



COACHING

Szkolenie w ramach przedsięwzięcia pn. „Benchmarking – Kontynuacja”



Wisła, dn. 17-18 listopada 2016 r.

Prowadzący: Pani Marzena Jankowska



Psycholog i trener biznesu, coach, nauczyciel akademicki, PM, lider, współautorka książki „Automotywacja. Odkryj w sobie siłę do działania”. Jest ekspertką w obszarach twardości psychicznej, szeroko pojętej komunikacji interpersonalnej, treningu siły woli i automotywacji. Członkini Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Prowadzi firmę Komiliton.



1. Definicja coachingu

„Odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem.” (J. Whitmore, 1996, za Sidor-Rządkowska, 2009)

„Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą [...], która przynosić ma korzyść w postaci postępu” (J. Starr, 2005, za Sidor-Rządkowska, 2009)

„Proces umożliwiający uczenie i rozwój, a tym sposobem poprawę działania [...] wymagający wiedzy i rozumienia wielości stylów, umiejętności, technik odpowiednich dla kontekstu, w którym proces ten ma miejsce” (E. Parsloe, za Sidor-Rządkowska, 2009)

„Współpracujący, zindywidualizowany, ukierunkowany na cel i zorientowany na rezultaty proces ułatwiający zmianę poprzez wspieranie samoukierunkowanego uczenia się i osobistego rozwoju opierającego się na dowodach i przez włączenie etycznej praktyki.” (A. Grant, 2006, za Sidor-Rządkowska, 2009)

„Kompleksowe podejście służące wspieraniu rozwoju poprzez zastosowanie szeregu różnorodnych technik, zwiększenie efektywności wykorzystania potencjału umiejętności, pomoc w przyswajaniu nowej wiedzy i doskonalenie działania” (por. Respondek i Pinkowska-Zielińska 2005, Porosło 2007, Smółka 2007, Bennewicz 2008, za Sidor-Rządkowska, 2009)

Powyżej zostało zacytowanych kilka wybranych, z ogromnej liczby definicji coachingu. Wybrane zostały celowo, ze względu na fakt, iż wskazują na najważniejsze cechy coachingu, który będziemy rozumieć, jako współpracę pomiędzy profesjonalnie przygotowanym specjalistą i jego klientem (przełożonym i podwładnym, pomiędzy współpracownikami w organizacji – *peer-to-peer*) nastawioną na realizację konkretnych mierzalnych celów, spójnych ze strategią i celami całej organizacji.

2. Cele coachingu

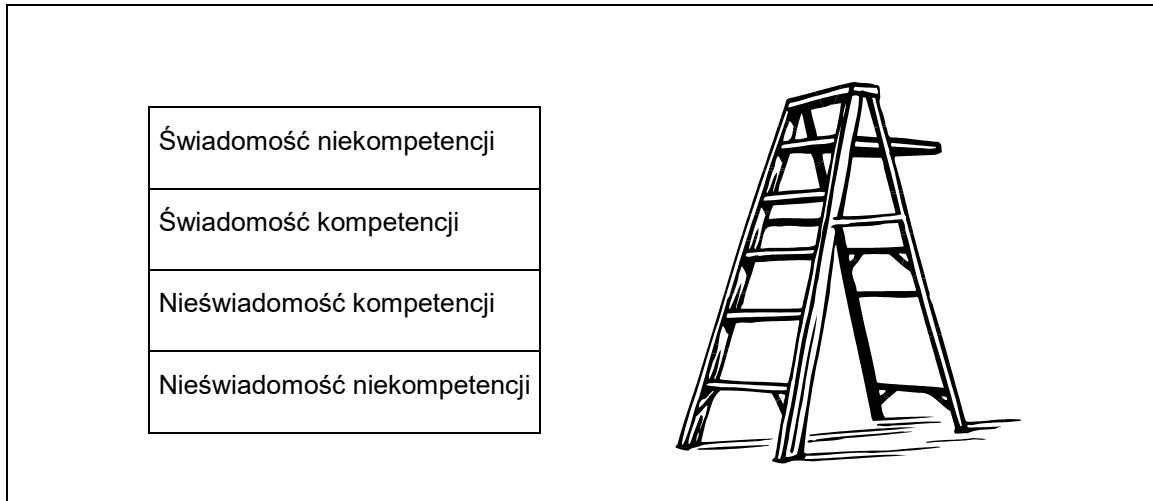
Można powiedzieć, iż coaching funkcjonuje na dwóch różnych poziomach. Po pierwsze może dotyczyć pracy nad relacją pomiędzy działaniem a rezultatem. Kiedy podejmowane działania nie przynoszą oczekiwanych efektów konieczne jest doskonalenie. Coaching może służyć zarówno w dostrzeżeniu niezadowolających rezultatów, jak i zdiagnozowaniu przyczyn ich występowania, w określeniu niezbędnych zmian w działaniu, w spraciu wprowadzenia ich w życie i wreszcie ocenie, czy nastąpiła poprawa. W takim przypadku mówimy o **coachingu doskonalenia działania (poziom zachowania)**.

