYCH

Marylin Atkinson

Na podstawie oryginalnej pracy Roberta Diltsa

METODA POZIOMÓW NEUROLOGICZNYCH

Gregory Bateson jako pierwszy zdefiniował system poziomów logicznych, które opisywały, w jaki sposób ludzkie pomysły wpływają na podejmowanie aktywności. To on zwrócił uwagę, że istnieją naturalne hierarchie klasyfikacji podczas procesu uczenia się, identyfikowania zmian i komunikacji. Każdy poziom ma za zadanie organizować informacje na niższym poziomie. Przy czym zasady, według których wprowadza się zmiany na jednym poziomie różnią się od tych wykorzystywanych do wprowadzania zmian na niższym poziomie.

Jeśli następowała jakaś zmiana na niższym poziomie, to mogła ona mieć wpływ, choć niekoniecznie, na wyższe poziomy. Jakakolwiek zmiana na wyższych poziomach automatycznie powodowała zmiany na poziomach niższych w celu wzmocnienia zmian, które zaszyły na wyższym poziomie. Bateson zauważył, że ludzie często popadali w konsternację, gdy w grę wchodziło myślenie na różnych poziomach.

Robert Dilts kontynuował prace Gregory'ego Batesona (1991). Początkowo stworzył jasny i zwięzły opis budowy, cech charakterystycznych i sposobu, w jaki działają poziomy logiczne, zwłaszcza w kluczowym procesie definiowania celów i oczekiwanych wyników. To on również zwrócił uwagę na różnicę pomiędzy mózgiem a umysłem twierdząc, że to są właśnie poziomy neuro-logiczne. Uważał, że w procesie powstawania i rozwoju projektu najważniejsze i najbardziej podstawowe są następujące poziomy:

1. Ja. Kim jestem. Tożsamość.
2. Wartości. Co jest ważne i dlaczego? Oraz poglądy, kategorie i porównania.
3. Możliwości. Moje zdolności. Stany, strategie i meta-programy.
4. Czynności. Co robię lub, co już zrobiłem? Konkretnie zachowania i czynności.
5. Środowisko. Moje otoczenie. Środowisko zewnętrzne.

Które elementy są kluczowe dla operacyjnego zdefiniowania poziomów logicznych?

„Poziomy logiczne to wewnętrzna hierarchia, w której im wyższy poziom tym bardziej jest on interesujący i absorbujący z psychologicznego punktu widzenia.”

Wyższe poziomy logiczne zawsze kierują niższymi poziomami w przypadku właściwych poziomów logicznych. Większość ludzi jest w stanie umiejscowić poszczególne czynności zarówno na wyższym (prowadzenie nudnego życia) jak i niższym poziomie (oglądanie telewizji przez całe popołudnie). Ludzie jednak mają tendencje do tego by przekazywać informacje wykorzystując wyższy poziom. Na co zwraca to uwagę?

1. Hierarchie doświadczenia.
2. Wyższe poziomy organizują i kontrolują informacje na niższych poziomach.
3. System reguluje niższe poziomy za pomocą wyższych (z góry na dół).
4. System nie koniecznie musi działać w odwrotnym kierunku, regulując wyższe poziomy za pomocą niższych.

William Coyne (1985) zaobserwował te same zależności w swoich badaniach nad „wyznacznikami poziomów, na których czynności zostają zdefiniowane i na których mogą one ulegać zmianom.... W wyniku wstępnych eksperymentów zaobserwowano, że jeżeli jakąś czynność można umiejscowić na dwóch poziomach, wyższym („prowadzenie nudnego życia”) i niższym („oglądanie telewizji całe popołudnie”) to jest tendencja do tego, aby wybrać poziom najwyższy, który zaczyna dominować; poziom niższy natomiast jest całkowicie ignorowany. Gdy ludzie zaczynają wdawać się w szczegóły dotyczące ich aktywności, stają się szczególnie podatni na ogólną ocenę tego, co robią.

4.3 PIĘĆ KLUCZOWYCH POZIOMÓW TRANSFORMACYJNEGO COACHINGU

Z oryginalnych prac Roberta Diltsa

Przykładowe pojęcia/pytania dotyczące każdego poziomu neurologicznego:

A: Pytania o tożsamość: „**Kim jestem?**”

Ograniczony przez wartości, metafory i wyrażenia motywacyjne (wyrazy modalne)

- „ Jestem świetnym trenerem.”

B: Pytania o wartość: „ **Cenię.....**”

- „Cenie sobie miłość i przyjaźń.”

C: Pytania o zdolności: „**Potrafię....**”, „**Mogę...**”

W dziedzinie możliwości lub skuteczności.

- „Potrafię zbudować dobrze przemyślany biznes plan”
- „Umiejętność efektywnego planowania sprawia, że jesteś bardziej wpływową osobą.”
- „Kluczowym elementem planowania projektu jest znajomość procedur skutecznej prywatyzacji.”

D: Pytania o konkretne czynności: „ **Będzie zrobione.**”

- „Przećwiczmy wszystkie elementy z pianinem i fletem.”
- „Zacznę pisać mój biznes plan.”
- „Zagram teraz koncert numer 5.”

E: Pytania dotyczące konkretnych sytuacji: **Gdzie? „Do kiedy?”**

- „Dziś, w przyszłym miesiącu, w przyszłym roku?”

4.4 POZIOMY LOGICZNE – ĆWICZENIE

Ćwiczenie Roberta Dilts.

1. Przygotuj jedną pozycję dla każdego z sześciu poziomów logicznych.
Duchowość Tożsamość Wartości Zdolności Działanie Środowisko
2. Stań na polu „**Środowisko**” i odpowiedz na następujące pytanie:
 - „Kiedy i gdzie odgrywam rolę lidera?”
3. Stań na polu „**Działanie**” i odpowiedz na następujące pytanie:
 - „Co robię/jak się zachowuję, gdy jestem liderem w danym miejscu i czasie?”
4. Stań na polu „**Zdolności**” i odpowiedz na następujące pytania:
 - „Jak sobie radzę w wykonywaniu obowiązków lidera?”
 - „Jakie umiejętności posiadam/potrzebuję, aby wykonać te czynności w określonym miejscu i czasie?”
5. Stań na polu „**Wartości**” i odpowiedz na następujące pytania:
 - „Dlaczego wykorzystuję akurat te umiejętności w celu wykonania tych czynności lidera?”
 - „Jakie wartości są dla mnie istotne, gdy wykonuję rolę lidera?”
 - „Co mną kieruje, gdy wykonuję rolę lidera?”
6. Stań na polu „**Tożsamość**” i odpowiedz na następujące pytania:
 - „Kim jestem jako lider?”
 - „Jakim liderem jestem?”
7. Stań na polu „**Duchowość**” i odpowiedz na następujące pytania:
 - „Komu jeszcze służę jako lider?”
 - „Jak jest moja misja jako lidera?”
 - „Jaką wizję reprezentuję/ poszukuję jako lidera?”
8. Dodaj stan w jakim się teraz znajdujesz do pola „**Duchowość**”:
 - Korzystając z fizjologii i wewnętrznego doświadczenia cofnij się przez poszczególne pola: Tożsamości, Wartości, Zdolności, Działania i Środowiska.
 - Przedstaw własną wizję i misję na każdym etapie i udoskonal lub zmień całkowicie odpowiedzi przez Ciebie udzielone na każdym z tych etapów.

4.5 POZIOMY LOGICZNE JAKO PODSTAWA COACHINGU

Poziomy logiczne są potężną bazą coachingu: Można przyjąć następujące podstawowe elementy:

- Dobre relacje można budować na różnych poziomach logicznych.
- Czy ktoś myśli w kategoriach poziomów logicznych jest łatwe do rozpoznania. Przejawia się to w każdym zdaniu każdego ludzkiego języka. Poziom, na którym myśli dana osoba, uwidacznia się poprzez sposób, w jaki akcentuje ona słowa klucze.
- Można wykorzystać poziomy logiczne, gdy jest się zdezorientowanym i niepewnym przy rozwiązywaniu problemu.

Dobre relacje można budować na różnych poziomach logicznych

Budowanie dobrych związków i relacji zaczyna się od dobierania/parowania (np. na zasadzie odbicia lustrzanego lub dopełnienia cech innych ludzi). Takie dobieranie może odbywać się na każdym z logicznych poziomów:

- **Środowisko:** Powierzchowne podejście, zależy, np., od tego, że pochodzi się z jednego kraju, wychowywało się w tym samym mieście, pracowało dla tej samej firmy, itd. Można również dobierać według oczekiwań takich jak wygląd, ubiór służbowy (najprawdopodobniej szybko utraci się jakąkolwiek wiarygodność, jeśli nie ubierze się odpowiednio na spotkanie biznesowe).
- **Działanie/Aktywność:** Na tym poziomie dobierany jest język ciała ludzi (oddychanie, postawa, gesty, kontakt wzrokowy), ich ton głosu (np. szybkość mowy, wysokość tonu, napięcie głosu, rytmika, itd.), język (użycie odpowiednich słów kluczy świadczy, że szanujesz sposób myślenia rozmówcy). Należy pamiętać, że dobranie się elementów niewerbalnych jest silniejsze niż jakakolwiek werbalna umowa. W sytuacji, gdy informacja przesłana za pomocą znaków niewerbalnych kłóci się z werbalną wypowiedzią, wówczas mamy tendencje do przypisywania większej wartości sygnałom niewerbalnym (np. „To, co mi powiedział nie było szczere z jego strony, bo w momencie jak to mówił nie patrzył mi w oczy.”)
- **Zdolności:** Relacje można też budować na podstawie wspólnych zainteresowań (np. prowadzenie klubu, grupy kobiet, harcerze, itd.) i podobnych umiejętności (np. status zawodowy – grupy trenerów, prawnicy, związki położnych, itd.)
- **Wartości:** Relacje można również budować poprzez szanowanie i próbę zrozumienia systemu wartości i sposobu myślenia innej osoby. Nie trzeba się z nimi zgadzać, ale powinno się respektować to, co jest dla nich istotne.
- **Tożsamość:** Aby zbudować dobre relacje na poziomie tożsamości, ważne jest nie tylko rozumieć i szanować fundamentalne przekonania i zasady drugiej osoby, ale również poświęcić im trochę uwagi i zainteresowania jako odrębnym indywidualnościami. Dobre relacje będą wzmocnione na tym poziomie, jeśli okażemy prawdziwe zainteresowanie drugą osobą, temu co ona sobą reprezentuje oraz będziemy chętni podzielić się również naszymi własnymi przekonaniem i zasadami.

- **Ponad Tożsamość (Wizja/Duchowość)** – Ten poziom współgra z pozostałymi poziomami w zakresie fundamentalnych zasad i przekonań. Ma również za zadanie zwrócić uwagę, że istnieje coś więcej niż tylko my sami. Na poziomie społecznym przypomina o wspólnej kulturze, na poziomie duchowym, że jesteśmy częścią ludzkości, z którą jesteśmy połączeni.

Możliwe jest, że zbudujemy dobre relacje na jednym poziomie a na innym już nie. Ogólnie mówiąc, im na wyższym jesteś poziomie, tym większy stopień relacji możesz zbudować. Zły dobór na wyższym poziomie najprawdopodobniej spowoduje rozpad dobrych relacji zbudowanych na niższym poziomie.

Do przemyślenia:, *W jaki sposób zwykle budujesz relacje z innymi ludźmi? Na jakim poziomie na ogół utrzymujesz stosunki z klientami? Rodziną? Przyjaciółmi?*

JĘZYK POZIOMÓW LOGICZNYCH:

Można odgadnąć, na jakim poziomie ktoś myśli na podstawie słów, których używa. Na przykład, można określić pięć poziomów za pomocą jednego zdania.

