księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

NLP dla menedżera



Autor: David Molden
Tłumaczenie: Aleksandra Podsiadlik
ISBN: 978-83-246-1732-6
Tytuł oryginału: NLP Business Masterclass: Driving Peak Performance with NLP – 2 edition
Format: 158x235, stron: 360

Sukces poprzez zmianę

- Zwiększaj swoją efektywność we wszystkim, czym się zajmujesz.
- Stosuj zasady myślenia i zachowania pomagające rozwijać Twoje umiejętności.
- Poznaj narzędzia, metody i umiejętności konieczne do przeprowadzania zmian.

Tym, co czyni menedżera efektywnym, jest zrozumienie i zastosowanie narzędzi takich jak NLP. Ta książka daje przewagę konkurencyjną, której większość osób poszukuje przez całe życie.

Paul L'Estrange,
Global Business Development, Vertical Inc.

Kto NLP wojuje... jest skazany na sukces

Programowanie neurolingwistyczne to jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin wiedzy. Możliwości zastosowania NLP są nieograniczone, a każdy kolejny praktyk przyczynia się do wzbogacenia tego zbioru zasad, modeli i narzędzi do nauki, komunikacji i zmiany, poszerzając pole oddziaływania NLP na coraz to nowe dziedziny.

Niniejsza książka stanowi wszechstronną i wyczerpującą prezentację zasad, modeli i technik NLP – swoiste podsumowanie ponad pięćdziesięciu lat aktywnego stosowania tej wiedzy w praktyce biznesowej. Docenisz ją bez względu na to, czy stawiasz dopiero pierwsze kroki w świecie programowania neurolingwistycznego, czy też szukasz źródła odniesienia dla posiadanej już wiedzy. Ten praktyczny przewodnik stworzony przez grupę wysoko wykwalifikowanych konsultantów NLP zawiera przede wszystkim sprawdzone wskazówki, jak wywierać większy wpływ w świecie biznesu, zostawić swój trwały ślad i osiągać ponadprzeciętne rezultaty.

Dziesięć zasad NLP:

1. Poszukuj nowych sposobów myślenia i działania.
2. Informacja zwrotna motywuje do działania, porażka osłabia energię.
3. Elastyczność to klucz do wywierania wpływu i kontroli.
4. Napotkany opór wskazuje na brak dobrych relacji z innymi ludźmi.
5. Istnieje spora różnica między intencjami a zachowaniem.
6. Masz wszystko, co konieczne do zmiany.
7. Jeśli inny człowiek potrafi, Ty też potrafisz.
8. Prawdziwe znaczenie komunikatu odczytasz z reakcji odbiorcy.
9. Wyobrażenia mogą się stać rzeczywistością.
10. Kontroluj swój umysł i ponoś odpowiedzialność za swoje działania.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c,
44-100 Gliwice
tel. (32) 230-98-63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Spis treści

O autorze 5
Podziękowania 7
Wstęp 9

Część I **Zasady NLP: *podstawy sukcesu***

1 Bagna i aligatory 13
2 Ciężar gatunkowy opinii 25
3 Kozły ofiarne pilnie poszukiwane 35

Część II **Wzorce NLP: *świadomość różnicy***

Wstęp 45
4 Mapy rzeczywistości 49
5 Stan umysłu 67
6 Kontakt 81
7 Kanały komunikacyjne 95
8 Język, który zmienia rzeczywistość 109
9 Metaprogramy 127
10 Model poziomów logicznych 147
11 Kodowanie czasu 163
12 Tygrys w ogrodzie róż 173

Część III **Tworzenie zmiany: *praktyczne zastosowanie NLP***

Wstęp 181
13 Jak wyznaczać ważne cele 183
14 Przeramowanie — tworzenie nowych perspektyw 193
15 Ramy informacji dla zebrań 199
16 Kotwiczenie: dotarcie do wszystkich zasobów, których potrzebujesz 209

17 Wizualizacja konkurencji 219
18 Percepcja a rzeczywistość 225
19 Coaching prelegenta 231
20 Koło ryzyka 237
21 Strategia siedmiu kroków 245
22 Realizacja celów 255
23 Zaufanie w zespołach wirtualnych 265
24 Zarządzanie czasem i zastosowanie techniki Orange Circle Thinking 277

Część IV **Modelowanie doskonałości: *jak rozwinąć umiejętności, których Ci potrzeba***