Po drugie, coaching może służyć zmianie bardziej pogłębionej, gdy dotyczyć będzie poprawy działania może nie być możliwa, gdy oparte jest ono o błędne założenia (np. nic nie da wspomaganie uczenia się lepszej organizacji czasu pracy, jeśli pracownik uważa, że realizowane przez niego cele

nie mają sensu). W tym przypadku będzie to **coaching nakierowany na przyjęcie nowej perspektywy (poziom postaw)**.

Ogólnie rzecz ujmując możemy powiedzieć, iż coaching ma służyć rozwijaniu kompetencji pracownika niezbędnych na jego stanowisku pracy. Przez kompetencje rozumiemy tu wiedzę i umiejętności oraz jego postawy.

Coaching jest przejawem troski o rozwój zawodowy pracownika. Proces rozwoju można przedstawić za pomocą drabiny kompetencji:



Nieświadomość niekompetencji. Wielu z nas wykonuje różne działania, nie zastanawiając się nad ich rzeczywistą skutecznością. Dziwimy się czasem, dlaczego niektóre rzeczy nie działają tak, jak powinny. Najczęściej powodem jest fakt, że nie wiemy, iż brakuje nam odpowiedniej wiedzy, umiejętności lub postaw.

Świadomość niekompetencji. Może jednak zdarzyć się coś, co nam uświadomi, że nie jesteśmy tak kompetentni, jak myśleliśmy. Może to być poważna refleksja nad własnymi działaniami i ich efektami, jakaś usłyszana krytyczna uwaga na temat naszych umiejętności lub też udział w szkoleniu/coachingu, które pomogło nam dokonać oceny poziomu naszych umiejętności, może uświadomić własną niekompetencję.

Świadomość kompetencji. Jest ona wynikiem działań zmierzających do podniesienia poziomu własnych umiejętności. Podejmujemy te działania, mając świadomość wszystkich technik i metod, jakich będziemy używać. Ważnym aspektem tego etapu jest praktyka, podczas której staramy się udoskonalić posiadane umiejętności.

Nieświadomość kompetencji. Jest to ostatni poziom, który osiągamy dzięki długiej praktyce, zdobywanej zarówno podczas szkolenia, coachingu, jak i w życiu, w efekcie czego pewne umiejętności stają się naszą drugą naturą. Można porównać tę sytuację z nauką prowadzenia

samochodu. Początkowo, kiedy uczymy się, stale myślimy o tym, że zmieniamy bieg, naciskamy pedały, kręcimy kierownicą, itd. Po zdaniu egzaminu na prawo jazdy i nabyciu doświadczenia, dzięki wielu godzinom jazdy samochodem, zaczynamy sobie uświadamiać, że zmieniamy biegi, hamujemy, odpowiednio kręcimy kierownicą, nie myśląc o tym, co robimy.

3. Coaching a inne działania wspierające pracowników

Zakres oddziaływania coachingu sprawia, że jest on często mylony z konsultingiem, psychoterapią, mentoringiem czy szkoleniem.

Konsulting to praktyka związana z opracowywaniem rozwiązań dla zaistniałego problemu, doradzaniem przy formułowaniu takich rozwiązań oraz ewaluowaniem wdrożeń. Ewentualny rozwój indywidualnych kompetencji pracownika jest efektem pośrednim konsultingu, a nie jego celem. W przypadku coachingu oddziaływanie będzie odwrotne, ponieważ bezpośrednio chodzi w nim o wspieranie rozwoju, a dopiero pośrednio może to przynosić rozwiązanie szerszych problemów organizacyjnych.

Psychoterapia jest działaniem mającym na celu przywrócenie równowagi psychicznej, emocjonalnej i międzyludzkiej u osób, w których życiu pojawiło się zaburzenie. Poprzez postwienie diagnozy, zastosowanie interwencji terapeutycznej i działania korygujące, dąży się w psychoterapii do osiągnięcia z góry przyjętych rezultatów, określonych przez terapeutę w ramach obowiązujących definicji dysfunkcji, zaburzenia, leczenia i zdrowia. To zasadniczo odróżnia psychoterapię od coachingu, w którym pożądane rezultaty są określane przez coachowanego (lub wspólnie z nim).