Na przykład, „Ja mogę to tu osiągnąć.”

- „Ja mogę to tu osiągnąć.” – Nacisk na „Ja” odnosi się do poziomu „Tożsamość”
- „Ja **mogę** to tu osiągnąć.” – Nacisk na „mogę” odnosi się do „Wartości”
- „Ja mogę to tu **osiągnąć**” – Nacisk na „osiągnąć” odnosi się do „Zdolności”
- „Ja mogę **to** tu osiągnąć” – Nacisk na „to” odnosi się do „Działania”
- „Ja mogę to **tu** osiągnąć” – Nacisk na „tu” odnosi się do „Środowiska”

POZIOMY LOGICZNE WYKORZYSTANE DO OKREŚLENIA, CO JEST WYZWANIEM DLA KLIENTA:

- **Środowisko:** Czy potrzebujesz więcej informacji odnośnie tego wyzwania?
- **Działanie/ Aktywność:** Masz wystarczająco dużo informacji, ale nie wiesz, co z nimi zrobić?
- **Zdolności:** Wiesz, co robić, ale wątpisz, czy sobie poradzisz?
- **Wartości:** Wiesz, że posiadasz odpowiednie umiejętności do zrobienia tego, ale nie chcesz lub uważasz, że to nie jest wystarczająco ważne?
- **Tożsamość:** Uważasz, że to jest warte zachodu, ale to nie ty powinieneś to robić? (Z jakiegoś powodu uważasz, że to nie ty powinieneś to robić)

Podstawą coachingu jest zauważenie czy i kiedy klient myli logiczne poziomy, z których najważniejsze to **DZIAŁANIE i TOŻSAMOŚĆ**.

Czy zdarzyło ci się kiedyś słyszeć jak ktoś mówi do dziecka: „Niegrzeczny chłopiec!” Gdy ono zrobiło coś źle? Należy zauważyć, że jest to zdanie na poziomie Tożsamości (najwyższy logiczny poziom) wypowiedziane o czynności (znacznie niższy poziom logiczny). Konsekwentnie, wiele osób uważa, że są tym, co robią i innych również oceniają według tej kategorii. Wpływowi trenerzy pomagają klientom odseparować ich działanie od tego, kim są naprawdę.

KLIENT NIE JEST TYM, CO ROBI!

4.6 POZIOMY LOGICZNE W PROCESIE COACHINGU

Od ogółu do szczegółu (proces: z góry na dół)

Tożsamość - Tożsamość daje podstawowe poczucie klientowi, kim on jest i jakie są jego podstawowe zasady. Tożsamość należy łączyć z misją, wizją, celem i rolą. Odpowiada na pytanie: **Kim jestem?**

Wartości – Ten poziom jest połączony z przekonaniami i zasadami jednostki. Odpowiada na pytanie o wartości: **Dlaczego to robię? Dlaczego jest to ważne?**

Przekonania i zasady to różne przemyślenia klienta, które on uważa za prawdziwe i na których bazuje wykonując swoje codzienne czynności. Przekonania mogą być natury przyzwalającej i ograniczającej. Jednym z pytań, na które odpowiada coaching jest „ile warte są wartości” i jak bardzo jesteśmy w stanie być elastyczni, jeśli chodzi o dokonanie zmian w swoich przekonaniach.

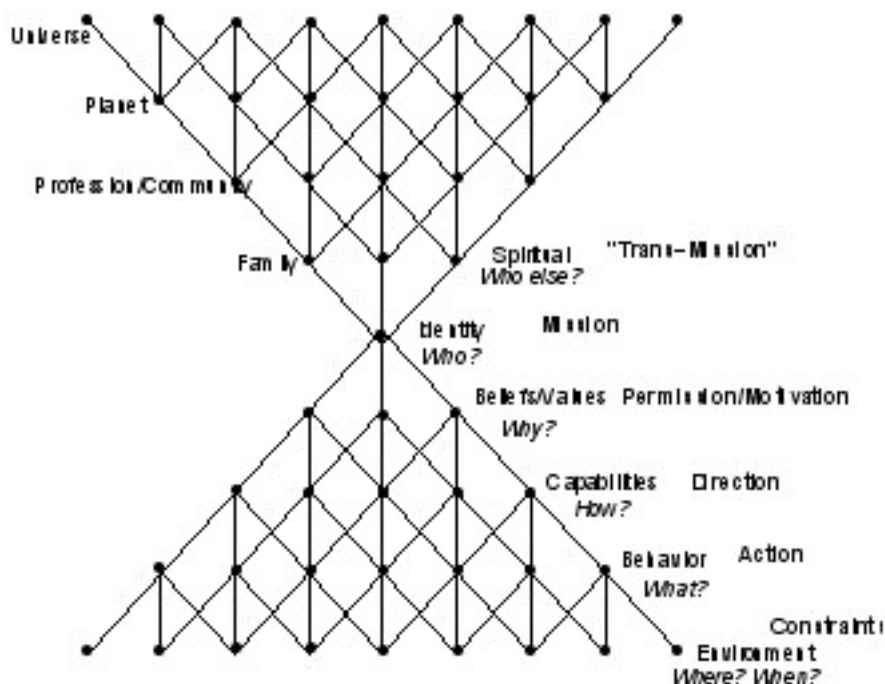
Zdolności – Ten poziom określa, do czego jesteśmy zdolni. Tworzy grupy lub zbiory zachowań, ogólnych umiejętności, które możemy wykorzystywać w naszym życiu. Poziom ten odpowiada na pytania o zdolności: **Jak to zrobić? Jak sobie z tym poradzić? Jakie posiadam umiejętności? Jakich umiejętności potrzebuję?** Wykorzystuje szereg map mentalnych, strategii, planów, aby wywołać pewne określone zachowania.

Działanie – Składa się z poszczególnych czynności, akcji lub reakcji codziennego życia. Bez względu na nasze zdolności, działanie określa to, co naprawdę robimy. Odpowiadając na pytania dotyczące konkretnych czynności: **Co ja robię? Jakie działania podejmę? Jaki jest mój następny krok?**

Środowisko – Związane jest z ogólnymi okolicznościami, w jakich działamy. Odpowiada na pytania dotyczące konkretnego tła dla naszych działań: **Gdzie i kiedy tak się zachowuję? Gdzie i kiedy to zrobię? Dzisiaj, w przyszłym miesiącu, roku?**

Uwaga: W poniższym diagramie „Tożsamość” znajduje się na najwyższym poziomie dolnego trójkąta. Jednak, ponad poziomem Tożsamość znajduje się Duchowość odpowiadająca na pytanie: **Kto jeszcze?**

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Wszechświat | <input type="radio"/> Działanie; Co? |
| <input type="radio"/> Ziemia | <input type="radio"/> Środowisko; Gdzie, kiedy? |
| <input type="radio"/> Zawód/ społeczność | <input type="radio"/> Transmisja |
| <input type="radio"/> Rodzina | <input type="radio"/> Misja |
| <input type="radio"/> Duchowość; kto jeszcze? | <input type="radio"/> Przyzwolenie, motywacja |
| <input type="radio"/> Tożsamość; kto? | <input type="radio"/> Kierunek |
| <input type="radio"/> Przekonania/ wartości ; Dlaczego? | <input type="radio"/> Działanie |
| <input type="radio"/> Zdolności; Jak? | <input type="radio"/> Ograniczenia |



Od szczegółu do ogółu (proces z dołu do góry)

Poziomy logiczne można badać na dwa sposoby: „Z góry na dół” i „z dołu do góry”. Analiza z dołu do góry jest przydatna, gdy naszym celem jest zdefiniowanie końcowego rezultatu razem z klientem. Na przykład, gdy mówi on „Chcę żyć tak jak chcę, ale nie mam pojęcia, czego naprawdę chcę”, wówczas trener może zadać następujące pytania:

- Załóżmy, że właśnie rozpocząłeś życie takie, jakie chcesz. W jakim środowisku/ otoczeniu by to było?
- Jakie czynności mógłbyś wykonywać każdego dnia?
- Jakie miałbyś umiejętności?
- Według jakich przekonań chciałbyś żyć?
- Jaką chciałbyś być osobą?
- Na kogo miałbyś wpływ, gdybyś był osobą taką, jaką chciałbyś być?

5. Struktura „Jak gdyby”

5.1 EKSPLOKACJA ZAŁOŻEŃ: NARZĘDZIA KONTROLI STRACHU

Wizualne wyobrażenie dla umysłu jest niczym realne doświadczenie!

Strach ustępuje gdy możesz ujrzeć skuteczne działanie oczami wyobraźni. Oddzielony wizualny obraz jest szczególnie użyteczny, gdyż możesz przedstawić sobie osiągnięcie kompetencji. Gdy używamy naszego nieświadomego umysłu by ujrzeć, jak moglibyśmy poradzić sobie dobrze w konkretnej sytuacji, możemy uzyskać dostęp do naszego “kreatywnego systemu”... nieskończonego źródła “alternatywnych przykładów” które otwieramy niczym katalog filmów wideo.

Możemy obejrzeć się w takim wewnętrznym filmie, w dwu-trzy sekundowej “reklamówce” z nami w roli głównej. W ten sposób otrzymujemy nowe podejścia i wskazówki z naszego nieświadomego umysłu.

Obraz dla umysłu jest niczym prawdziwe doznanie. Po trzech lub czterech “pokazach” i przejrzeniu kilku alternatywnych wyborów, nasza pewność siebie niepomniernie wzrośnie. Teraz możemy wyobrazić sobie że jesteśmy efektywni w niegdyś niepokojących i niepewnych sytuacjach, doświadczając nowej pewności siebie.

Przekształcanie Wizualnego Wyobrażenia w Realne Doświadczenie

Magiczna cyfra 3:

Podstawową funkcją relacji klienta z coachem jest wypróbowywanie potencjalnych wyborów. Ludzki umysł jest niczym magnetofon lub odtwarzacz wideo. Ponowne odtwarzanie jest jego ważną funkcją. Człowiek może potrzebować kilku ponownych odtworzeń obrazów korzyści czy wyborów zanim w pełni zrozumiane te projekcje i staną się dla niego pociągające. Nieświadomy umysł jest czystym czasownikiem! Używamy nieświadomego umysłu zawsze gdy próbujemy rozstrzygnąć jak podjąć skuteczne działanie w przyszłości i zobaczyć wewnętrzne filmy. Zazwyczaj potrzeba 3 lub więcej odtworzeń, lub powtórzeń wewnętrznego oglądu wraz z dyskusją by uczynić coś realnym bądź wykonalnym dla oczu wyobraźni.

Przykładowo:

- Gdy zestawisz ze sobą trzy stwierdzenia które orzekają to samo na trzy różne sposoby, koncept ten będzie stopniowo dryfował od akceptowanego domysłu czy założenia do “faktu”.
- Jeśli przypomnisz sobie lub wyobrazisz doświadczenie używając co najmniej trzech systemów reprezentacyjnych (np. wizualnego, dźwiękowego czy kinestetycznego) – ożyje!
- Jeśli oglądasz doświadczenie z co najmniej trzech punktów widzenia; punktu widzenia “ja”, “ty” i innej, trzeciej perspektywy, na przykład “muchy na ścianie” czy pozycji “kamery”- stanie się ono niezwykle rzeczywiste. Widzimy te obrazy jako części naszego życia!