Wstęp 291
25 Metoda i technika modelowania 293
26 Strategia kreatywności Walta Disneya 303
27 Przykład modelowania: sztuka obsługi klienta 309
28 Przykład modelowania: modelowanie doskonałości w doradztwie podatkowym 319
29 Uwolnij się od nawyku — raz na zawsze! 329

Słowniczek 335
Dane kontaktowe autorów 347
Skorowidz 349

21

Strategia siedmiu kroków

Bob Janes

Interesy nie szły dobrze; większość osób z zewnątrz uważała, że firma tonie. Jednak według pracowników wszystko było w porządku. To prawda, że na rynku nastąpiło chwilowe zachwianie równowagi — ale takie wahania miały także miejsce w przeszłości i sytuacja zawsze wracała do normy po roku lub dwóch. „To cecha naszej branży — zawsze tak było, od kiedy tylko rozpoczęliśmy działalność" — mówili ludzie.

Prawda była taka, że należało postawić tę firmę na nogi, pchnąć ją w dobrym kierunku, wyznaczyć nowe cele i — przede wszystkim — sprawić, by znowu zaczęła przynosić zyski. W ciągu dwóch lat udało nam się zrealizować skomplikowany program zmian, w którym wiele elementów było wzajemnie od siebie zależnych. Ten rozdział opowiada właśnie o tym, zajmując się jedną z najważniejszych kwestii — tworzeniem i realizacją wspólnej strategii biznesowej. „Strategię" należy zdefiniować jako wspólne dla wszystkich pracowników rozumienie kierunku, w którym podąża organizacja; określenie tego, co ważne w jej działalności, a także tego, w jaki sposób należy zainwestować energię i zasoby.

„»Strategię« należy zdefiniować jako wspólne dla wszystkich pracowników rozumienie kierunku, w którym podąża organizacja; określenie tego, co ważne w jej działalności, a także tego, w jaki sposób należy zainwestować energię i zasoby".

W przypadku omawianej tu organizacji, tradycyjnie członkowie kierownictwa wyższego szczebla i zespół planistów wspólnie przygotowywali strategię biznesową dla swojej firmy. Następnie, dokument ten drukowano i w dużych, szarych segregatorach różnymi kanałami rozsyłano do wszystkich działów w firmie. Jednak nic się nie zmieniało. Ludzie zapamiętywali niektóre z fraz na miesiąc lub dwa — a jeśli układ graficzny był ciekawy, może nawet nieco dłużej — lecz nie miało to żadnego wpływu na ich pracę.

Nasze pierwsze zadanie polegało na zwiększeniu efektywności zespołu zarządzającego poprzez zmniejszenie ilości jego członków — z 21 do 5 lub 6 osób — i jasne wyznaczenie obowiązków dla każdego z nich. Na przykład, do tej pory dyrektor odpowiedzialny za produkcję wzywał na każde zebranie dyrektora każdego z sześciu zakładów produkcyjnych, wchodzących w skład firmy. Kiedy już nowy zespół zaczął działać, skupiliśmy się na tworzeniu bardziej pragmatycznej strategii działania.

Podjęliśmy decyzję, by spotykać się w siedzibie firmy. Chciałem w ten sposób zakotwiczyć tam nowy sposób postępowania, który zamierzaliśmy wprowadzić. Pragnąłem także pokazać pracownikom organizacji, że dzieje się coś nowego. Zdawaliśmy sobie sprawę, że, decydując się na spotkania w siedzibie firmy, ryzykujemy, iż w czasie lunchu czy przerw na kawę, uczestników mogą pochłonąć wewnętrzne sprawy firmy. Dlatego podjęliśmy odpowiednie kroki, dokonując poważnego przeramowania już na samym początku. Dopasowaliśmy się do grupy i objęliśmy przywództwo, dzięki czemu udało nam się przekonać członków zespołu do podjęcia zobowiązania o stuprocentowej obecności przez cały czas trwania prac nad rozwojem projektu. Spotykaliśmy się w sali konferencyjnej, znajdującej się pośród innych pokojów biurowych.