Mentoring dotyczy budowania relacji, w której bardziej doświadczony sprawuje opiekę nad posiadającym mniejsze doświadczenie. Jest to specyficzny proces dydaktyczny umożliwiający zarówno przekaz wiedzy ogólnodostępnej, obejmującej informacje i umiejętności z zakresu efektywnej pracy, jak i wiedzy ukrytej, czyli nawyków, najlepszych praktyk stosowanych nieświadomie, ale będących niezastąpionym elementem biegłości w danej dziedzinie. Mentor dzieli się swoim doświadczeniem, udziela rad, wskazówek, rekomenduje, samemu służy za przykład do naśladowania i demonstrowa pożądane postawy. Coach nie musi dawać przykładu, demonstrować najlepszych praktyk i wręcz powinien powstrzymać się od udzielania rad.

Szkolenie podobnie jak coaching ma na celu rozwój kompetencji pracowników (wiedzy, umiejętności i postaw), jednak szkolenie służy przekazywaniu wiedzy z zewnątrz, natomiast coaching, na poszukiwanie jej we własnym wnętrzu. Coach słucha i zadaje pytania, natomiast trener przekazuje określoną porcję wiadomości. Istotą coachingu jest mnogość rozpatrywanych rozwiązań, podczas gdy szkolenia – jednoznaczne wskazówki postępowania. Szkolenie i coaching powinny w organizacji stanowić harmonijne połączenie (Sidor-Rządowska M. , 2012)

Coaching jest praktyką, która choć różnie stosowana, posiada cechy wspólne wszystkim swoim odmianom, wystarczające aby ją charakteryzować. Jest to praktyka realizowana przez przygotowaną do tego osobę, możliwa do uporządkowania w etapach i odtwarzalnych działaniach, przynosząca obserwowalne, wymierne rezultaty, zawsze powiązane z potencjałem

i kompetencjami. Jest to praktyka o określonych celach, ukierunkowana na rozwój oraz zmianę w zakresie postrzegania, rozumienia i umiejętności. Realizowana jest interaktywnie poprzez proces komunikowania się, opiera się na współpracy i zaangażowaniu, przy zachowaniu ciągłości oddziaływań dostosowanych do indywidualnej specyfiki coachowanego i jego sytuacji. Wymaga autentycznego zaangażowania stron i zaufania pomiędzy nimi. (Marciniak, 2009)

4. Umiejętności ważne w pracy coacha

Praca coacha obejmuje zasadniczo:

- uruchomienie potencjału, wiedzy i kompetencji klienta,
- zarządzanie czasem i pracą zarówno w trakcie sesji, jak i całego procesu coachingowego,
- określenie potrzeb rozwojowych – pomaganie w ustaleniu celów,
- towarzyszenie klientowi (pracownikowi), przeprowadzenie go przez cały cykl uczenia się (pomaganie w określeniu problemów, stawianie wyzwań, wspieranie procesów oceny, wzmacnianie motywacji, przekazywanie informacji zwrotnych).

Wiedza jaką powinien posiadać coach to przede wszystkim zasady i proces uczenia się osób dorosłych, ale również świadomość czym jest coaching, jakie są narzędzia i etapy pracy w procesie coachingu.

Umiejętności ważne w pracy coacha:

- umiejętność aktywnego słuchania,
- parafrazowanie i klaryfikowanie,
- odzwierciedlanie stanów emocjonalnych,
- zadawanie właściwych pytań,
- zarządzanie sobą i pracą w trakcie sesji,
- umiejętność budowania relacji coachingowej (zawieranie kontraktu, budowanie zaufania, tworzenie bezpiecznej przestrzeni dla uczenia się, autentyczność, przestrzeganie zasad etycznych)
- umiejętność facylitacji i wywierania wpływu na proces uczenia się i osiągnięcia celów przez pracownika,
- asertywność. (Kukielka-Pucher, 2009)