- Jeżeli wmontujemy jakieś doświadczenie w przeszłe, teraźniejsze i przyszłe “wspomnienia” wyraźnie widzimy je jako prawdziwe! Zazwyczaj wystarczą trzy przykłady aby ustabilizować naszą uwagę na doświadczeniu wykonywalności. Spójrzmy po kolei na wymienione funkcje.

POWTARZANIE:

Najpierw, zastanówmy się nad funkcją samego powtarzania. Na przykład, gdybym miał opowiadać o brązowych tasmańskich żółwiach i wprowadziłbym je do trzech różnych zdań, automatycznie zamalowałbyś je na brązowo, gdybyś kiedyś w przyszłości miał sobie wyobrazić tasmańskie żółwie.

Marketingowcy świetnie to rozumieją i wykorzystują. Poprzez powtarzanie tych samych obrazów na okrągło uaktywnia się twój system pamięci. Na przykład, jeśli wystarczająco wiele razy obejrzyś pudełko proszku “Tide” w reklamówce, prawdopodobnie zapamiętasz pudełko i może zakupisz produkt gdy znajdziesz się w sklepie. Rola wielokrotnych reklam polega na powtarzaniu konkretnego obrazu na okrągło, co w rezultacie aktywizuje system pamięci.

Poniższa anegdota świetnie ilustruje “potęgę trzech” powtórzeń. Może słyszałeś kiedyś historię kaznodziei, Johna, w środkowo-wschodnim mieście, którego niepokoi błyskawiczny rozrost kościoła innego kaznodziei, Sama. Kwitnący kościół Sama stał po drugiej stronie ulicy, naprzeciw kościoła Johna. Rok za rokiem, Samowi przybywało wiernych, podczas gdy trzódka Johna pozostawała bez zmian. Kościołowi Sama przybywało nowych skrzydeł, bocznych naw, rozrastał się przykościelny parking. W końcu, John dręczony ciekawością, przekroczył ulicę i zapytał Sama o sekret jego sukcesu. Sam dobrze przemyślał swoją odpowiedź nim odrzekł: “To co robię, podczas każdej mszy, jest w sumie proste. Mówię im co im powiem, wtedy im to mówię, a na koniec mówię im co im powiedziałem!” Magiczna cyfra to trzy!

REPREZENTACJE KTÓRE KIERUJĄ UMYŚŁEM

Każdy z nas, dzięki naszym nieświadomym systemom sygnalizacyjnym, nieświadomie “rozpoznaje” właściwości wewnętrznych obrazów w które wierzy, spostrzega jako realne lub pożądane. Rozpoznajemy ich “akceptowalność” za pomocą konkretnych cech naszych wewnętrznych reprezentacji, wizualnych, dźwiękowych, czy kinestetycznych.

Te nieświadome sygnały, specyficzne cechy reprezentacyjne, które uznajemy jako realne bądź pożądane, są różne dla każdego z nas. Na przykład, ktoś może rozpoznawać wewnętrzny obraz jako prawdziwy jeśli widzi go w odcieniach szarości i brązu, o określonej wielkości i jasności, i gdy “błyśka” z określonego, wewnętrznego kierunku. Ta sama osoba może rozpoznawać doświadczenie jako pożądane jeśli barwy obrazu są szczególnie intensywne, lub gdy zachodzi zmiana wyrazistości tego co jest postrzegane. Te indywidualne schematy charakteryzują się stabilnością w ciągu życia. Są podstawą naszej własnej percepcji sądów, równocześnie bardzo różniąc się między ludźmi.

Gdy już rozpoznasz swoje własne, lub klienta, nieświadome sygnały, będziesz mógł używać tych wewnętrznych przyzwyczajęń by wzmocnić zdolność rozwijania i maksymalizowania korzyści przez twojego klienta podczas przyszłych wewnętrznych odtworzeń. Będziesz mógł poprosić twojego klienta aby, zgodnie z jego, lub jej, własną formułą, zwiększyć wyrazistość

obrazu do poziomu “7 na 10”, a jasność z “8 na 10”. Będzie to częścią jego, lub jej własnej metody doskonalenia i wzmacniania wpływu przyszłych wyobrażeń motywacyjnych. Dzięki opanowywaniu tych “przyzwyczajień umysłowych” i kierowaniu nimi za pomocą wewnętrznej formuły osiągamy zadziwiające wyniki. Trenujemy zainteresowanie mistrzostwem samym w sobie.

PRZEKONUJĄCE DOŚWIADCZENIE:

Gdy jesteśmy o czymś “przekonani”, małe wskaźniki (wskaźniki takie jak jasność, kolor, jaskrawość, wyrazistość, ruch) w naszych wewnętrznych reprezentacjach zmieniają się w reprezentacje przekonania. Po wystarczająco wielu powtórzeniach wmontowujemy korzyści z doświadczenia, skojarzeniowo, “jak-gdyby” już się wydarzyło. Proste wyobrażenia które uaktywniają nasz wizualny system mogą to osiągnąć.

PYTANIA “JAK-GDYBY”:

Pytania “Jak-gdyby” są potężnym atutem w repertuarze coacha. Odtwarzając wybory z klientem, coach może pomóc jemu, lub jej w budowie pozytywnych wizualizacji. Dzięki odtwarzaniu wewnętrzne wskaźniki na naszych obrazach rozwijają się i przeobrażają, wraz z naszą zdolnością do twórczego zaangażowania. Nasze obrazy mogą stać się jaśniejsze, bardziej kolorowe, lub przekształcić się na inne sposoby wspierając przechodzenie do konkretnych wyborów w przyszłości.

Gdy używamy pytań „Jak-gdyby” efektywnie przenosimy naszą uwagę ze struktur, w których trudno znaleźć kreatywne idee, do nieświadomego obszaru wizualizacji, gdzie kreatywności jest pod dostatkiem. Zazwyczaj nasze niekreatywne pętle umysłowe organizują się w werbalne struktury uwagi, wnioski zawierające szczegółowe dialogi wewnętrzne które określają problemy i które są reprezentowane przez powracające pętle błędnych kół, powtarzające ciągle zarzuty i ostrzeżenia. Możesz doświadczać tego jako wewnętrznego głosu mówiącego ci takie rzeczy jak: “To jest głupie”, “Jesteś głupi”, “Nie rób tego”, itd.

W przeciwieństwie do tego nasz wizualny system kreatywności jest łatwo dostępny przez pytania “Jak-gdyby” i “Tylko pomyśl”. Te pytania zazwyczaj zakładają:

- Wiele różnych możliwości.
- Naszą zdolność do ustalania i reprezentowania najlepszych wyborów.
- Naszą zdolność do krytycznego poruszania się między różnymi możliwościami oceniając je i porównując.
- Oraz naszą zdolność do wybrania kryteriów dla jak najlepszego wyboru.
- Właśnie te założenia implikują pytania “Jak-gdyby”. Pytania “Jak-gdyby” natychmiast łączą nas z naszym niezmiernym “większym umysłem” eksploracji i możliwości.

W następnej części możesz znaleźć kilka przykładów pytań “Jak-gdyby”, które dadzą ci jaśniejszy obraz tej metody. Zauważ, że, aby odpowiedzieć na te pytania, musimy rozważać nasze możliwości pozytywnie. Musimy zobaczyć pozytywny wybór jako dynamiczny obraz. Oznacza to, że przede wszystkim chcemy stymulować pozytywne wizualizacje odnoszące się do naszych pytań. Gdy powtórzymy i wypróbujemy możliwe opcje co najmniej trzy razy, niektóre z mentalnych “taśm wideo” o użytecznych tendencjach często stają się coraz bardziej pociągające. Wraz z powtarzaniem, wewnętrzne wskaźniki reprezentacji, jasność, kolor, tonacja, itd. zaczną zmierzać do uzgodnienia i potwierdzenia naszych oczekiwań odnośnie możliwych wartości specyficznych wyborów bądź dróg. Stajemy się wewnętrznie wzmocnieni.

5.2 STRUKTURA “JAK GDYBY”: ODGADYWANIE PRZYSŁOŚCI

Fazy pytań „A gdyby tak”

Ustal schemat: Użyj następujących wprowadzających słów albo wyrażień:

- Założmy że...
- Przypuśćmy, że...
- Gdybyś miał/miała zrobić...
- Czy możesz zachować się Jak - Gdyby...
- Założmy, że jestem...
- Co jeśli...

Zdecyduj jaki typ zmiany jest wymagany:

- Zmiana osobowa Gdybyś był(a) mną, co...
- Zmiana czasu Zachowaj się tak jakby minęło już sześć miesięcy...
- Zmiana funkcji Gdybyś mógł(a) zmienić którąkolwiek z części operacji...
- Zmiana informacji Założmy, że wiedzieliśmy o tym...
- Rewizualizacja Spójrz na przeszłość z przyszłości...

Przykładowe pytania „jak gdyby”

1. Zmiana czasu: Dobrym przykładem jest użycie frazy „założmy”...

Na przykład:

- A) Założmy, że masz możliwość wyboru swojego nadrzędnego celu, co byś wybrał(a)?
- B) Jakie widzisz korzyści patrząc w przyszłość?
- C) Zakładając, że ta decyzja przyniosła sukces, jakie będą najważniejsze korzyści, których oczekujesz po upływie roku?
- D) Zatrzymaj się na chwilę... Wyobraź sobie, że pozostawałeś przy tej decyzji komfortowo przez rok, jak żyje ci się z tą decyzją po takim czasie?
- E) Roy, wyobraź sobie, że jest grudzień 2005. Powspominaj ze mną jeśli chcesz! Jest koniec 2005 roku a ty sprzedałeś więcej niż 60 systemów w ubiegłym roku. To niezmierny rekord. Gdy spoglądasz w przeszłość, na niektóre spotkania, które odbyły się w różnych miastach, jak myślisz, jakie były kluczowe czynniki, które sprawiły, że spotkania okazały się sukcesem?

2. Wartości i znaczące słowa: Schemat „jak-gdyby” jest doskonałą metodą by ponownie sprawdzić wartości klienta i znaczące słowa. Po prostu poproś klienta by wyobraził sobie swoje zyski z punktu widzenia przyszłości. Jak to opisze?

A) *Jest Pan/Pani osobą, która ceni naukę. Proszę zauważyć jak doświadczenie nauki z czasem stopniowo przemienia się w rozległą wiedzę.*

B) *Co się stanie jeśli dostrzeże Pan/Pani, że doświadczenie rozwijania zaufania jest naprawdę doświadczeniem posiadającym zdolność by rosnąć w siłę i rozwijać się? Czy może Pan/Pani temu zaufać?*

C) *Na chwilę załóżmy, że wybrał Pan/Pani pierwszą opcję, jakie korzyści uważa Pan/Pani za najbardziej znaczące, gdyby był Pan/Pani pod ich wpływem ?*

D) *Założmy, że ta decyzja okazuje się mieć prawdziwą wartość, jakie będą najważniejsze wartości, których doświadczy Pan/Pani po upływie roku*

3. Punkt widzenia: Struktura „jak-gdyby” dostarcza informacji z perspektywy różnych punktów widzenia. Możliwe jest użycie tych struktur by spróbować poznać punkt widzenia innej osoby poprzez zmianę pozycji percepcyjnej.

Używając zmiany personalnej, możesz spoglądać oczami osoby kompetentnej w dziedzinie, w której zdobyciem kompetencji jesteś zainteresowany. Wyobraź sobie, że jesteś tą osobą patrzącą na tą sytuację i udzielającą darmowych porad... Co mogą ci one powiedzieć? Użycie techniki zmiany odniesienia powala danej osobie z łatwością przyjmować czyjś punkt widzenia. Pomysł polega na tym, aby się stać przez chwilę nimi i dostrzec ich reakcje.