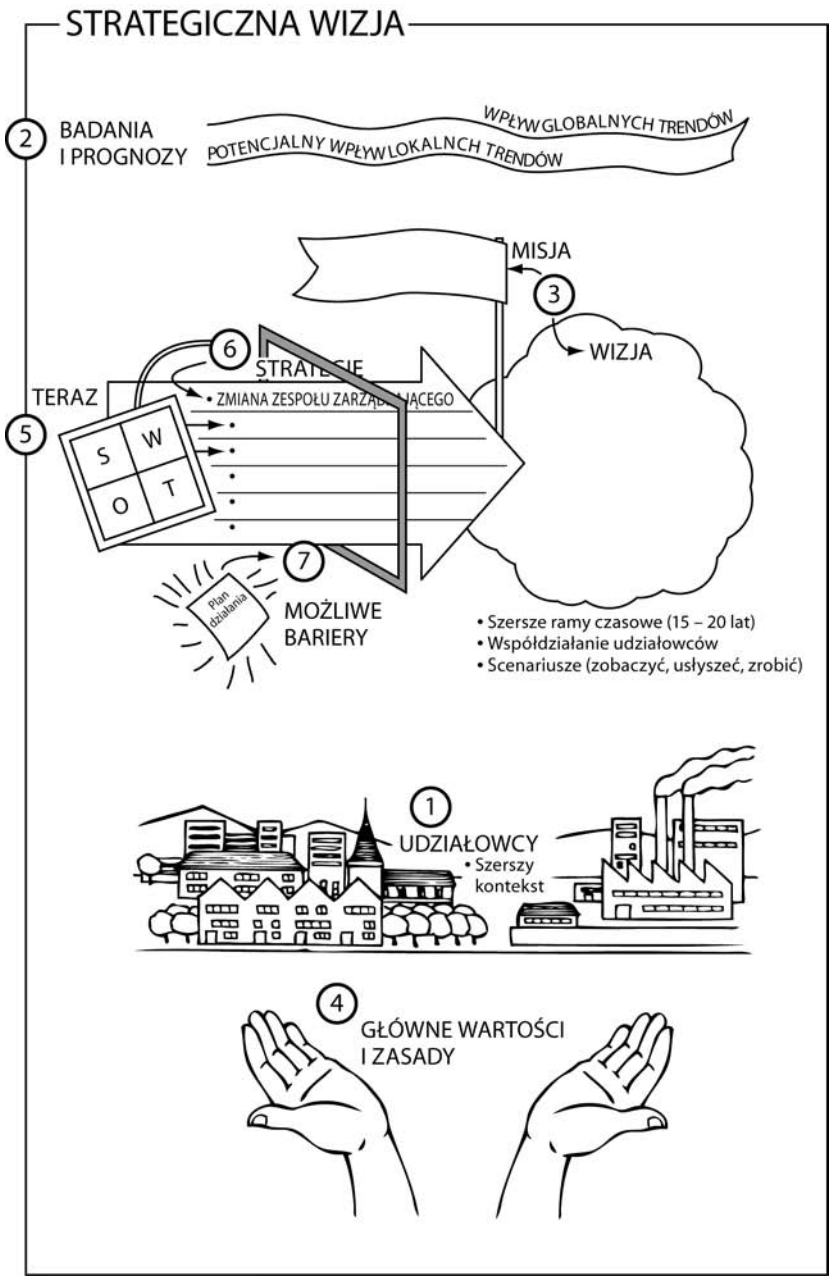
Przygotowaliśmy salę tak, by stworzyć optymalne warunki umożliwiające koncentrację, pełne zaangażowanie i kreatywną pracę członków zespołu. Schemat przedstawiający „strategiczną wizję" (rysunek 21.1) został powiększony tak, że zajmował całą ścianę naprzeciwko drzwi. Był to główny instrument, służący przygotowaniu nowej strategii. By móc odczytać słowa zapisane na górze, ludzie musieli unieść głowy. W ten sposób byli cały czas zachęcani do kreatywnego myślenia.

Usunęliśmy krzesła i stoły, by nie zakłócać przepływu energii, a także by zniechęcić uczestników do przynoszenia ze sobą laptopów. Jak ma się to do normalnych zebrań z prezentacjami w PowerPoincie, tradycyjnym wyglądem sali narad itp.?