5. Modele i narzędzia pracy coacha

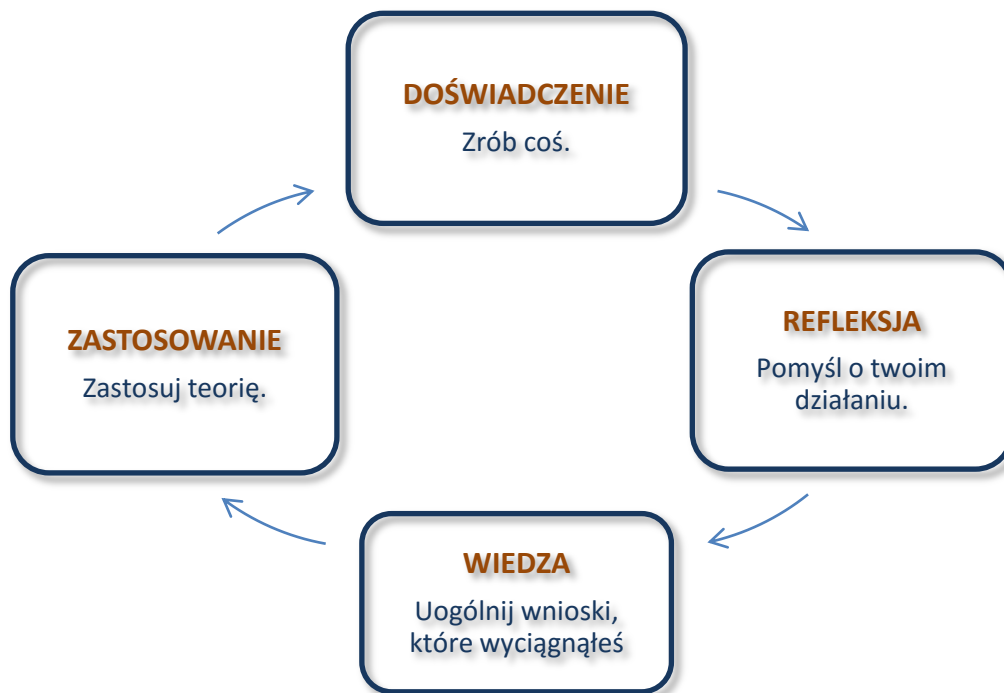
Model Davida Kolba

Uczenie się dorosłych opiera się na wykorzystywaniu doświadczeń. Liderem w rozwijaniu praktyk uczenia się przez doświadczenie jest David Kolb (1984). Uczenie się jest według niego „procesem wytwarzania wiedzy na drodze transformacji doświadczenia”. Dla autora uczenie się jest nie tyle przyswajaniem treści, ile interakcją między treścią a doświadczeniem, przekształcającym się

nawzajem. Zadaniem nauczyciela jest nie tylko przekazywanie nowych treści, ale też modyfikacją wcześniejszych, jeśli blokują nowe.

Kolb oparł swój model uczenia się przez doświadczenie na modelu rozwiązywania problemów, powszechnie wykorzystywanego w koncepcjach rozwoju organizacji. Wyróżnia cztery kroki w cyklu uczenia się przez doświadczenie:

1. **Konkretne doświadczenie.** Pełne zaangażowanie w nowe, bieżące doświadczenie.
2. **Obserwacja i refleksja.** Obserwacja doświadczeń ucznia i refleksja prowadzona nad nim z wielu perspektyw.
3. **Tworzenie abstrakcyjnych pojęć i generalizacji.** Tworzenie koncepcji integrujących wyniki obserwacji w logiczne teorie.
4. **Testowanie praktycznych implikacji nowych koncepcji w nowych sytuacjach.** Używanie teorii do rozwiązywania problemów. (Knowles, Holton III, & Swanson, 2009)



Rysunek 1. Model uczenia się przez doświadczenia Davida Kolba (Knowles, Holton III i Swanson, 2009)

Model GROW

Model GROW opisuje cztery kolejne kroki (etapy) sesji coachingu. Celem jest zaangażowanie pracownika w refleksję nad jego działaniem oraz pomoc w zaplanowaniu konkretnych sposobów (zachowań), które wdrożone pomogą zwiększyć jego skuteczność. Coach pomaga odnaleźć pracownikowi samodzielnie odpowiednie dla niego rozwiązania. Menedżer może także, gdy już wysłucha odpowiedzi podwładnego na zadane pytania, zasugerować pewne rozwiązania (na przykład określone sformułowanie celu). Każdorazowo muszą one być jednak poddawane dyskusji. Coaching w wykonaniu przełożonego nie może się zamienić w komenderowanie – mówienie podwładnemu, co ma zrobić. Dla skuteczności wymaga partnerskiej, życzliwej relacji między menedżerem i podwładnym.

Schemat sesji według modelu GROW przedstawia się następująco:

- **G** (*ang. Goal*) – określenie celu coachingu (lub danej sesji): zdefiniowanie lub przypomnienie pożądanego lub oczekiwanego standardu efektywności,
- **R** (*ang. Reality*) – przegląd sytuacji bieżącej i jej porównanie z sytuacją pożądaną (celem),
- **O** (*and. Options*) – przegląd pomysłów na zwiększenie efektywności działania i zmniejszenie różnicy między stanem obecnym („rzeczywistością”) a stanem pożądanym („celem”),
- **W** (*ang. Way forward*) – podsumowanie pomysłów i zaplanowanie na ich podstawie konkretnych działań, których wykonanie powinno zaowocować oczekiwanym wzrostem efektywności; plan działania powinien szczegółowo określać co, jak i kiedy (w jakiej sytuacji zostanie zrobione).