Na przykład:

- „Dave, pracujesz bardzo blisko z Johnem, który zna tę firmę najlepiej. Powygłupiajmy się przez chwilę... gdybyś był Johnem, to co byś odpowiedział na pytanie czy utrzymają się na rynku czy nie”
- „Gdyby twój Dean był dziś tutaj, co jak myślisz, co by powiedział o twoim przeglądzie wybranych priorytetów?”
- „Jeśli dr Jones, który jest starym wygą w tych sprawach, byłby tutaj, co podejrzewasz że mogłoby według niego być najważniejszymi sprawami, które należałoby uwzględnić w tym czasie?”
- Gdyby twój menedżer handlowy był dzisiaj tutaj, jak sądzisz, jaka byłaby jego ostateczna decyzja?
- Gdybyś miał(a) jego umiejętności, co zrobił(a)byś inaczej?

4. Przesunięcie funkcji: Eksploracja Systemu

Gdybyś mógł zbadać wiele różnych funkcji w jakimkolwiek systemie, rodzinie, korporacji i rządzie, aby scalić systematyczny przegląd, który zawiera „szerszy systemowo” pogląd, to co byś zobaczył? Możesz wizualizować i re-wizualizować systemy z różnych lokalizacji. Możesz rozróżnić rozmiar systemu tak, że potrafisz analizować i wizualizować nawet „szerszy system”.

Możesz także zobaczyć szerszy system patrząc z innych punktów z przyszłości. Na przykład możesz patrzeć z „punktu widzenia” konkretnego całościowego systemu będącego o 5 lat w przyszłości. Oznacza to, że możesz sprawdzać w tym momencie równowagę ekologiczną w systemie. Nieświadomy umysł, może stworzyć tak doskonale zharmonizowane przyszłościowe projekcje.

5. Zbieranie informacji:

Kiedy wiemy, że mamy dostęp do wszystkich potrzebnych informacji, często posuwamy się do przodu ze zrozumieniem, ponieważ „zezwalamy” sobie na potrzebny pogląd. Struktura „jak-gdyby” oferuje ludziom możliwość „namieszania” w ich nieświadomych umysłach, co powoduje odkrycie istotnych informacji, które inaczej mogłyby zastać niezauważone. Struktura „jak-gdyby” oferuje ludziom możliwość „mieszania” w swoim systemie, i w efekcie pozwala zdobyć łatwy dostęp do istotnej informacji, których nie zdobyliby w przeciwnym wypadku.

Na przykład, użyj narzędzia „pobierania informacji” struktur „jak gdyby” poprzez zadanie następujących pytań: Co by było gdybyś miał(a) potrzebne informacje? Jak byś odpowiadał(a) na te pytania, gdyby wymagana informacja była dostępna?

6. Wzmacnianie rozwiązania

- *Po prostu wypróbuj tę możliwość przez chwilę... Załóżmy, że dobrze wykorzystateś możliwości, które dał ci coaching i minęło już sześć miesięcy. Przeglądasz swoje wyniki finansowe sprzedaży miesiąc po miesiącu widzisz przyspieszoną tendencją wzrostową. Tendencja ta utrzymuje się nawet w trudniejszym sezonie. Czy jest to to, co chcesz stworzyć?*
- *Wyobraź sobie, że trenujesz te zdolności każdego dnia. Minął już rok od dnia dzisiejszego... czy nastąpiła jakaś zmiana ?*

7. Tworzenie kontraktu: Strategia określania wyniku: Jeśli klient nie wie czego pragnie, spraw aby zaczął patrzeć w przyszłość (np. zachowuj się tak Jak-Gdybyś był o 15 minut lub o 5 lat w przyszłości i zobacz co ma miejsce, usłysz co się dzieje oraz poczuj, że zdobyteś wszystko co chciaeś). Gra w “jak-gdyby”, może stać się łatwą umiejętnością myślenia przyszłościowego, które przynosi wyniki.

Na przykład:

A) Kiedy zgodziłeś/łaś się ze mną spotkać, musiałeś/łaś mieć coś na myśli. Jeśli następne trzydzieści minut może być rzeczywiście dla ciebie użyteczne – jeśli mógłbyś uzyskać to czego chcesz przez ten czas – co to by było?

B) Co musimy zrealizować podczas tego spotkania abyś poczuł, że dobrze wykorzystasteś ten czas?

C) Co musisz zobaczyć, aby się przekonać, że ten projekt może być sukcesem w następnym roku?

8. Nieinwazyjne sondy: Magiczne pytania są nieinwazyjnymi sondami, które często pozwalają ludziom na mówienie o swoich marzeniach. Ośmielają się mówić o wynikach, które być może zaczynają osiągać.

Na przykład:

A) Załóżmy, że masz magiczne moce i możesz zmieniać rzeczy tak jak ci wygodnie, w którym miejscu zaczniesz zmieniać swoje życie?

B) Załóżmy, że wiatry zmian wieją w (tutaj wstawić miasto) w tym momencie i wywiewają stare problemy. Wyobraź sobie, że budzisz się jutro rano i kiedy wstajesz nastaje świt nowiuteńkiego dnia możliwości. Wszystkie te zmęczone stare problemy zostały wywiane i powstało miejsce na ponowne świeże wybory. Co robił(a)byś inaczej?

5.3 ĆWICZENIE “JAK GDYBY”: PROJEKTOWANIE MOŻLIWOŚCI

Ćwiczenie 2, A: Coach i B: Klient

1. Nazwij coś, co uważasz za trudne pomimo tego, że zdajesz sobie sprawę, że jest to osiągalne przez innych. Upewnij się, że dla ciebie cel wart jest osiągnięcia.
2. Podziel zachowanie/aktywność na części składowe.
3. Określ, które z tych części składowych byłeś w stanie zrobić w przeszłości.
4. Wskaż, których z pozostałych składowych zachowań, musiałbyś się nauczyć w celu wykonania wybranego zachowania/aktywności.
5. Wyobraź sobie, że posiadasz potencjał wystarczający by nauczyć się tych zachowań składowych (na przykład: odpowiednią ilość czasu, pieniędzy, dostęp do nauczycieli, etc.) i wtedy wyobraź sobie uczenie się ich.
6. Teraz rozważ możliwość, że jesteś w stanie wykonać wybraną czynność/czynności. Czy zmieniło się twoje doświadczenie?

5.4 GENERATOR NOWYCH WZORCÓW ZACHOWAŃ

Stworzony przez Roberta Diltsa

Użyteczny, gdy ludzie pragną nauczyć się nowych trudnych do nabycia umiejętności lub zwalczyć w sobie stare ‘nieodpowiednie’ zachowania.

- Poproś klienta/ klientkę aby sami się obserwowali podczas podejmowania pojedynczego nowego zachowania, które będzie skutkowało pożądanym rezultatem. Jeśli klient nie jest w stanie stworzyć wyobrażenia, zapytaj czy zna kogoś lub widział/a taki sam scenariusz odgrywany w filmie, książce lub innym medium, gdzie ludzie radzili sobie z taką sytuacją w odpowiedni sposób. Na przykład, ‘Czy znasz kogokolwiek lub widział/a eś kogokolwiek w filmie, książce, itp., kto poradził sobie z taką sytuacją w odpowiedni sposób?’

1.- Poproś klienta/klientkę o odegranie scenariusza tamtej osoby (tj. aktora, bohatera, przyjaciela, znajomego, osoby przełożonej, kolegi, itd.) zachowującej się w odpowiedni skuteczny sposób. Następnie powiedz klientowi aby postawił się w miejscu tamtej osoby, naśladowując zachowanie, które prowadzi do pożądanego rezultatu. Wprowadź odpowiednie poprawki do ‘bycia jak’ osoba w obrazie.

- Zapytaj klienta czy to działa. Jeśli nie, poproś o udzielenie Ci informacji zwrotnych, które by go/ ją wsparły w wizualizacji i wniesieniu odpowiednich zmian, które sprawią, iż ćwiczenie będzie bardziej efektywne. Jeśli tak,...

2. **Wzbogać wewnętrzny scenariusz wokalizacją:** (Używając Skonstruowanych Dźwięków – Ac)

- Zapytaj klienta/ klientki, ‘Czy w ten sposób chcesz słyszeć swój głos? Czy Twój głos ma teraz efekt jaki chcesz uzyskać?’ Jeśli nie, pomóż klientowi odpowiednio go dostosować. **Jeśli tak...**

3. **Wejść w wyobrażenie:** (Za pomocą uczuć i doznać cielesnych – K)

- Zapytaj klienta, ‘Teraz, kiedy poruszasz się w ten sposób, czy to, w jaki sposób się czujesz odpowiada Ci? I patrząc przez te oczy, czy to jest reakcja, którą chcesz uzyskać?’
- Po dokładnym określeniu pożądanego zachowania ugruntuj go i przetestuj.

6. Obraz ja

6.1 OBRAZ JA OPARTY NA WARTOŚCIACH. NARZĘDZIE DO BADANIA OBRAZU JA W ŻYCIU KLIENTÓW

Jaki jest twój aktualny obraz Ja?

- Idea obrazu Ja towarzyszy nam od czasów, w których ludzie zaczęli wymieniać się informacjami o osobistych doświadczeniach. Jednakże bardzo niewiele osób zastanawia się nad jakością własnego obrazu Ja. Jaki jest twój obraz Ja? Czy zdarzyło ci się o tym myśleć?
- Kiedy zada się to pytanie, wielu ludzi zauważa, że ich obraz Ja opiera się na założeniach i uczuciach wobec siebie. Generują skojarzenia z przekonaniami na własny temat, które wcześniej przyjęli i odczuwają je „ze środka”.
- Przykładowo, osoba może czuć, że coś jest nie tak z jej ciałem i słysząc pytanie „Jaki jest twój obraz Ja? Czy zdarzyło ci się o tym myśleć?” od razu przywołuje wewnętrzne uczucie rozczarowania i porażki. Może na przykład wierzyć, że jest zbyt gruba lub zbyt chuda.
- Inni ludzie generują skojarzenia z kluczowymi momentami w swoim życiu (np. chwilą otrzymywania świadectwa). Wyglądają we własnych oczach tak samo, jak w chwili, gdy spotkali się z krytyką za „mniej niż doskonały” wynik.
- Czasami ludzie przywołują skojarzenia z dźwiękiem czyjegoś głosu, który ich krytykuje. Na przykład jedna ze znanych mi osób wiąże swój obraz Ja z głosem nauczycielki z czwartej klasy mówiącej jej matce „Elizabeth jest całkiem bystra, ale nigdy nic nie osiągnie, jeżeli nie będzie się bardziej angażować”

Czy można zbudować obraz Ja w oparciu o wartości? Czy można ponownie narysować mapę?

Wielki hipnoterapeuta, Milton Ericsson, podkreślał że towarzyszenie komuś w budowaniu wartości obrazu Ja jest ważnym rezultatem coachingu.

Jego prosta metoda stała się naszym dziedzictwem.