> **Uwagi:** *By przygotować schemat w takich rozmiarach, został on zeskanowaу i powiększony. Następnie wydrukowaliśmy poszczególne fragmenty na kartkach formatu A4 i powiększyliśmy je na kserokopiarce do formatu A3. Zostały one połączone za pomocą przeźroczystej taśmy.*

Już wcześniej przygotowaliśmy zespół na nowe metody pracy, jednak kiedy ludzie weszli do sali, wydawali się onieśmieleni. Udało nam się zastąpić znane, wygodne otoczenie nowym, które zachęcało do kreatywności, wciąż jednak znajdowaliśmy się w siedzibie firmy. Łatwiej byłoby nam pracować gdzieś poza tym budynkiem, może w hotelu, lecz w takim przypadku przeniesienie nowych doświadczeń na grunt firmy byłoby dla zespołu znacznie trudniejsze.

Kiedy wszyscy zebrali się w sali, opowiedzieliśmy dokładnie o tym, co zamierzaliśmy zrealizować. Pomogło to członkom zespołu przygotować się psychicznie do pracy.



Rysunek 21.1. Strategiczna wizja

Używaliśmy wyrażeń, takich jak: „To, co będziecie państwo robić, to zapisanie…". Pozwoliło im to wyobrazić sobie, jak wykonują kolejne zadania, co znacznie ułatwiło nam dalszą pracę.

Po przedstawieniu naszych planów zrobiliśmy przerwę. Daliśmy ludziom czas, aby oswoili się z myślą o pracy, jaką mają wykonać, a także by powrócili na chwilę do swojego zwyczajnego otoczenia. Chcieliśmy, żeby kolejne pytania pojawiały się w ich głowach, kiedy szli znanym sobie korytarzem do automatu z kawą. Przeramowanie, którego dokonaliśmy na początku, przyniosło zamierzony efekt — nikt nie został wciągnięty przez wir codziennych spraw, nikt nie zagubił się w gąszczu telefonów, e-maili i wiadomości — i wszyscy wrócili z przerwy punktualnie. Osobiście zadbałem, aby także dyrektor zarządzający zjawił się bez spóźnienia.

Po przerwie zaczęła się prawdziwa praca. Przesunęliśmy na środek jeden z bocznych stołów, na którym znajdowało się mnóstwo samoprzylepnych karteczek na notatki, ołówków i długopisów, i przeszliśmy do pierwszego etapu. Poprosiliśmy zespół o zanotowanie swoich uwag i o przyklejenie ich do schematu. Podkreśliliśmy, że nie była to wersja ostateczna, że zawsze mogli wprowadzić korekty, zapisać nowe uwagi lub skomentować notatki innych.

Nasza rola jako moderatorów polegała na stworzeniu forum do dyskusji. Chcieliśmy także sprawić, by zespół wziął wspólną odpowiedzialność za jej wynik. Staraliśmy się, aby wszyscy zaangażowali się w pracę i żeby ich pomysły zostały zapisane na schemacie. Ważne było, by zespół wiedział, że na tym etapie nie ma żadnych ograniczeń czasowych i każdy zdąży zapisać swoje uwagi. Może się oczywiście zdarzyć, że moderatorzy nie będą mieć tak wiele czasu — w takim wypadku należy wprowadzić pewne ograniczenia. Jeden ze sposobów, w jaki można tego dokonać, to podzielenie zespołu na mniejsze grupy i poproszenie ich o zastanowienie się nad poszczególnymi zagadnieniami. Można też przeznaczyć określoną ilość czasu na burzę mózgów w danej kwestii.

Krok 1. Udziałowcy



Udziałowcy to ludzie, którzy są ważni dla firmy i którzy odnoszą korzyści z jej sukcesów. Kiedy myślimy o udziałowcach, powinniśmy uwzględnić nie tylko firmę-matkę i klientów. Są to dość oczywiste skojarzenia. Obrazki na schemacie zapraszają do rozwijania dalszych przemyśleń związanych z tym pojęciem. W przypadku naszej firmy okazało się na przykład, że jednym z najważniejszych udziałowców była społeczność miejscowości, w której ulokowano jedną z fabryk — mnóstwo pracowników pochodziło właśnie stamtąd.

„Kiedy myślimy o udziałowcach, powinniśmy uwzględnić nie tylko firmę-matkę i klientów".

Krok 2. Badania i prognozy



Na tym etapie zastosowaliśmy tradycyjny proces weryfikacji strategii. Zespół wykorzystał swoją wiedzę i doświadczenie, by przewidzieć przyszłe trendy. Ważne było, by członkowie zespołu myśleli „dużymi obrazami" i by nie uwikłali się w szczegóły. Istniejące wątpliwości zostały zapisane, a ich rozpatrzenie odłożono na później.