Pierwsza sesja służy analizie obecnej sytuacji, wyznaczeniu celu, przeglądowi różnorodnych sposobów jego realizacji oraz wybraniu i zaplanowaniu konkretnych działań ukierunkowanych na realizację wyznaczonego celu. Kolejne sesje służą monitorowaniu realizacji celu oraz wprowadzaniu niezbędnych korekt w planie działania i opierają się w dużej mierze na dostarczeniu podwładnemu rzetelnej informacji zwrotnej oraz okazji do dalszej refleksji. W tym przypadku sprawdza się technika AID:

- **A** (*ang. Action*) – opis zachowań zaobserwowanych u podwładnego podczas wykonywania przez niego obowiązków zawodowych,
- **I** (*ang. Impact*) – opis rezultatów, jakie owe zachowania przyniosły; podkreślenie zarówno pozytywnych wyników, jak i tych, które wymagają jeszcze poprawy,
- **D** (*ang. Desired outcome*) – przypomnienie podwładnemu uzgodnionego celu, czyli standardu efektywności, do którego spełnienia powinien dążyć. (Smółka, 2009)

Dyskusja zogniskowana¹

„Człowiek ukazuje swój rozum nie tyle w odpowiedziach, ile w pytaniach”.

Aleksander Świątochowski

¹ Na podstawie niepublikowanych materiałów oraz „Podręcznika trenera” S. Jarmuża i T. Witkowskiego

Dyskusja zogniskowana jest stosowana do prowadzenia zebrań, spotkań czy narad w wielu dużych firmach na świecie. Ma także swoje zastosowanie w szkoleniach i coachingu. U podstaw dyskusji zogniskowanej leży schemat odbioru informacji i działania ludzi dorosłych. Wyobraźmy sobie prostą sytuację robienia zakupów. Wchodzimy do sklepu ze sprzętem RTV nosząc się z zamiarem kupna telewizora. Rozglądamy się w ofercie sklepu, oceniamy wystawione tam modele, rozmawiamy ze sprzedawcą i ewentualnie kupujemy. Sytuacja wydaje się banalna, ale jeśli dokładnie ją przeanalizujemy, zobaczymy pewną prawidłowość charakterystyczną dla bardzo wielu innych sytuacji życiowych i zawodowych, w których podejmujemy decyzje. Pierwszy etap to spostrzeżenie, odbiór informacji, oraz zwrócenie uwagi na coś. Odbywa się to dzięki naszym podstawowym procesom poznawczym takim jak percepcja i uwaga. Gdy odbierzemy jakieś informacje, następuje drugi etap polegający na pojawieniu się emocji. Jeśli nam się coś podoba pojawiają się pozytywne emocje, odwrotnie, jeśli nam się nie podoba czujemy niechęć, niesmak, złość lub inne emocje. Pojawienie się emocji wiąże się zwykle z motywacją do zrobienia czegoś, w tym wypadku rozważenia sytuacji. Trzeci etap polega właśnie na interpretacji odebranej sytuacji. Uruchamiane są wówczas procesy porównywania, analizy, przewidywania itp. Słowem następuje intelektualna obróbka zdarzenia. W naszym przykładzie z telewizorem, analizujemy czy stać nas na ten model, jak będzie pasował do innych mebli, czy będziemy korzystać z funkcji, jakie posiada, jaki ma okres gwarancji i inne kwestie. Teraz dopiero przechodzimy do etapu czwartego, polegającego na podjęciu decyzji. Okazuje się, że prowadząc dyskusje możemy zastosować schemat zadawania pytań, który odnosi się do czterech etapów cyklu opisanego wyżej. Nazwijmy te etapy, które w dyskusji zogniskowanej zwane są poziomami i określmy, na czym polegają:

1. Poziom obiektywny.

Polega na zbieraniu informacji. W trakcie sesji coachingowej prowadzący zadaje pytania, by uzyskać fakty, które będą przedmiotem dalszej pracy. W zależności od tematu, którego dotyczy dyskusja, mogą to być bardzo różne pytania. Jeśli celem coacha jest praca nad zmianą dotychczasowych sposobów radzenia sobie z obiekcjami klientów, to zadaje dosyć oczywiste pytanie: "W jaki sposób reagujesz na zastrzeżenia klienta dotyczące zbyt wysokiej ceny?" Zwróćmy uwagę, że już na tym etapie można popełnić błąd pytając od razu "Jak najlepiej radzić sobie z zastrzeżeniami?" Z punktu widzenia dyskusji zogniskowanej jest to poziom późniejszy. Trudno jest oceniać, który ze sposobów jest najefektywniejszy nie mając przeglądu tych sposobów. Zebranie faktów stanowi naturalny i konieczny etap rozważania problemu. Przykłady pytań na poziomie obiektywnym:

- Jak wyglądają twoje typowe przygotowania do prowadzenia prezentacji (rozmowy oceniającej, rozmowy kwalifikacyjnej)?
- W jaki sposób przekazywane są w firmie informacje o trudnych decyzjach zarządu?
- Które warunki waszej oferty są najczęściej kwestionowane przez klientów?
- Jak przebiega zwykle twoja rozmowa z pracownikiem?
- Jaka sytuacja sprawiła ci problem podczas prowadzenia coachingu?

