

## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

### Analiza Pola Siły

**Teoria Pola Sił** (Force-Field Theory) **Kurta Lewina** zakłada, iż każde zachowanie (na przykład pracownicy/pracownika w zespole, członkini/członka rodziny, grupy w organizacji) jest **wypadkową działania sił dwojakiemu rodzaju: napędowych i hamujących**.

Siła napędowa może prowadzić do wzrostu efektywności, jednakże w niektórych przypadkach może wywołać wzrost sił hamujących. Zasada współistnienia sił hamujących i napędowych jest kluczowa w procesie zmiany: **każdemu naciskowi mającemu skłonić do zmiany zachowania towarzyszą naturalne siły zmierzające do zachowania status quo i opierania się wprowadzeniu nowych wzorców zachowań**. Znajomość tego mechanizmu i uwzględnienie jego istnienia jest podstawą zaplanowania efektywnego programu wdrażania zmian.

Zgodnie z modelem Lewina, **im mocniejszy nacisk, tym większy opór**. Dlatego też, najskuteczniejszym sposobem przezwyciężania oporu jest skoncentrowanie się na wyeliminowaniu lub przynajmniej osłabieniu obaw i zastrzeżeń strony opierającej się. Zamiast planu "jak wzmocnić moją argumentację?" jest tu potrzebny plan "jak poznać i rozwiązać lub zmniejszyć jej/ jego zastrzeżenia czy obawy?".

Założeniem modelu Lewina jest takie pokierowanie procesem zmiany, aby jej rezultatem były **nie tylko powierzchowne zachowania, ale także trwała zmiana postaw (internalizacja)**.

### Model ten obejmuje 3 fazy:

1. **Rozmrożenie:** doprowadzenie do tego, aby w świadomości jednostek i grup pojawiła się potrzeba zmiany stanu obecnego.
2. **Zmiana postaw/zachowań:** etap kształtowania – przy pomocy różnych technik – nowych wzorców zachowań, przekonań, procedur, struktur itp.
3. **Zamrożenie:** utrwalenie wprowadzonych wzorców postępowania i postaw na drodze ich pozytywnego wzmocnienia (nagradzania, pochwał, ukazywania korzyści) i negatywnego wygaszania zachowań niepożądanych.

Diagram 1: Trzyetapowy proces zmiany.



## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

### Transteoretyczny model procesu zmiany

Jednym ze znanych podejść do zmian jest **transteoretyczny model zmiany** mający zastosowanie w profesjach nastawionych na pomaganie ludziom. Model ten został stworzony przez J.O. Prochaska i jego zespół z University of Rhode Island. Skuteczność tej metody wspomagania procesu zmian jest oparta na danych empirycznych, co powoduje, że jest ona wykorzystywana w programach społecznych i zdobywa coraz szersze uznanie. Obecnie model wykorzystuje się w pracy z osobami uzależnionymi, długotrwale bezrobotnymi, stosującymi przemoc i wielu innych obszarach, natomiast prawie wcale w pracy socjalnej. W modelu wyróżniono następujące fazy zmiany, przez które przechodzi osoba podczas zmiany sytuacji problemowej: **faza przed-kontemplacyjna – kontemplacyjna – przygotowania do zmiany (planowana) – działania – utrzymania zmiany.**

Aby wykorzystać model transteoretyczny do bardziej szczegółowego opisu trzyetapowego modelu Kurta Lewina konieczne jest porównanie etapów zmiany w obu modelach:

#### A. ENIA

1. **Faza przed-kontemplacyjna** – klient nie zauważa problemu i nie widzi potrzeby zmiany. Wykazuje także opór w odpowiedzi na próby uzmysłowienia mu problemu;
2. **Faza kontemplacyjna** – klient jest \_\_\_\_\_  
zmiany ambiwalecji – z jednej strony zdaje sobie sprawę z \_\_\_\_\_ zmiany,

#### B. FAZA ZMIANY

3. \_\_\_\_\_ – gotowy do zmiany od \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, przygotowuje razem z pracownikiem socjalnym cele zmiany, plan działania;
4. **Faza działania** – \_\_\_\_\_ owaniem przy \_\_\_\_\_ do realizacji planu ma

#### C. FAZA ZAMR ENIA

5. **Faza utrzymania** – klient dokona \_\_\_\_\_ pewnych zmian,

jest:

6. **Faza nawrotu**, w której \_\_\_\_\_ fazy cyklu

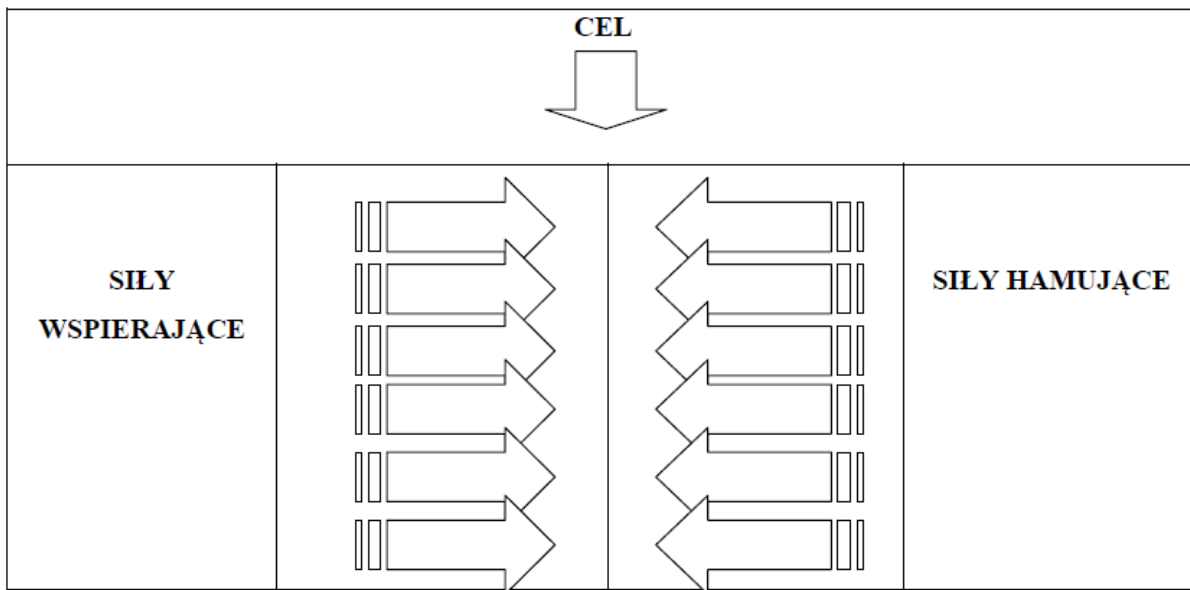
k

## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

mu kied

**Analiza Pola Sił to narzędzie, które pomaga w zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu sił (czynników) wspierających lub utrudniających zmiany.** Analiza może tym samym wspierać proces zaplanowania zmiany i przygotowania procesu rozmrożenia.

Przygotowanie diagramu pola sił:



### Diagram pola sił:

1. Wpisanie aktualnej sytuacji pośrodku diagramu.
2. Wpisanie sytuacji docelowej poniżej.
3. Określenie sił pobudzających i umieszczenie ich na diagramie.
4. Określenie sił ograniczających i umieszczenie ich na diagramie.
5. Przeanalizowanie diagramu pod kątem możliwości zmian (możliwości wpływu) określonych czynników dla osiągnięcia celu:
  - ustalenie priorytetowych czynników pobudzających (3-5),
  - ustalenie priorytetowych czynników hamujących (3-5),
  - określenie działań, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające,
  - określenie działań, które mogą osłabić czynniki hamujące.
  -
6. Określenie, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania:
  - jeśli TAK – przygotowanie planu działania (dokładne określenie działań: kto? co? czym? kiedy? gdzie?),
  - jeśli NIE – szukanie innego rozwiązania.

## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

Diagram 11: Przykładowa analiza pola sił w procesie zmiany klienta.



### Wnioski:

Diagram Analizy Pola Sił:

- pozwala dostrzec szerokie uwarunkowania zmian,
- ukazuje przeszkody,
- pozwala przewidzieć czynniki, które należy uwzględnić w fazie wdrożenia,
- może wskazać pomocne środki do rozwiązania problemu.

### **OKNO JOHARI**

W narzędziach Consulting Tools służących dokonywaniu oceny kompetencji pracowniczych metodą 360 stopni stosujemy model Okien Joharii – jeden z najbardziej użytecznych modeli opisujących relacje międzyludzkie.

Większość z nas przez całe życie zastanawia się nad trzema egzystencjalnymi pytaniami:

1. Kim jestem?
2. Dokąd zmierzam?
3. Jak mogę poprzez moją pracę coraz lepiej pomagać innym ludziom?

## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

Znalezienie odpowiedzi na te pytania jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesów zawodowych oraz zadowolenia z życia, gdyż ułatwia budowanie wiary we własne możliwości, pewności siebie, odkrywanie swoich talentów i planowanie własnego rozwoju zawodowego.