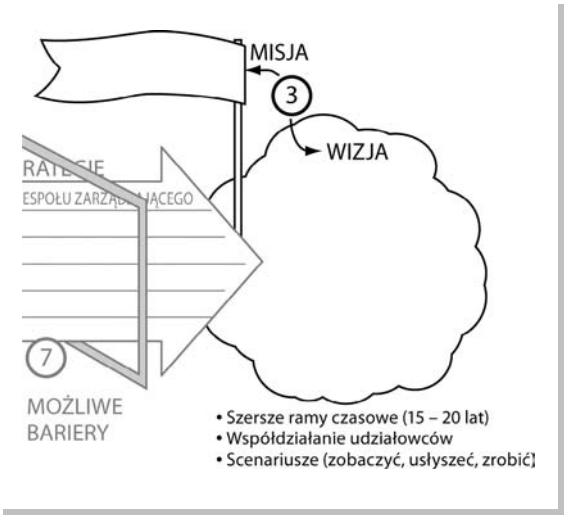
Poprosiliśmy zespół o uwzględnienie innych aspektów działania organizacji: politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, ekologicznych i prawnych (PESTEL[1]). Przeanalizowaliśmy każdą z tych kwestii osobno, co pozwoliło nam je lepiej zrozumieć — te z nich, które łączyły się ze sobą, zostały zapisane na dwóch karteczkach i połączone odnośnikiem.

Krok 3. Misja i wizja

Na tym etapie zespół mógł skoncentrować się na esencji działalności biznesowej — na tym, do czego dąży organizacja. Tak jak wcześniej, byliśmy zainteresowani pomysłami i skojarzeniami, a nie szczegółami opisanymi fachowym językiem.

Przez „wizję" rozumiemy konkretny opis tego, jak działalność firmy będzie wyglądać w przyszłości — co ludzie zobaczą, usłyszą i co będą robić, kiedy wizja zostanie już zrealizowana. Takie opisy są efektywnym narzędziem, pozwalającym przełożyć żargon menedżerów na konkretne obrazy. Pomagają też one w wyznaczaniu rzeczywistych

[1] Skrót pochodzi od angielskich słów: *political*, *economic*, *social*, *technological*, *environmental* i *legal* — *przyp. tłum.*



celów i unikaniu tworzenia sloganów mówiących o „byciu liderem na rynku". Skierowanie myśli w kierunku przyszłości na tyle odległej, że nie ma zbyt wielkiego związku z teraźniejszością, pozwala ludziom dostrzec nowe możliwości, których, pochłonięci dniem dzisiejszym, mogliby nie zauważyć.

Pojęcie „misji" pojawia się później. Jest to swoisty „transparent", który ma przekazać esencję wizji. Bardzo ważne jest, by nadać „misji" znaczenie w oczach ludzi i by unikać wyrażeń, takich jak „pierwszy" lub „najlepszy".

Na schemacie znajduje się punkt mówiący: „Współdziałanie udziałowców". Punkt ten przypomina o tym, że omawiany pierwszy projekt znajduje się w stanie surowym i że zostanie on jeszcze przedyskutowany i zmodyfikowany przez różnych udziałowców.

Uwagi: *Opis oparty na dowodach pochodzących od zmysłów — lub, jak wolę go nazywać, informacja, którą można obserwować i weryfikować za pomocą zmysłów — powstanie, gdy postawimy następujące pytanie: Co zobaczyłby lub usłyszałby Marsjanin, gdyby w przyszłości odwiedził organizację? Tego typu pytania są dość trudne, jednak osadzają wizję w konkretnych realiach i nie pozwalają na zabawę w pobożne życzenia.*

Krok 4. Główne wartości i zasady



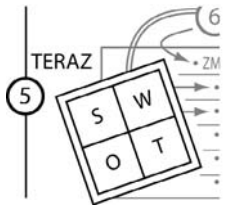
Zadaliśmy zespołowi następujące pytania: „Co jest ważne w naszej branży?", „Co jest naszym motorem?", „Co nagradzamy?". Kluczowe na tym etapie jest upewnienie się, że odpowiedzi na te pytania nie wykluczają się wzajemnie. Na przykład, jeżeli ważna jest obsługa klienta, czy ta wartość pozostaje w zgodzie z wizją mówiącą o obrotach na wielką skalę; inny przykład: czy bycie liderem pod względem kosztów nie kłóci się z utrzymaniem wszystkich istniejących fabryk?