2. Poziom emocjonalny

Po to, by wzbudzić motywację do pracy nad problemem, należy wywołać (lub przywołać przeszłe) emocje z nim związane. Człowiek jest istotą, której przy podejmowaniu decyzji i działań towarzyszą emocje. Ponadto rozważana sprawa wydaje się bardziej wyrazista wówczas, gdy wspominamy towarzyszące jej emocje. Poziom emocjonalny jest często pomijany w dyskusji, ponieważ prowadzący obawiają się, że rozmowa przestanie być merytoryczna. Emocje są potrzebne także z tego powodu, iż omawiane zagadnienia wydają się bliższe rzeczywistości. Przykłady pytań na poziomie emocjonalnym:

- Jak poczułeś się wtedy, gdy klient zrezygnował z twojej usługi?
- Jakie emocje pojawiły się u ciebie, gdy po długiej prezentacji, zarząd nie zaakceptował proponowanych przez Ciebie rozwiązań?
- Jak reagują pracownicy, gdy udzielasz im nagany w obecności innych?
- Co czułeś, gdy Twój podwładny zaczął kwestionować Twoje argumenty?

3. Poziom interpretacji

Pierwsze dwa poziomy dyskusji służą przygotowaniu etapu zasadniczego, którym zazwyczaj jest interpretacja zdarzenia. Mając bazę faktów i zdając sobie sprawę z emocji towarzyszących tym faktom, można dopiero rozważać ewentualne rozwiązania. Jak wspomnieliśmy wcześniej, najczęstszym błędem popełnianym na różnego rodzaju zebraniach, spotkaniach czy szkoleniach jest rozpoczynanie rozmowy od poziomu interpretacji. Zadanie pytania o rozwiązanie powoduje niejednokrotnie efekt, który można nazwać „ale, o co chodzi?”. Powodem jest oczywiście pominięcie fazy zbierania informacji, a więc poziomu obiektywnego. Jeśli celem dyskusji zogniskowanej jest wypracowanie trwałych rozwiązań jakiegoś problemu, można na tym etapie wykorzystać którąś z technik twórczego rozwiązywania problemów na przykład technikę burzy mózgów. Typowe pytania na poziomie interpretacji:

- Jak należałoby zareagować, aby klient nie zrezygnował ze współpracy?
- Jak mógłbyś przekonać zarząd do Twoich pomysłów?
- Który sposób podejścia jest najkorzystniejszy w obecnych warunkach?
- Jakie są najczęstsze powody konfliktów z pracownikami?
- Dlaczego pracownik zakwestionował proponowane rozwiązanie?

4. Poziom decyzji

Interpretacja zdarzeń nie kończy dyskusji. Ostatnim etapem, podobnie jak w omówionym przykładzie zakupu, jest decyzja. W przypadku coachingu chodzi o to, by pracownik zadeklarował się, jakie działania podejmie w związku z wypracowanymi rozwiązaniami. Bywa niejednokrotnie tak, że podczas sesji pracownik jest bardzo zaangażowany w wypracowanie optymalnych sposobów radzenia sobie w różnych sytuacjach. Okazuje się później, że brakuje wdrożenia w życie pomysłów czy rozwiązań. Z tego właśnie powodu warto jest pytać o decyzje dotyczące wdrożenia nowych rozwiązań (zachowań). Przykłady pytań na poziomie decyzji:

- W jaki sposób zamierzasz teraz obsługiwać trudnych klientów?

- Jak będziesz prowadzić teraz rozmowę dyscyplinującą ze swoim pracownikiem?
- Co powiesz swoim kontrahentom, gdy będą odwlekać decyzję?
- Jak następnym razem zareagujesz, gdy pracownik będzie kwestionował to, co mówisz?

Po prezentacji metody kilka uwag o jej praktycznym wykorzystaniu. Kolejne etapy metody zawierają pytania odnoszące się najpierw do przeszłości (poziom obiektywny, emocjonalny, częściowo interpretacji), potem do teraźniejszości (poziom interpretacji) i wreszcie do przyszłości (poziom decyzji). Dzięki takiej konstrukcji możliwe jest połączenie różnych perspektyw czasowych, a przez to zwiększenie szansy wprowadzenia w życie ustaleń dokonanych przy pomocy dyskusji zogniskowanej. Praktyka stosowania metody pokazuje, że na każdym poziomie możemy zadawać więcej niż jedno pytanie. Szczególnie dotyczy to fazy zbierania informacji. Nie należy przesadzać z pytaniami na poziomie emocjonalnym, gdyż trąci to nadmiernym psychologizowaniem w rodzaju „Powiedz, co czułeś i czy chcesz o tym porozmawiać?”.