W budowaniu trafnej samooceny, czyli świadomości własnych emocji, talentów i określaniu potencjalnych obszarów rozwoju mogą nam skutecznie pomóc różnego typu analizy oraz informacje zwrotne, które uzyskujemy od innych ludzi.

Czy znasz jakąś osobę, która nie używa w swoim życiu żadnych luster? Ludzie potrzebują luster dla budowania i korygowania swojego własnego wizerunku. Tymi lustrami są często opinie innych ludzi, ich reakcje, zachowania.

Opisuje to doskonale model Okien Johari. Twórcy tego modelu (Joseph Luft i Harry Ingham) podzielili obszar samoświadomości człowieka na cztery różne „panele”, które nazwali potem oknami Johari.

**Pierwszy panel stanowi okno otwarte** – tam jest wszystko, co ja wiem o sobie i co inni o mnie wiedzą, gdyż otwarcie i świadomie, przy użyciu różnych kanałów komunikacji przekazuję światu te informacje. W tym oknie znajduje się wszystko, co ja otwarcie komunikuję innym ludziom na swój temat i co inni zrozumieli na mój temat. Kiedy po raz pierwszy się spotkamy to okno nie będzie zbyt duże.

**Drugi panel stanowi okno, w którym jest to, co ja wiem na swój temat, ale inni tego nie wiedzą**, gdyż z różnych powodów nie chcę im tego otwarcie komunikować. Jeśli Ci zaufam – będę się dzielić z Tobą tymi informacjami i ten panel będzie się stopniowo zmniejszał powiększając przy tym poprzednie – „otwarte okno”.



**W trzecim oknie ukryte jest to, co w danym czasie wszystkim jest nieznanne – coś, co odkrywamy na swój temat w zupełnie nowych, często ekstremalnych sytuacjach.** W oknie o nazwie „nieznane” jest to, czego ja jeszcze o sobie nie wiem i czego Ty również jeszcze o mnie nie wiesz. Czasami może to być coś, czego się bardzo obawiam, czasami jest to coś, czego się zupełnie nie spodziewam.

**Czwarte okno, nazwane „oknem ślepych”, jest pełne tzw. „ślepych punktów” – tu ukryte jest to, co Ty wiesz na mój temat i czego ja niestety nie jestem świadom.** Tu mieszczą się moje zachowania, które mają znaczenie dla innych ludzi i wywierają na nich silny wpływ. Niestety ja nie w pełni zdaję sobie sprawę z tego, jak bardzo

## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

obniżają one moją skuteczność zawodową, jak utrudniają budowanie dobrych relacji oraz jak kształtują opinie, które inni ludzie tworzą na mój temat.

**Ludzie próbują się zwykle komunikować ze sobą przez pierwsze – „otwarte” okno.** Komunikacja ta może być jednak zakłócana przez nieodpowiednio dobrane słowa, niejasne, niezorganizowane wypowiedzi, czy też sygnały wysyłane za pomocą „języka ciała”. Doskonale wyczuwamy brak spójności języka ciała ze słowami, które wypowiada do nas nadawca komunikatu, zauważamy emocje, które nim rządzą, potrafimy rozpoznać kłamstwo, zdenerwowanie, czy też manipulację. W takich sytuacjach, osoba słuchająca natychmiast wpisuje negatywną opinię na temat nadawcy w jego „ślepe okno”. Jeśli relacje są konstruktywne – szybko następuje wyjaśnienie i przyklejone „łatki” oraz krytyka znikają z obszaru ślepego okna.

Możemy zrobić dużo dobrego dla rozwoju osobistego ludzi przekazując im informacje na temat wpływu ich zachowań na otoczenie. Jeśli podczas rozmowy nie patrzysz ludziom w oczy – nie będą Ci ufali. Jeśli nie będziesz uważnie słuchać ludzi, z którymi pracujesz również nie zdobędziesz ich zaufania. Zwykle inni ludzie uznają Ciebie za interesującą osobę, jeśli Ty sam/a okazujesz im prawdziwe zainteresowanie. Językiem ciała przekazujemy innym ludziom ponad 60% komunikatów. Niestety zwykle tego ani nie widzimy, ani nie słyszymy. To, co możemy zobaczyć – to są jedynie reakcje innych ludzi. Niestety czasami nawet tego nie chcemy zauważać – często w takich sytuacjach chowamy głowę w piasek lub patrzymy w inną „bezpieczniejszą” stronę. Jeśli ktoś życzliwy nie przekaze nam konstruktywnych informacji zwrotnych na temat efektów naszych zachowań – być może nigdy nie uda nam się zrealizować swoich marzeń i planów zawodowych. Odkrywanie i usuwanie ślepych punktów wymaga pewności i wiary w siebie. Jest to trudny obszar działań, gdyż dotyczy odkrywania braku kompetencji, a to jest przykre dla większości z nas. **Mechanizmy obronne,** które pojawiają się u ludzi i zwykle stanowią dobre wytłumaczenie do niepodejmowania żadnych działań, to: zaprzeczanie, ignorowanie, racjonalizacja... Wielu z nas nie chce wcale spoglądać w swoje „ślepe okno” uznając je za krzywe, niepotrzebne im zwierciadło.