- Coaching wartości obrazu Ja służy budowaniu umiejętności samorozwoju i wewnętrznych, generowanych przez jednostkę przewartościowań. Klienci działają zgodnie ze swoimi „mapami” albo „nawykami myślowymi” zaś jakość obrazu Ja, któremu poświęcają uwagę jest kluczem do budowania jakości ich działania w świecie.
- Kiedy klient wytworzy obraz Ja zorganizowany wokół swoich najgłębszych wartości, wpłynie to w istotny sposób na jego życie. Zapewniamy prosty system, który może zostać przyswojony i wyćwiczony przez coachów osobistych.
- Bądź coachem dla samego siebie i wszystkich swoich klientów, budując nawyk myślenia kształtującego obraz Ja codziennie rano, aby zadbać o odpowiednią jakość nadchodzącego dnia.

6.2 OBRAZ JA OPARTY NA WARTOŚCIACH

Dlaczego budować zdysocjowany obraz Ja?

Aby skutecznie posługiwać się mapami myślowymi, musimy stworzyć zdysocjowany obraz Ja. Innymi słowy, musimy zobaczyć siebie w działaniu, aby kierować się mapą pozwalającą nam być tym, i robić to, co widzimy. Każdy postrzega swoje wspomnienia inaczej. Niektórzy ludzie pamiętają tylko sekwencje wydarzeń (tak jakby patrzyli na nie własnymi oczami). Twoje wspomnienia, kiedy znajdują się w stanie asocjacyjnym, nie obejmują twojego własnego ciała.

Aby stworzyć obraz Ja oparty na wartościach, powinniśmy spojrzeć na siebie z zewnątrz (na przykład wyobrazić sobie siebie idącego wzdłuż ulicy i zobaczyć odbicie samego siebie) Dobrym przykładem może być sytuacja, w której widzimy całą swoją sylwetkę odbitą w lustrze albo szkle witryny sklepowej, którą mijamy idąc chodnikiem.

Obraz musi być zdysocjowany (wizerunek siebie na ekranie w naszym wewnętrznym kinie) i obejmować całą sylwetkę. Potrzebujemy poświęcić uwagę ciału rozumianemu jako całość, aby móc całościowo ocenić postawę, gesty, oddech i inne cechy które nas ożywiają.

Może to oznaczać, że będziemy potrzebować ruchomego obrazu. Ruch jest ważny ponieważ wyrażamy nasz sposób bycia i wartości poprzez sposób poruszania się i wchodzenia w interakcje ze światem.

Kiedy wszystkie trzy warunki – zdysocjowanie, ruch i obecność całej sylwetki – są spełnione, możemy rozpocząć budowanie obrazu Ja opartego na wartościach, aby czynić postępy w toku naszego życia.

- wyobraźnia dysocjacyjna mówi nam, że budujemy coś zorientowanego na przyszłość
- wyobrażenie całej sylwetki przypomina na nieświadomym poziomie o integralności naszych działań
- ruchomy obraz staje się projektem powiązanych z wartościami działań, jakie chcemy podjąć

Aby stworzyć dla swojego klienta obraz Ja oparty na wartościach, musisz działać systematycznie i systemowo (zanim zaczniesz pracować nad tym z klientami, opracuj i przetestuj taki obraz dla siebie, aby zdobyć pewność co do wartości procesu).

Kroki, które należy podjąć, są następujące:

1. Określ charakterystyki, jakie chcesz wbudować w obraz. Wybierz co najmniej trzy podstawowe wartości, które chcesz włączyć w kształtowanie obrazu Ja.
2. Uwzględnij te charakterystyki w zdysocjowanym obrazie Ja, upewniając się, że klient będzie w stanie dostrzec w działaniu wszystkie ich aspekty.
3. Zgromadź różnorodne związane z wartością charakterystyki, których pragnie klient i połącz je tak, by mógł zobaczyć je jako całość.
4. Wreszcie, pomóż klientowi w stworzeniu kilku krótkich „wewnętrznych filmów”, w których może przetestować swój oparty na wartościach obraz Ja w scenariuszach związanych z różnymi wydarzeniami.

Jeżeli twój klient dobrze rozumie znaczenie słów „zdysocjowany, ruchomy, oparty na wartościach obraz obejmujący całe ciało”, praca ta będzie łatwa do wykonania – zarówno osobiście, jak i telefonicznie. W trakcie coachingu ilustruję to zwykle niewielkim rysunkiem poruszającej się kobiety (zob. diagram). Można tu dostrzec wszystkie kluczowe aspekty: zdysocjowanie, obraz całego ciała i ruch. Zauważ również, że kobieta ta wyobraża kluczowe wartości ze swojego wewnętrznego filmu, poświęcając im niewielki, akceptujący uśmiech.

ĆWICZENIE “KROKU W PRZYSZŁOŚĆ”

Możesz pracować z klientem metodą „asocjacyjnego kroku w przyszłość”, obejmującą następujące elementy:

1. Poleć klientowi wyobrażenie sobie siebie w przyszłości (jutro, za tydzień, następnym razem gdy wydarzy się X), tak jakby oglądał film ze sobą prezentującym nowe zachowanie.
2. Spraw, że wejdzie w obraz i zacznie patrzeć na otoczenie własnymi oczami, słuchać docierających do niego dźwięków i czuć doznania, jakie wiążą się z uczestnictwem w tej sytuacji. Zadawaj pytania, które pozwalają przywołać obrazy, dźwięki i uczucia sprawiające że będzie się ona działa TERAZ.
3. Przeprowadź klienta przez metodę, której właśnie się nauczył, aby mógł ćwiczyć ją samodzielnie. Dzięki temu, klient będzie miał okazję doświadczyć sukcesu zanim wystąpi dana sytuacja; działać łatwiej i bardziej płynnie kiedy rzeczywiście nadejdzie.
4. Zakończ eksplorację ponownie przywołując zdysocjowany, oparty na poczuciu własnej wartości obraz Ja

6.3 ROZWIJANIE OBRAZU JA OPARTEGO NA WARTOŚCIACH

Obraz Ja oparty na wartościach – ćwiczenie coachingowe

W dwójkach: A – coach B – klient

- **B** wskazuje kilka pożądaných jakości lub charakterystyk
- **A** pomaga **B** w dotarciu do osobistego doświadczenia każdej z pożądaných charakterystyk, opisuje i odzwierciedla zachowanie **B**. Celem jest dotarcie do konkretnego momentu, w którym ta właśnie charakterystyka była dostępna **A**. Korzysta ze sformułowania „przypomnij sobie czas, gdy”, aby wydobyć związane z nim jednorazowe doświadczenia.
- **A** prosi **B** o rzeczywiste przywołanie czasu, w którym posiadał/a pożądaną charakterystykę, o wejście w tę sytuację, stopienie się z nią i wzmocnienie fizjologicznego aspektu doświadczenia; następnie zdysocjowania jej i spojrzenia z zewnątrz – dostrzeżenia ruchu, mimiki, wyglądu ciała i usłyszenia głosu.
- Tymczasem **A** przygląda się wskazówkom w mimice i postawie klienta, odzwierciedlając niektóre z nich dla **B**. (Przykładowo: „Kiedy to sobie przypomniałeś, zauważyłem, że wyprostowały ci się plecy i uniosły ramiona; zacząłeś oddychać wolniej i głębiej.” Zademonstruj **B** to zachowanie.
- **A** towarzyszy **B** w tworzeniu wewnętrznych wizualizacji, które odzwierciedlają konkretne, behawioralne wskazówki przywołujące każdą z charakterystyk i oparte na zaobserwowanych wzorcach. Wizualizacje te to zdysocjowane, krótkie (1-2 sekundy) „wewnętrzne reklamówki”, z **B** w roli gwiazdy.
- **A** prosi **B**, by wyobraził sobie siebie idącego wzdłuż ulicy, z pożądaną charakterystyką „widoczną w sposobie chodzenia”
- **A** prosi **B** o zespolenie wszystkich trzech charakterystyk i wyobrażenie sobie jak wizualne aspekty ich reprezentacji stapiają się w jedną reprezentację.
- Po stworzeniu zintegrowanego obrazu, który obejmuje trzy lub cztery charakterystyki, zamień role ze swoim partnerem.

KROKI DO SAMODZIELNEGO ZASTOSOWANIA

Zanim zaczniesz pracę z klientami, opracuj i przetestuj własny obraz Ja oparty na wartościach, aby mieć pewność co do jakości procesu. Oto jak możesz to zrobić. Wykonuj systematycznie kolejne kroki:

1. Pomyśl o trzech charakterystykach, które chciałbyś uwzględnić w swoim obrazie Ja opartym na wartościach. Niektóre z nich to kreatywność, wizjonerstwo, elastyczność, pewność siebie, radość, energia, ciekawość, wrażliwość, łagodność, poczucie humoru itp. Możesz zapewne pomyśleć o wielu innych cechach, które uważasz za osobiście bliskie. Jedną z tych, które zawsze polecam, jest poczucie humoru. Humor i swoboda dają wiele wyobrażeniu, które chcemy wykorzystywać w kierowaniu codziennym życiem.
2. Wybierz jedną charakterystykę do wypróbowania i postaraj się przypomnieć sytuację, w których jej doświadczyłeś. Załóżmy, że chcesz rozpocząć od wartości „kreatywność”. Jeżeli tak, przywołaj konkretną sytuację z przeszłości, w której rzeczywiście posiadałeś ją w sposób, który ci odpowiada.
3. Przywołaj tę chwilę i przyjrzyj się, jaką radość ci to daje. Potem oderwij się od tego wyobrażenia i zdysocjuj je, starając się zobaczyć siebie w działaniu, doświadczającego tej chwili. Poświęć uwagę własnej twarzy i jej mimice, gestom, głosowi, oddechowi i jakości wszystkich swoich ruchów.
4. Postaraj się przez chwilę wyolbrzymić tę wewnętrzną charakterystykę, być może stosując wzmocnienie za pomocą kluczowych kolorów. Doświadczaj blasku – zobacz promieniejącą twarz, błysk w oku, głęboki oddech i aurę pewności siebie. Jeżeli obecny jest śmiech, skorzystaj ze szkła powiększającego, aby cieszyć się ruchem linii wokół oczu i zmianami mimiki.
5. Teraz zmień scenerię. Spójrz na siebie, jak idziesz wzdłuż ulicy, przejawiając wszystkie ważne dla ciebie charakterystyki. Wybierz całkowicie neutralne tło (nigdy nie widzianą, pozbawioną znaczenia ulicę). Staraj się naprawdę dostrzec widzialne przejawy charakterystyki, którą wybrałeś i oglądałeś w poprzednim filmie. Patrząc na to, jak idziesz, postaraj się przejawiać oznaki kreatywności, które widziałeś poprzednio. Zauważ, jak kreatywność przekształca całe twoje ciało nadając ci szczególny rytm kroku, kołysanie ramion spojrzenie i wewnętrzną postawę.

6.4 TWORZENIE OBIECUJĄCEJ PRZYSZŁOŚCI. NARZĘDZIE DO TWORZENIA ZMIAN W ŻYCIU OSOBY TRENOWANEJ

Ten format został stworzony przez Leslie Cameron-Bandler

Niniejszy proces jest bardzo użyteczny w pracy z klientem próbującym wzbudzić w sobie motywację do poczynienia ważnych zmian w swoich starych wzorcach zachowania. Jako trener, nie spiesz się i pomagaj klientowi zbudować rozłączone wyobrażenia wizualne.