Prześledźmy przykład dyskusji zogniskowanej wykorzystanej na sesji dotyczącej skutecznego karania pracowników:

Coach: *Przypomnij sobie sytuacje z twojego życia, w których zostałeś ukarany, a kara nie odniosła pożądanego skutku. (poziom obiektywny).*

Pracownik: *Kiedyś szef ukarał mnie obniżeniem premii za pięciominutowe spóźnienie do pracy. Potem spóźniałem się jeszcze kilka razy, bo i tak nic gorszego mnie już nie mogło spotkać. Przecież nie pozwolił sobie na zwolnienie dobrego specjalisty.*

Coach: *Jak wówczas się poczułeś? (poziom emocjonalny).*

Pracownik: *Poczułem się wściekły a potem rozżalony.*

Coach: *Skąd wzięły się takie emocje? (poziom interpretacji).*

Pracownik: *Ponieważ kara była za wysoka w stosunku do przewinienia.*

Coach: *Jaką zasadę karania możemy sformułować na tej podstawie? (poziom interpretacji)*

Pracownik: *Kara powinna być adekwatna do przewinienia*

Coach: *Jak zamierzasz stosować tę zasadę w twojej pracy (poziom decyzji)*

Pracownik: *Przed ukaraniem zastanowię się, czy kara jest odpowiednia, a więc czy rzeczywiście zmieni zachowanie.*

Podany przykład jest fragmentem dłuższej dyskusji z pracownikiem. Na podstawie innych sytuacji przez niego wskazywanych można dojść do kolejnych zasad. Zwróćmy uwagę, że coach dochodzi do pożądanego konkluzji razem z pracownikiem, a nie wygłasza niepodważalnej prawdy *ex-cathedra*. Uaktywnienie emocji z jednej strony pobudza pracownika do rozmowy i analizy, a z drugiej daje im doświadczenie pozwalające na poważne potraktowanie omawianych treści.

Dyskusja zogniskowana stanowi niezwykle pomocne narzędzie w pracy coacha. Umiejętne jej wykorzystanie pozwala kontrolować przebieg sesji i jest angażująca dla pracownika.

Inny przykład: Sesja dotycząca pisania procedur

Coach: *Przypomnij sobie ostatnią procedurę, którą miałeś napisać, czego ona dotyczyła?*
(poziom.....)

Pracownik: *To była procedura dotycząca realizacji projektów..*

Coach: *Opowiedz, jak wyglądało pisanie tej procedury? Od czego zacząłeś i co było dalej?*
(poziom.....)

Pracownik: *Długo nie mogłem się za to zabrać, bo miałem wiele innych zadań. Jak mnie już termin naciskał i wziąłem się za obmyślenie tego systemu, to okazało się, że nie wiem jak to zrobić. Brakowało mi doświadczenia. Kiedy zbliżył się umówiony termin oddania pracy spisałem „po łebkach”, to co wymyśliłem.*

Coach: *Byłeś zadowolony z efektów swojej pracy? (poziom.....)*

Pracownik: *Nie, zupełnie nie.*

Coach: *Jak się czuleś oddając tą procedurę? (poziom.....)*

Pracownik: *Było mi strasznie głupio. Nie chciałbym, żeby ta sytuacja jeszcze się kiedykolwiek powtórzyła.*

Coach: *Co właściwie było powodem twojego niezadowolenia z całej sytuacji.*
(poziom.....)

Pracownik: *Nie przyłożyłem się do tego zadania w wystarczający sposób.*

Coach: *Co przez to rozumiesz? (poziom.....)*

Pracownik: *Przede wszystkim zrobiłem błąd zostawiając to sobie na ostatni moment. Napisanie takiej procedury wymaga czasu na przemyślenie koncepcji, a potem ubranie tego w słowa w sensowny i funkcjonalny sposób. Poza tym powinienem był najpierw zdobyć trochę więcej informacji na temat procesu pisania procedur.*

Coach: *Jak zamierzasz się przygotować do pisania kolejnej procedury.*
(poziom.....)

Pracownik: *Przede wszystkim zacznę odpowiednio wcześniej. Ale zanim w ogóle powstanie znów taka konieczność poszukam w sieci jakiejś literatury i dobrych przykładów. To na pewno bardzo by mi pomogło.*

Coach: *Kiedy zamierzasz to zrobić?*

Poniżej znajdują się pytania reprezentujące różne poziomy dyskusji zogniskowanej będącej omówieniem pewnej gry strategicznej prowadzonej na szkoleniu. Pytania ułożone są w losowym porządku. Twoim zadaniem będzie przypisać każdemu pytaniu odpowiedni poziom:

- O - obiektywny,
- E - emocjonalny,
- I - interpretacji,
- D - decyzyjny

oraz uporządkować te pytania tak, by stanowiły logiczny porządek prowadzenia zajęć poprzez przypisanie każdemu z nich odpowiedniego numeru od 1 do 8.