Niektóre wartości organizacji mają reperkusje moralne. Zespół miał problemy z pogodzeniem wartości „cenimy naszych pracowników" z planowanym cięciem kosztów i przeniesieniem fabryk za granicę. Spędziliśmy wiele czasu, rozmawiając o tym, jak zrekompensować ludziom utratę pracy.

„Wartości firmy muszą być zgodne z wartościami, na podstawie których podejmuje się codzienne decyzje biznesowe".

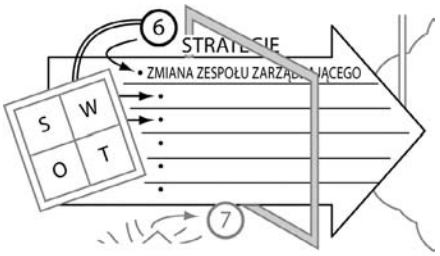
Wartości firmy muszą być zgodne z wartościami, na podstawie których podejmuje się codzienne decyzje biznesowe. Rzadko zdarza się, by strategie były urzeczywistniane wyłącznie przez kierownictwo — z reguły ich realizacja zależy od wyników wielu decyzji, które zapadają na różnych szczeblach w całej organizacji. Decyzje te — dotyczące kwestii typu: wybór dostawcy, projekt produktu, awanse pracowników — są podejmowane w oparciu o wartości, które stosuje się na co dzień w firmie. Brak zgody szybko staje się widoczny i może łatwo podważyć szacunek, jakim pracownicy darzą wartości firmy.

Krok 5. Analiza SWOT



Jest to analiza wewnętrznych mocnych i słabych punktów organizacji oraz jej zewnętrznych szans i zagrożeń. W początkowej fazie pracy z menedżerami zamierzaliśmy się skupić na najważniejszych aspektach, które są widoczne od razu. Szczegółami planowaliśmy zająć się później. Analiza SWOT daje szansę zastosowania przeramowania. Pierwszy krytyczny moment w dyskusji nastąpił wtedy, gdy zespół zaczął rozmawiać o negatywach — słabych punktach i zagrożeniach. Nie chcieliśmy wprawdzie, by kwestie te były ignorowane, pragnęliśmy jednak uniknąć sytuacji, w której nasi dyskutanci koncentrują się na detalach i tracą szerszą perspektywę. By zrównoważyć metaprogramy „ku" i „od", które są często stosowane w takich momentach, a jednocześnie, by zachęcić członków zespołu do poruszenia kwestii, o których rzadko normalnie mówiono, trzeba było dobrych umiejętności moderowania.

Krok 6. Strategie



Na tym etapie poprosiliśmy zespół o udzielenie odpowiedzi na pytanie: „Co musimy uczynić, by przejść od analizy SWOT do wizji?". Ważne było, by nie zaplątać się w dyskusje na temat metod pracy i by odpowiedzi były w miarę proste.

Na schemacie znalazło się miejsce jedynie na sześć punktów, a jeden z nich został już wcześniej zapełniony — była to „Zmiana zespołu zarządzającego". Wyszliśmy tutaj z założenia, że był to główny punkt, od którego zależało przeprowadzenie zmiany. Poprosiliśmy członków zespołu, by zidentyfikowali najważniejsze obszary, które wymagały wprowadzenia zmian, by urzeczywistnić wizję.

Ważne było, by zachować szerszą perspektywę i by dyskusja nie dotyczyła konkretnych problemów, takich jak badania i rozwój, produkcja czy zasoby ludzkie. Na analizę takich zagadnień przyjdzie czas później, po przygotowaniu strategii organizacji.

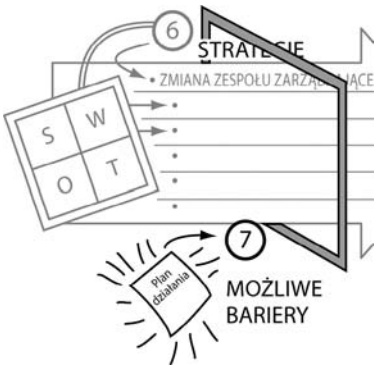
Staraliśmy się przygotować zespół do tego etapu, wykorzystując rozmowy typu „wyobraź sobie, że…" w pracy z kierownictwem wyższego szczebla. Osoby te zostały poproszone o wyobrażenie sobie, że firma świętuje osiągnięcie najlepszych do tej pory wyników rocznych i mają one na tę okazję przygotować krótką prezentację. Prezentacja miała zawierać omówienie najważniejszych zrealizowanych zadań, najtrudniejszych zmian, które musiały zostać przeprowadzone, a także ich osobistego wkładu w sukces. Takie spojrzenie „z przyszłości" okazało się bardzo pomocne w skierowaniu uwagi ludzi nie na problemy, które musieli rozwiązać teraz, lecz na ogólne zagadnienia. Po przeprowadzeniu tego ćwiczenia byliśmy w stanie zasugerować główny kierunek, w jakim zespół powinien pójść, tworząc kluczowe strategie organizacji.