1. Stwórz pełną wizualną reprezentację (obraz umysłowy) siebie pięć lat starszej/ starszego. Pomocne może być wyobrażenie, że spoglądasz w lustro, które w magiczny sposób odbija przyszłość.
2. Kiedy już zobaczysz siebie wyraźnie, wyobraź sobie, że wchodzisz w ten obraz i stajesz się tą/tym przyszłym/przyszłą sobą. Poczuj, jak to jest być tą starszą o 5 lat osobą, która jest Tobą. Kiedy już przeanalizujesz te doznania, wyjdź z tamtego obrazu i powróć do teraźniejszości tak, abyś znowu mógł/mogła zobaczyć swoją przyszłość.
3. Zapytaj swoją/ego przyszłą/ego siebie co on/a teraz chce od Ciebie. Wsłuchaj się uważnie w odpowiedź.
4. Odkładając swoją przyszłość na bok, wybierz dziedzinę swojego życia, w której nie troszczysz się o siebie wystarczająco (np. finanse, mieszkanie, małżeństwo, dzieci, zdrowie, kariera, wygląd, itd.) Oszacuj obecne, zarówno pozytywne i negatywne aspekty swojego życia w tej dziedzinie.
5. Teraz przypomnij sobie jak wyglądało Twoje życie w tym aspekcie pięć lat temu.
6. Oceń jak Twoje zachowanie od tamtego czasu przyczyniło się (pozytywnie i negatywnie) do powstania Twojej obecnej sytuacji.
7. Wyobraź sobie w jak wyglądałoby Twoje życie (w aspekcie o którym mowa) teraz, gdybyś zachowywał/a się bardzo nieodpowiednio podczas ostatnich pięciu lat.
8. Oceń co jeszcze mógłbyś/ mogłabyś zrobić (oprócz tego, co zrobiła/eś podczas ostatnich pięciu lat, przez co mógłbyś/ mogłabyś obecnie być w dużo lepszej sytuacji.
9. Teraz narysuj dla siebie dwa obrazy przyszłości:
 - a. Pięć lat od teraz i zawierający doświadczenia i sytuacje, których naprawdę chcesz w tej dziedzinie swojego życia.
 - b. Pięć lat od teraz i zawierający doświadczenia i sytuacje, których naprawdę nie chcesz.
 - c. Każdy z obrazów powinien zawierać żywą reprezentację Twojej/go przyszłej/go Ciebie, żyjącej/go w tamtym bardzo pożądanym lub niepożądanym zestawie okoliczności.
10. Popatrz na obraz swojej pożądanej przyszłości i zapytaj siebie, 'Jak mogę sprawić, aby to stało się prawdą?' Wymień minimum trzy rzeczy, które warto zrobić aby tamta wyobrażona przyszłość stała się prawdziwa.
11. Teraz popatrz na swoją niechcianą przyszłość i zapytaj siebie: 'Jak mogę zapobiec temu?' Wymień przynajmniej trzy czynniki, których warto unikać.

12. Teraz popatrz jeszcze raz na swój pożądaną obraz przyszłości. Za każdym razem, kiedy będziesz angażować się w zachowanie, które przybliży Cię do niego, możesz czuć i widzieć siebie jak stwarzasz tę przyszłość, której pożądasz i czynisz ją prawdziwą. Wyobraź sobie, że wykonujesz jedną z rzeczy, które warto zrobić, i w efekcie widzisz obraz siebie w przyszłości, na którym jesteś szczęśliwy/a i spełniony/a.

6.5 SESJA BURZY MÓZGÓW Z SYSTEMEM WIEDZY GŁĘBOKIEJ ĆWICZENIE „TRZY KAPELUSZE/TRZY KRZESŁA”

Wykorzystaj to ćwiczenie, aby wprowadzić klienta w możliwości skoncentrowanego, otwartego zadawania pytań skierowanych do pozaświadomego umysłu, systemu wiedzy głębokiej, którym wszyscy dysponujemy. Jeżeli kierujemy pytania tylko do umysłu świadomego, dysponujemy ograniczonym zestawem narzędzi. Większość ludzi nie wie, że może bardzo dokładnie ukierunkować zadawane pytania. Musimy zorientować je do wewnątrz, wycelować w największy, najbardziej wszechstronny system wiedzy, jakim dysponujemy.

Opracowane przez Marylin Atkinson w roku 1985, to ćwiczenie jest metodą wspierania jednostek w stawaniu się świadomymi wewnętrznego głosu i intonacji, wizualizacji i uczuć wynikających z komunikacji z systemem wewnętrznej świadomości, nazywanej często umysłem podświadomym lub pozaświadomym.

1. Zarys ćwiczenia “Trzy krzesła”

W parach, **A i B**, klient i coach.

B: przygotowuje dla klienta trzy krzesła. Umieszcza je w stylu teatralnym, dwa bokami obok siebie z tyłu, a trzecie z przodu - w schemacie przypominającym literę V. Wszystkie krzesła są skierowane w tę samą stronę.

A: A, klient, przygląda się dwóm krzesłom i wskazuje jedno z nich jako reprezentację „świadomego umysłu”, a drugie obok niego jako krzesło głębokiej świadomości, albo „umysłu pozaświadomego”. Krzesło stojące przed nimi będzie odtąd nazywane krzesłem „integracji” albo „pozycji coacha”.

B: Korzystając z intonacji i tempa właściwego dla błahych rozmów, coach zadaje klientowi jedno z wcześniej wybranych pytań (zobacz propozycje na końcu opisu ćwiczenia). To samo pytanie zostanie powtórzone dla wszystkich trzech krzesła, w miarę jak A przesuwa się od „świadomego umysłu” przez „umysł nieświadomy” aż do krzesła „integracji”. Na każdym krzesle klient zada pytanie do wewnątrz, traktując je jak skierowaną do siebie prośbę o wskazanie drogi.

A: zadaje pytanie najpierw w odniesieniu do krzesła „świadomego umysłu”, potem „umysłu pozaświadomego” i wreszcie „krzesła integracji”. Coach pełni rolę protokolanta, zapisując wszystkie uwagi A, w miarę jak pojawiają się w reakcji na myśli związane z każdym z trzech krzesła.

2. Kroki realizacji ćwiczenia “Trzy Krzesła”

A: Klient zajmuje krzesło “świadomego umysłu”, rozważa i odpowiada na pytanie w sposób, który jako pierwsze przyjdzie mu do głowy. Coach notuje szybko wypowiedzi A.

B: Kiedy eksploracja jest już zakończona, coach prosi, by klient przeniósł się do krzesła „systemu wiedzy głębokiej”, albo „umysłu pozaświadomego”. Coach zaczyna zadawać pytanie ponownie, tym razem używając łagodniejszego, wolniejszego głosu, aby pogłębić proces poszukiwań.

Coach zadaje kluczowe pytanie ponownie, uzupełniając je o wskazówki takie jak „daj sobie czas, rozluźnij się, po prostu znajdź właściwe miejsce by słuchać swojej wewnętrznej wiedzy, itp.” i demonstruje własnym zachowaniem (bardziej zrelaksowany, otwarte dłonie, łagodniejsze oczy itp.) rozluźnioną, refleksyjną uwagę. Klient słucha i analizuje wewnętrzne odpowiedzi opisując słowa, obrazy, filmy i uczucia w miarę jak się pojawiają. Coach ponownie zapisuje wszystkie odpowiedzi.

A: Klient zajmuje teraz trzecie krzesło – „pozycji coacha” lub integracji, stojące z przodu dwóch poprzednich. **B:** Coach, zwracając się do klienta, odzwierciedla i powtarza to, co zostało powiedziane. Może na przykład powiedzieć: „Twój świadomy umysł powiedział...(wymienić odpowiedzi). Natomiast twój umysł głęboki powiedział... (wymienić odpowiedzi).

A i B: Coach i klient rozmawiają o odkryciach, jakich dokonali. Zauważ czy i w jaki sposób obydwaj tryby – świadomy i nieświadomy – wspierają się nawzajem i wykazują integrację. Coach może kontynuować wspieranie klienta w różnicowaniu świadomego i nieświadomego umysłu, używając sformułowań takich jak: „Zauważ, jak się wzajemnie wspierają. Czasami można je wyczuwać, jak obecności stojące za twoimi ramionami. Zastanów się, czy tworzą spójne powiązanie. Możesz dać wyraz doświadczeniu integracji zamykając dłonie.”

A: Klient obserwuje i wyczuwa integrację, poświęcając na to tak wiele czasu, jak trzeba. Kolejnym krokiem w ćwiczeniu jest po prostu pytanie o więcej informacji na temat tego „kto pyta” i „kto odpowiada” na sformułowane pytania, a także jak dowiedzieć się o nich czegoś więcej. Potem jeszcze raz „kto pyta”, „kto odpowiada?”. Kontynuuj, dopóki nie okaże się, że nie potrafisz pójść dalej. Jeszcze raz poczuj integrację. Odpocznij w niej. Ćwiczenie jest teraz zakończone.

6.6 TRZY KRZESŁA – PODSUMOWANIE ĆWICZENIA

Ogólne podsumowanie ćwiczenia

W dwójkach; **A:** klient; **B:** coach:

B: Ustawia dla klienta trzy krzesła\

A: Wybiera, które z nich jest krzesłem świadomego umysłu, a które – umysłu nieświadomego.

B: Używając tonu i tempa właściwego dla błażej rozmowy coach zadaje pytanie podobne do zaprezentowanego poniżej:

„Jakie sposoby uczenia będą dla ciebie najważniejsze w ciągłym rozwoju nowych umiejętności samopoznania?”

A: Zajmuje krzesło „świadomego umysłu” i udziela odpowiedzi, jaka przychodzi mu do głowy.

B: Kiedy klient skończy, **B** prosi **A** przeniesienie się na krzesło umysłu pozaświadomego, albo krzesła „głębokiej wiedzy”. Używając łagodniejszego, miękkiego głosu zadaje pytanie ponownie, dodając wskazówki takie jak *„Daj sobie czas, odpręż się i znajdź dobre miejsce, by dotrzeć do swojego głębszego Ja.”* Tymczasem **B** może fizycznie demonstrować rozluźnienie i głęboką refleksję poprzez swoje własne zachowanie i intonację (rozluźniony, oczy skierowane w dół itp.)

A: Klient daje sobie czas, by pozwolić „umysłowi pozaświadomemu” na udzielenie odpowiedzi; kieruje uwagę na wewnętrzną intonację, wewnętrzne uczucia i obrazy.

B: Coach zapisuje to, co klient ma do powiedzenia.

A: Klient zajmuje trzecie krzesło – „pozycji coacha” albo „integracji”, z przodu pozostałych dwóch. Coach, zwrócony do klienta, odzwierciedla i powtarza to, co zostało powiedziane, np. *„Twój świadomy umysł powiedział..., lub Twój pozaświadomy głos...*

Daj sobie czas. Zauważ, w jaki sposób obydwu umysły łączą się, by stworzyć użyteczny zestaw idei. Znajdź jakiś sposób, by werbalnie zintegrować obydwu tryby.” Klient może dać wyraz świadomości obydwu umysłów, łącząc dłonie.

Przykłady (A)**Pięć przykładowych pytań dla wewnętrznej burzy mózgów**

Poniższe przykładowe pytania dadzą ci dobre wyobrażenie o sposobie pracy z klientami i tworzeniu odpowiednich pytań. Pytanie musi być otwarte, nakierowane na rozwój i zakładające szczegółowy cel związany z uczeniem. Na przykład: jakie sposoby uczenia będą dla mnie najważniejsze w ciągłym rozwoju wewnętrznej umiejętności...

- ...rozwijaniu wewnętrznej zdolności do uczenia
- ...odkrywaniu wewnętrznej wiedzy o...
- ...doskonaleniu umiejętności przywódczych (w obszarze x)...
- ...eksplorowaniu konkretnych obszarów rozwoju (albo celów x, y, z)
- ...wspieraniu pojawienia się konkretnego obszaru twórczości (pole a, b, lub c) ...?