**Okna Johari pokazują nam, że w pełni możemy rozwijać się tylko poprzez ciągłą świadomą komunikację ze swoim wnętrzem oraz z innymi ludźmi.**

Jest bardzo ważnym, aby poznawać siebie na obydwie sposoby – poprzez samopoznawanie oraz poprzez spoglądanie na siebie oczyma innych ludzi.

Model okien Johari wyraźnie obrazuje, że przy poszukiwaniach odpowiedzi na pytanie: „kim jestem?” powinniśmy zarówno pokazywać siebie innym ludziom jak i pytać ich o opinię na nasz temat oraz słuchać przekazywanych nam informacji zwrotnych. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: „kim jesteś?” wiąże się w dużej mierze z odkrywaniem tego, czego jeszcze o sobie nie wiesz.

## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

### METODA 5Q:

1. Czego możemy robić więcej aby osiągnąć cel?

.....  
.....

2. Czego możemy robić mniej aby osiągnąć cel?

.....  
.....

3. Co możemy robić inaczej aby osiągnąć swój cel?

.....  
.....

4. Co możemy przestać robić aby osiągnąć cel?

.....  
.....

5. Co możemy zacząć robić aby osiągnąć cel?

.....  
.....

**Model GROW** jest jedną z najczęściej wykorzystywanych struktur rozmowy, której celem jest motywowanie do zmian i wyznaczanie celów przez klienta. Autorem modelu jest John Whitmore. Model składa się z czterech kroków:

1. Generalny cel
2. Rzeczywistość
3. Opcje
4. Wola

#### **Krok 1. Generalny cel - Co chcesz osiągnąć?**

Identyfikacja celu jest kluczowym etapem w procesie motywacyjnym. Warto poświęcić czas na to, aby bardzo dokładnie przeanalizować z Klientem cel, z którym przychodzi. Bardzo często zdarza się, że podczas doprecyzowania celu, Klient decyduje się go przeformułować.

- Zapytaj, czym się chce zająć podczas spotkania
- Sprawdź, co powoduje, że cel jest ważny dla Klienta
- Upewnij się, czy nie ma w chwili obecnej innych ważniejszych spraw do zajęcia się

## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

- Zapytaj się Klienta o to, jak chciałby, żeby było
- Sprawdź, czy cel jest realny i ambitny dla Klienta, jeśli nie zapytaj o inny cel
- Sprawdź, po czym Klient pozna, że osiągnął cel

Przykłady pytań:

- Co chcesz osiągnąć?
- Czym chciałbyś się dzisiaj zająć?
- Co chciałbyś osiągnąć podczas dzisiejszego spotkania?
- Czym chciałbyś zakończyć te spotkanie?
- Co chciałbyś osiągnąć w trakcie spotkania?
- Po czym poznasz, że to była dobra sesja?
- Co chciałbyś czuć na koniec spotkania?
- Jaki jest Twój cel?
- Na ile Twój cel jest konkretny, mierzalny, realny, istotny i ograniczony czasowo?
- Kiedy chcesz go osiągnąć?
- Czemu chcesz go osiągnąć?
- Jakie korzyści przyniesie Ci osiągnięcie tego celu?
- Na ile ten cel jest dla Ciebie istotny?
- Co możesz stracić realizując ten cel?
- Po czym poznasz, że osiągnąłeś swój cel?
- Gdyby to była Twoja jedyna sesja coachingowa, czym chciałbyś się zająć?