Oto kilka zasadniczych czynników, które należy wziąć pod uwagę na tym etapie:

- Zaproponowana strategia powinna łączyć teraźniejszość z przyszłością.
- Powinna zostać sformułowana w ogólnych kategoriach — zbyt szczegółowe strategie są nieefektywne.
- Ważne jest zachowanie elastyczności — świat ciągle się zmienia i nasza strategia powinna dotrzymać mu kroku. (Jestem gorącym zwolennikiem podejścia do strategii, jakie reprezentuje Henry Mintzberg).[2]

[2] Henry Mintzberg, *Crafting Strategy*, „Harvard Business Review", lipiec – sierpień 1987.

Krok 7. Bariery i plany działania



Krok ten łączy tak naprawdę dwa etapy. Bariery to czynniki, które stoją na przeszkodzie realizacji strategii. Poprosiliśmy zespół, by w tym momencie skupił się na tym, co naprawdę przeszkadza w realizacji celów organizacji. Staraliśmy się, by dyskusja nie zajęła zbyt wiele czasu — nie chcieliśmy, by ludzie w nieskończoność debatowali nad możliwymi przeszkodami. Pragnęliśmy raczej, by skoncentrowali się na przejściu od analizy SWOT do wizji, a jednocześnie, by pamiętali o najważniejszych problemach.

Zespół był teraz przygotowany do stworzenia konkretnych planów działania. Miały one zostać dołączone do schematu, by nie rozpraszać uwagi.

Na koniec pogratulowaliśmy zespołowi świetnej roboty. Pochwaliliśmy ludzi za osiągnięcia i podkreśliliśmy, że czeka ich jeszcze mnóstwo pracy. Byliśmy ciekawi ich opinii: czy sądzili, że uwagi wypisywane na schemacie kierowały ich w dobrą stronę? Czy ich zdaniem przeoczyliśmy jakieś naprawdę ważne zagadnienia? Następnie poprosiliśmy, by raz jeszcze spojrzeli na schemat i by postarali się zyskać całościowy obraz sytuacji. Na koniec zwróciliśmy się do dyrektora zarządzającego z prośbą, by ponownie wykonał każdy z 7 kroków i podsumował najważniejsze punkty. Miało to przypomnieć obecnym o podjętych ustaleniach, a także ugruntować jego autorytet.

Kolejne etapy

Schemat został sfotografowany, opisany jako szkic i rozesłany do wszystkich członków zespołu. Każdy z uczestników zebrania został poproszony o to, by przeprowadzić swoich bezpośrednich podwładnych przez podobny proces, dopisując wyniki tych spotkań do głównego schematu. Zespół kierowniczy zebrał się znowu, by przedyskutować zmiany oraz ustalić ostateczną wersję.

Następnie wydrukowaliśmy cały schemat i pozostawiliśmy go na ścianie w tej samej sali konferencyjnej na kolejne dwa lata. Stanowił on tło dla pracy zespołu kierowniczego i zespołu ds. zmian, który z nim współpracował.

Rezultaty

Była to niewielka, lecz bardzo istotna część programu zmian realizowanego w firmie. W ciągu dwóch lat kompletnie zmieniły się wyniki finansowe, wiele procesów biznesowych, a także kultura organizacji. Niewątpliwie, cały program okazał się sukcesem. Moim zdaniem, bardzo ważnym elementem tego procesu było zrozumienie przez wszystkich kluczowych strategii, które stworzyliśmy dzięki naszemu ćwiczeniu.

Schemat został skopiowany z *Maps and Stories for Practitioners: forging unified commitment from divergent perspectives* Darrella Baileya i Suzanne Bailey, Bailey&Associates, Vacaville 1992.