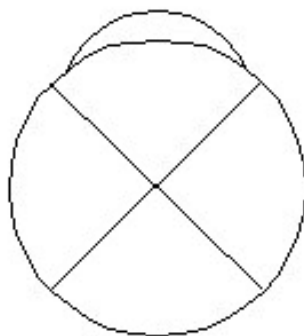
Kiedy skończysz ćwiczenie, zapytaj klienta, co oznaczają jego różne odpowiedzi? Niektóre z nich mogą mieć charakter symboliczny, a klient może potrzebować wyjaśnienia. Poinformuj go, że głębokie znaczenie będzie dostępne, kiedy zwróci się do własnego wnętrza ciepłą i otwartą postawą.

Examples (B)

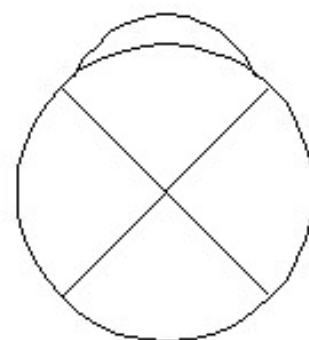
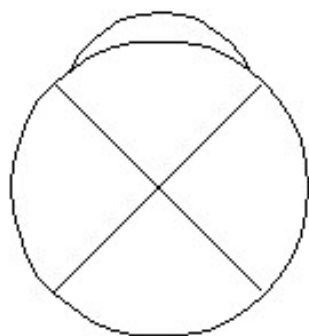
Pewna kobieta wykrzyknęła podczas ćwiczenia z trzema krzesłami: „Boję się usiąść na tym drugim krześle, bo wtedy będę miała wspaniałe pomysły i będę musiała je zrealizować.” Coach powiedział: „Być może chcesz, być może nie”. Jeżeli będziesz miała ich wiele, prawdopodobnie trafisz również na naprawdę wspaniałe, które będziesz chciała zrealizować.”

6.7 ILUSTRACJA ĆWICZENIA Z TRZEMA KAPELUSZAMI SESJA „BURZY MÓZGÓW”

Coach prosi klienta o określenie, jakiego koloru powinien być każdy kapelusz (jeżeli wolisz, użyj płaszcza lub okularów).



THE THREE HATS OR CHAIRS EXERCISE



7. Informacja zwrotna

7.1 RAMA INFORMACJI ZWROTNEJ VS. RAMA PORAŻKI

RAMA INFORMACJI ZWROTNEJ		RAMA PORAŻKI	
Rezultat:	Czego chcesz?	Problem:	Co poszło źle?
Informacja zwrotna:	Jak możesz się uczyć?	Porażka:	Czyja to wina?
Jak:	Jak to się stało?	Dlaczego:	Dlaczego to się stało?
Szansa:	W jaki sposób może to być szansą?	Ograniczenie:	W jaki sposób może cię to ograniczać?

7.2 WSPOMNIENIA INFORMACJI ZWROTNEJ: BOLESNE I PRZYJEMNE

Przez całe życie przyjmujemy informację zwrotną. Czasami dociera do nas bezpośrednio, czasami pośrednio. Czasem ma charakter pozytywny, a czasem negatywny. Jeżeli mamy szczęście, pomaga nam dowiedzieć się czegoś o sobie. Może jednak również tworzyć negatywne uczucia i w niewielkim stopniu przyczyniać się do poprawy skuteczności działania.

Ćwiczenie informacji zwrotnej:

Pomyśl o „niezapomnianym negatywnym doświadczeniu z informacją zwrotną”, kiedy przyczyniła się ona do wytworzenia w tobie negatywnych uczuć. Następnie wykonaj poniższe polecenia:

1. *Opisz, co w informacji zwrotnej przyczyniło się do powstania tak negatywnego efektu.*
2. *Czy prosiłeś o informację zwrotną, czy została ona narzucona?*
3. *Jaki miała wpływ na twoje uczucia i późniejszą skuteczność działania?*

Teraz przypomnij sobie moment, w którym informacja zwrotna była pozytywna i podniosła twój poziom samooceny i motywacji. Następnie odpowiedz:

1. *Co w informacji zwrotnej przyczyniło się do powstania tak negatywnego efektu?*
2. *Czy prosiłeś o informację zwrotną, czy została ona narzucona?*
3. *Jaki miała wpływ na twoje uczucia i późniejszą skuteczność działania?*

7.3 EFEKTYWNA INFORMACJA ZWROTNA

Doświadczenie wskazuje, że informacja zwrotna jest najskuteczniejsza, kiedy ma następujące charakterystyki:

1. Efektywna informacja jest opisowa, nie oceniająca czy osądzająca

Efektywna informacja zwrotna uwzględnia opis uczuć, jakie wzbudziło w nas czyjeś zachowanie. Kiedy udzielamy informacji opisowej, naszym zamiarem jest przekazanie innym, czego doświadczamy. Udzielając informacji oceniającej mamy na celu osądzanie osoby, albo przedstawienie wartościującej oceny jakości jej zachowania.

2. Efektywna informacja zwrotna jest raczej konkretna niż ogólna.

Słuchanie, że jest się osobą emocjonalną lub apatyczną, nieracjonalną lub chłodną, drażliwą lub nieczułą nie jest zwykle zbyt pomocne. Tego rodzaju charakterystyki są na tyle ogólne, że nie trzeba dobrego obserwatora, by sformułować wniosek, w którym byłoby ziarno prawdy. Wprawdzie te charakterystyki są tak ogólne, że mogą być „prawdziwe”, ale opisują osobę na tak ogólnym i abstrakcyjnym poziomie, że nie mają bezpośredniego praktycznego zastosowania.

3. Efektywna informacja zwrotna bierze pod uwagę potrzeby nadawcy i odbiorcy

Ogólnie rzecz biorąc, informacja zwrotna obliczona na wyładowanie własnych emocji nie jest konstruktywna ani skuteczna. Jest tak dlatego, że nie bierze pod uwagę emocji innych ludzi. Ze względu na to bywa destrukcyjna bądź bolesna; odcina i drastycznie ogranicza komunikację, nie przekazuje innym niczego użytecznego.

Informacja zwrotna zorientowana wyłącznie na wyładowanie emocji może być czasem usprawiedliwiona w sytuacji samoobrony przed wrogiem, pogardliwym, wprawiającym w zakłopotanie, nękającym lub budzącym lęk atakiem słownym.

4. Efektywna informacja zwrotna powinna być skierowana na zachowania odbiorcy, w których istnieje możliwość zmiany.

Informacja że jest się osobą dominującą lub wycofaną, frustrującą lub zabawną, zablokowaną lub pomocną może nie dostarczać żadnych poszlak pozwalających na zmianę zachowania. Jeżeli czujesz, że ktoś jest dominujący, albo próbuje zdominować grupę, sposobem wskazania pożądanego kierunku będzie informacja ukierunkowana na konkretne, modyfikowalne zachowanie. Na przykład:

“Jeżeli chcesz, bym nadązał za twoją linią rozumowania albo rozumiał jak się naprawdę czujesz, to myślę, że pomogłoby mi, gdybyś skróciła swoje wypowiedzi i dała mi szansę zadawania pytań, gdy czegoś nie rozumiem.”

7.4 JAK DOBRZE DAWAĆ INFORMACJĘ ZWROTNA

By informacja zwrotna była przydatna:

- A. Osoba musi rozumieć informację.
- B. Osoba musi być w stanie przyjąć informację.
- C. Osoba musi być w stanie wykorzystać tę informację.

Jak skutecznie dawać informację zwrotną – 10 głównych “powinności” coacha:

1. Prezentuj sposób odbioru, reakcje i opinie tylko tym, czym są, nie jako fakty
2. Informacja zwrotna powinna odnosić się do określonych działań, zachowań czy ich wyników, nie do jednostki samej w sobie
3. Informacja zwrotna powinna być wyrażana w postaci specyficznych, obserwowalnych zachowań (nie ogólnych)
4. Jeśli informacja zwrotna musi być wartościująca (a nie opisowa) powinna być wyrażana w określonych terminach, zgodnych z wcześniej ustalonymi kryteriami
5. Informacja zwrotna dotycząca prezentowania się osoby powinna zawierać przykłady tego, jakie są “wysokie” i “niskie” obszary tej prezentacji jak i konkretnych zachowań, które powinny przyczyniać się do zwiększania lub ograniczania efektywności
6. Podczas dyskusji nad obszarami problemowymi (gdy ustanawiane są określone procedury czy rozwiązania) sugestie powinny być podawane w celu poprawienia prezentowania się osoby
7. Informacja zwrotna powinna unikać wzbudzania emocji (np. „obciążające” określenia wzbudzają postawę obronną)
8. Informacja zwrotna powinna dotyczyć rzeczy, które osoba jest w stanie kontrolować
9. Jeśli zostanie wzbudzona reakcja emocjonalna lub obronna, należy radzić sobie z nią taką jaka jest, zamiast się spierać czy próbować przekonywać w sposób logiczny czy opierając się na faktach
10. Informacja zwrotna powinna być udzielana w taki sposób, by pokazać akceptację odbiorcy jako wartościowej osoby i kogoś, kto ma prawo być odmienny

7.5 PRZEKAZYWANIE PRZYDATNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ

Dobrze jest wspomóc klienta w sztuce proszenia o informację zwrotną i zgłębianiu jej. Oto niektóre pomysły którymi możesz podzielić się za swoim klientem, jako użytecznymi sposobami sprawdzania prawdziwości tego, jak ludzie go widzą.

1. Pytaj ludzi neutralnych. Nie pytaj tych emocjonalnie zaangażowanych w relację z tobą. Nie pytaj ludzi, którzy mogą chcieć cię ukarać.
2. Osiągaj konsensus. Potrzebujesz trzech lub więcej alternatyw żeby nauczyć się dlaczego inni ludzie widzą rzeczy inaczej.
3. Sprawdzaj logiczność. Czy oni wszyscy zawsze widzą rzeczy w ten sposób? Jeśli nie zwróć uwagę na brak logiki. Spróbuj dowiedzieć się dlaczego występuje ta nielogiczność. Czy różnice mają źródło w relacjach z każdą osobą? Lub czy pochodzą one ze sposobu w jaki inni ludzie postrzegają rzeczywistość?
4. Wyszukaj różnice pomiędzy twoją percepcją, a percepcją innych ludzi. Jeżeli ludzie postrzegają cię odmiennie od tego, jak ty siebie postrzegasz, zapytaj ich, aby powiedzieli więcej. W ten sposób nauczysz się więcej o sobie i innych.
5. Nie kłóć się. Nie ważne co mówią ludzie, nie sprzeczasz się i nie broń. To zniszczy informację zwrotną, której potrzebujesz.
6. Przywitaj zmiany jako szanse nauczenia się czegoś, nawet jeśli jest to tylko odmienny od twojego punktu widzenia.
7. Powiedz “Dziękuję” i pomyśl tak. Oni ci pomagają. Jeśli nie okażesz uznania za pomoc, następnym razem mogą nie odpowiedzieć.
8. Szukaj elastyczności bardziej niż kategoryczności. Kiedy zauważysz drobne różnice, prawdopodobnie obie wersje są częściowo poprawne.
9. Przyjrzyj się bliżej swoim uczuciom i zwróć uwagę, czy przenosisz je na działanie. Uczucia nie są działaniami, więc nie są rzeczywiste dla innych ludzi. Na przykład możesz odczuwać miłość do bliskiej ci osoby, ale dopóki jej nie okażesz, nie będziesz rzeczywisty.