### **Krok 2. Rzeczywistość - Co się dzieje teraz?**

Analiza sytuacji obecnej pozwala Klientowi spojrzeć na nią z różnych punktów widzenia. Z jednej strony poszerza to świadomość Klienta, z drugiej strony pomaga wytworzyć w nim napięcie motywacyjne związane z odczuwalną różnicą pomiędzy atrakcyjnym celem i nieatrakcyjną rzeczywistością. Bardzo często analizując rzeczywistość Klient dochodzi do wniosku, że problem, bariera leży gdzie indziej, niż mu się wcześniej wydawało i decyduje się na zmianę celu.

- Pomóż przyjrzeć się temu, jak jest teraz
- Zapytaj się, co nie działa
- Zapytaj się, co funkcjonuje dobrze
- Sprawdź, jakie korzyści i starty Klient ma z obecnej sytuacji
- Zapytaj Klienta jak reagują w tej sytuacji inni
- Sprawdź, jakie działania już podejmował i jakie były ich efekty
- Zapytaj, co może mu pomóc osiągnąć cel

Przykłady pytań:

- Co dzieje się w tym momencie?
- Jak jest teraz?
- Jeżeli idealną sytuację określić liczbą 10, to jak byś ocenił obecność w skali od 1 do 10?
- Jakie działania już podjąłeś?
- Jakich działań jeszcze nie podjąłeś?
- Co działa?
- Co nie działa?



## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

- Co zyskujesz z tego, jak jest teraz?
- Co tracisz?
- Jak inni reagują na tą sytuację?
- Jak Ci z tym?
- W jaki sposób wpływa to na inne sfery Twojego życia?
- Jaki ma to wpływ na inne osoby?
- Na ile jesteś pewien, że to poprawny opis sytuacji?
- W jakim stopniu sprawujesz kontrolę nad wynikiem swoich działań?
- Kto jeszcze ma nad tym kontrolę i w jaki zakresie?
- Jakie przeszkody trzeba jeszcze pokonać?
- Jakimi środkami dysponujesz teraz – chodzi o umiejętności, czas, entuzjazm, pieniądze, wsparcie, itp.?
- Jakich jeszcze środków będziesz potrzebować? Skąd je uzyskasz?

### Krok 3. Opcje - Co mógłbyś zrobić?

Ten etap służy wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań i przeanalizowaniu ich użyteczności. Interwent pomaga Klientowi dostrzec różne możliwości, które ma przed sobą.

- Zapytaj się, jakie działania mógłby podjąć w takiej sytuacji
- Zapytaj się, jakie działania w tej sytuacji podjąłby ktoś inny – osoba, którą ceni – gdyby ta była na jego miejscu
- Przeanalizujcie korzyści i starty różnych opcji działania

Przykłady pytań:

- Co mógłbyś zrobić, aby osiągnąć cel?
- Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu?
- Co jeszcze możesz zrobić?
- Jakie widzisz inne możliwości dojścia do celu?
- Jakie kroki możesz podjąć?
- Gdybyś nie był ograniczony czasem, co mógłbyś zrobić?
- Gdybyś nie był ograniczony środkami, co mógłbyś zrobić?
- Kto mógłby Ci w tym pomóc?
- Gdzie mógłbyś pozyskać informację?
- W jaki sposób mógłbyś to zrobić?
- Jakimi metodami możesz się posłużyć w odniesieniu do tego celu?
- Jakie możliwości są dla Ciebie dostępne?
- Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości?
- Która z opcji/rozwiązań zapewni najlepsze rezultaty?
- Które z rozwiązań najbardziej ci odpowiada?
- Które z rozwiązań dałoby Ci najwięcej satysfakcji?
- Co by się stało, gdybyś nic nie zrobił?
- Czy istnieje ktoś, kto - Twoim zdaniem - wykonałby to zadanie rzeczywiście dobrze? Czego możesz się od takiej osoby nauczyć?
- Czy kiedykolwiek stawałeś przed podobnym wyzwaniem? Jak wtedy sobie poradziłeś?

## „Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy.”

### Krok 4. Wola - Co zrobisz?

To jest etap, w którym Klient podejmuje decyzje, jakie działania podejmie.

- Zapytaj, co w tej sytuacji Klient decyduje się zrobić – jaki będzie pierwszy krok
- Określ termin i sprawdź, czy jest ambitny i realny
- Sprawdź, czy to działanie jest w tej sytuacji atrakcyjne, jeśli nie, zapytaj o inne

Przykłady pytań:

- Którą z opcji wybierasz?
- Co chcesz zrobić w związku z tym?
- Jaki będzie Twój pierwszy krok?
- Od czego zaczniesz?
- Co skłania Cię do takiego wyboru?
- Do kiedy to zrobisz?
- Jeśli masz wątpliwości, to jakie?
- W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie?