7.6 JAK PRZYJMOWAĆ INFORMACJĘ ZWROTNĄ

1. Słuchaj uważnie.
2. Nie przechodź do defensywy — zakoduj sobie zaistniałe nieporozumienie.
3. Parafrazuj to, co usłyszałeś, aby sprawdzić czy dobrze to zrozumiałeś
4. Zadawaj pytania o wyjaśnienie i podanie przykładów jeśli nie jesteś czegoś pewien. Sparafrazuj to jeszcze raz.
5. Starannie oceniaj adekwatność i potencjalną wartość, tego, co usłyszałeś.
6. Zbieraj dodatkowe informacje od innych ludzi lub obserwuj swoje własne zachowanie i reakcje jakie ono wzbudza wśród innych
7. Nie reaguj zbyt mocno na informacje zwrotne. Wprowadź sugerowane modyfikacje i obserwuj rezultaty.

7.7 PARADOKS NEGATYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ

Dając informację zwrotną, jako coach zobowiązujesz się do „rzeczywistości”, że jest ona także o tobie. Obserwuj uważnie swoje wypowiedzi. Jeżeli ty wraz z twoim Klientem udzielacie sobie nawzajem informacji zwrotnej, ta druga grupa idei jest warta zbadania

- Możemy łatwo uwierzyć, że nasze zachowanie prowokuje zachowanie kogoś innego.
- Zakładamy z góry, że informacja zwrotna ma służyć wyłącznie odbiorcy.
- Wierzymy, że ludzie zmieniają swoje zachowanie wyłącznie na skutek otrzymanych wiadomości.
- Straszmy ludzi swoimi negatywnymi uczuciami lub utratą miłości.
- Nie zdajemy sobie sprawy, że negatywne informacje zwrotne bardziej skłaniają nas do podtrzymywania zobowiązań danej relacji niż pozytywne informacje zwrotne.
- Nie uświadamiamy sobie zachodzących procesów projekcji i przeniesienia.
- Wierzymy w uczenie się „za jednym przysiadem”
- Zapominamy, że każde zachowanie jest względne i uwarunkowane sytuacyjnie.
- Pomijamy znaczenie nieuświadomionych przyczyn zachowania
- Przewidujemy, że druga osoba się zmieni.
- Inwestujemy w to, żeby druga osoba się zmieniła.
- Nie udaje nam się rozpoznać, że negatywna informacja zwrotna może dotyczyć czegoś w co odbiorca zainwestował i nie chce tego zmieniać
- Nie zdajemy sobie sprawy, że zachowania są połączone i że powierzchowna zmiana może wymagać znacznie głębszej zmiany, a osoba może nie być na nią gotowa
- Nie zdajemy sobie sprawy, że najważniejszą osobą słuchającą naszej informacji zwrotnej możemy być my sami
- Postrzegamy innych ludzi jako mądrych, gdy ich informacja zwrotna odpowiada naszemu własnemu postrzeganiu
- Jesteśmy nieświadomi naszych niedoskonałości
- Informacja zwrotna dużo częściej odpowiada na potrzeby nadawcy niż odbiorcy
- Informacja zwrotna dużo częściej opisuje nadawcę a nie odbiorcę
- Najmniej istotna osoba ma skłonności do dostarczania informacji zwrotnej dużo częściej (nawet twój najlepszy przyjaciel ci nie powie)
- Negatywna informacja zwrotna oddaje nadawcę znacznie głębiej niż pozytywna informacja zwrotna

- Często informacja zwrotna raczej ogranicza niż wzmacnia rozwój
- Informacja zwrotna jest przekazywana w sposób niezamierzony (często niewerbalnie) dużo częściej niż intencjonalnie
- Odbiorca w większym stopniu niż nadawca wpływa na zawartość informacji zwrotnej
- Gdy dostarcza się nowych umiejętności, otrzymuje się negatywną informację zwrotną na ich temat
- Generalnie informacja zwrotna nie powoduje zmiany.
- Im bardziej ważna jest treść i im bardziej w centrum znajduje się nadawca, tym bardziej unikamy dawania informacji zwrotnej
- Im bardziej ktoś deklaruje otwartość tym bardziej prawdopodobne jest, że będzie zraniony, zniszczony lub zależny
- Informacja zwrotna często przychodzi jako mało oczekiwana i w najmniej pomyślnych okolicznościach
- Wychwytywanie i porządkowanie okazują się ważniejsze w udzielaniu informacji zwrotnej niż dawanie poczucia harmonii akceptacji
- Informacja zwrotna często skłania do konformizmu i redukuje kreatywność

7.8 JAK UŻYWAĆ SWOJEGO GŁOSU COACHA ABY UZYSKIWAĆ NAJLEPSZE EFEKTY

Poszerzanie swoich możliwości głosowych:

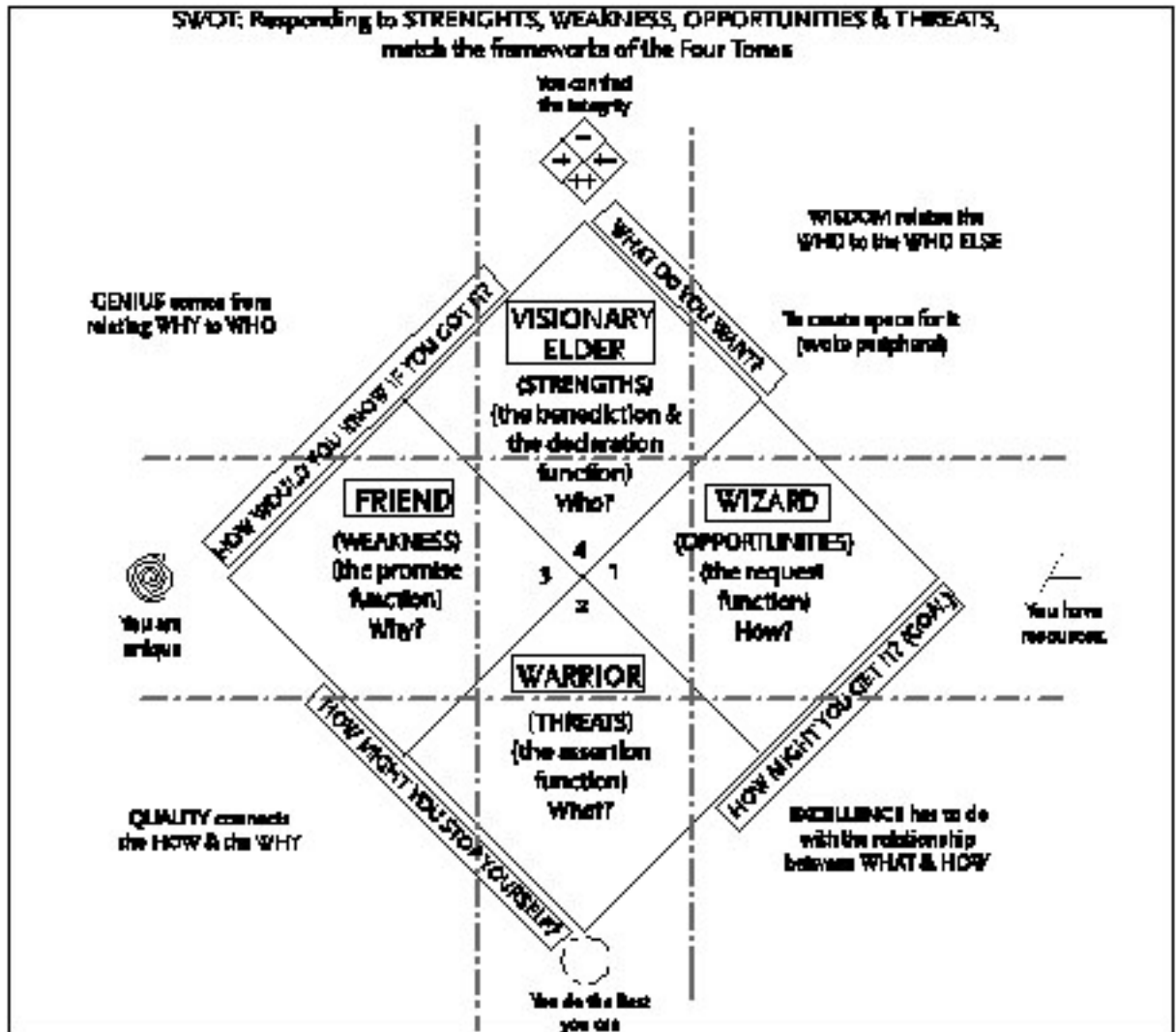
- Mów jasno
- Rozwijaj w sobie umiejętność dopasowywania się do natężenia głosu drugiej osoby, do jej tonu, tempa i tembru. W tym celu musisz wykształcić w sobie zdolności modulowania swojego głosu.
- Dbaj o utrzymanie szerokiego spectrum barwy i natężenia swojego głosu: od głośnego do cichego, od szybkiego do wolnego, od wysokiego do niskiego.
- Jeśli mówisz coś w hałaśliwym otoczeniu, przeciwstaw mu się używając dla odmiany tonu łagodniejszego, wolniejszego i głębszego.

Użycie pozytywnych sugestii:

“Poza świadomy umysł” nie odpowiada na negatywny przekaz ponieważ specjalizuje się w wizualizowaniu celu. Kiedy ktoś usłyszy “Nie rób tak i tak” nieświadomy umysł słyszy tylko “Rób tak i tak”. (Żeby zademonstrować tę regułę poinstruuuj siebie lub kogoś innego, żeby wyobraził sobie odbijanie czerwonej piłki). Tak więc możliwe jest doprowadzić kogoś do zbudowania wyobrażenia, które chcemy pod pozorem powiedzenia mu żeby nie robił właśnie tej rzeczy. Na przykład “nie dowiaduj się jak możesz nauczyć się robić to dobrze” W podobny sposób możliwe jest beztrząsco zasugerować komuś żeby zrobił coś, co nie chcesz, żeby robił. Przykładem jest powiedzenie dziecku “nie ubrudź się”

Uświadom sobie ukryte sugestie w codziennym życiu, takie, jak te w konwersacjach, piosenkach, materiałach pisanych i reklamach. To pomoże ci stać się bardzo przejrzystym i dokładnym w wiadomościach przekazywanych klientowi. Zwracaj uwagę na ukrytą manipulację w codziennym życiu, w trakcie rozmów, w piosenkach w tekstach pisanych, w reklamach.

7.10 CZTERY TWÓRCZE FUNKCJE TONÓW



7.11 ĆWICZENIE ROZRÓŻNIANIA CZTERECH TONÓW

Użyj tych czterech coachingowych tonów i połącz je z czterema funkcjami.

1. FUNKCJA MANIFESTACYJNA: TON WOJOWNIKA

- Taktyczny, sterujący
- Krótki, jasny: przekazujący instrukcje

2. FUNKCJA OBIECUJĄCA: TON MĄDREGO PRZYJACIELA

- Zachęca do wdzięczności i wielkoduszności w wybaczeniu
- Jednoczący i ciepły, otwartość
- Miętkość, czułość w głosie

3. FUNKCJA PROSZĄCA: TON CZARODZIEJA

- Konspiracyjny, oznajmujący.
- “Masz odpowiednie środki: teraz zajmijmy się strategią...”

4. FUNKCJA AFIRMUJĄCA: TON STARCA WIZJONERA

- Zapewnienie o błogostwie, modlitwie, nieustanny wzrost;
- “Jesteś jednością i całością.”