Ćwiczenie

Nr pyt.	Pytanie	Poziom
	A jak się poczułeś, gdy pracownik tak ci odpowiedział?	
	Jaki z tego wniosek w odniesieniu do kolejnych takich rozmów?	
	Przypomnij sobie sytuację, w której zwróciłeś uwagę pracownikowi na niewłaściwie wykonaną pracę, a pracownik zamiast zmienić zachowanie obraził się albo nawet miał do ciebie pretensje?	
	Jak teraz będziesz prowadził rozmowę z pracownikami, którzy nie wykonują swoich zadań należycie?	
	Jak myślisz, gdzie była przyczyna takiego zachowania pracownika?	
	A jaki błąd ty mogłeś wówczas popełnić?	
	Co w tym czasie mógł poczuć ten pracownik?	
	Jak wyglądała ta rozmowa?	

Ćwiczenie

Opracuj pytania zgodne z metodą dyskusji zogniskowanej na następujące tematy:

Zarządzanie sobą w czasie/organizacja własnej pracy

-
-
-
-
-
-
-
-

Połączenie modelu GROW i dyskusji zogniskowanej

Model GROW służy uporządkowaniu sesji coachingowej, od wyznaczenia celu do skonstruowania planu działania, natomiast dyskusja zogniskowana doskonale nadaje się do pogłębionej analizy zaistniałych sytuacji. Okazuje się, że metoda dyskusji zogniskowanej może uzupełnić model GROW:

G	Jaki masz cel? Co chcesz osiągnąć? Czym chciałbyś zakończyć tę sesję? Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?		
R	Jak jest teraz? Co się wydarzyło od ostatniego naszego spotkania? Jakie były kluczowe czynniki, które spowodowały to, co się wydarzyło? Co się dzieje w tym momencie w twoim zespole? Co warto zmienić?	Poziom obiektywny	Co się wydarzyło? Opisz tę sytuację z twojej perspektywy.
		Poziom emocji	Jak zareagowałeś? Jak zareagował twój współpracownik?
		Poziom interpretacji	Co było tego powodem? Jaką zasadę działania możesz sformułować na tej podstawie?
O	Co możesz zmienić? Jakie masz możliwości działania? Jakie masz pomysły na zwiększenie efektywności? Jakie będą konsekwencje wprowadzenia każdego z nich? Co by się stało, gdybyś nic nie zrobił?		
		Poziom decyzji	W jaki sposób zamierzasz to zastosować w swojej pracy?
W	Co chcesz zrobić, aby uzyskać pożądaną efekt? Co cię skłania do takiego wyboru? Jaki masz plan wdrożenia zmian? Od czego zaczniesz? W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie?		

Rysunek 2. Połączenie modelu GROW z dyskusją zogniskowaną (opracowanie własne)

6. Wskaźniki efektywności coachingu

Użyteczny w badaniu efektywności model zaproponował Doug MacKie (2007). Zaproponowane poziomy pomiaru efektywności przedstawia tabela:

Poziom pomiaru	Obszary pomiaru	Źródło danych	Czas pomiaru
Poziom I Bezpośredniej reakcji	Poziom zadowolenia Gotowość do zmiany	Informacje od klienta Informacje od coacha	W trakcie i tuż po coachingu
Poziom II Wiedzy i umiejętności	Nabyta wiedza dotycząca podstawowych kwestii (np. zarządzanie emocjami, style przywódcze) Nabyte umiejętności	Bezpośrednie obserwacje Obserwacje osób trzecich Formalne pomiary (testy wiedzy, testy umiejętności mierzone np. w ramach Development Center)	W trakcie i tuż po coachingu
Poziom III Zmiany zachowania na poziomie	Kluczowe zachowania z obszaru przywództwa i zarządzania (np. motywowania innych)	Oceny osób trzecich Bezpośrednie obserwacje Oceny zbierane np. w modelu 360 st.	Od 1 do 3 miesięcy po zakończeniu coachingu
Poziom IV Wpływu na biznesowe funkcjonowanie organizacji	Istotne wymiary funkcjonowania danego biznesu, np.: -poziom sprzedaży -poziom rotacji pracowników -poziom satysfakcji klientów (wewnętrznych)	Dane biznesowe	Od roku do 2 lat po zakończeniu coachingu

Rysunek 3. Poziomy pomiaru efektywności coachingu (Żylicz, 2009)

Wyniki pracy coacha można obserwować w różnych obszarach funkcjonowania organizacji i jej pracowników. Poniżej znajduje się lista takich obszarów wraz ze wskaźnikami zachodzących w nich potencjalnych zmian:

Obszar	Wskaźniki	Uwagi
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wzrost dochodów firmy/działu ▪ Redukcja kosztów ▪ Wzrost zyskowności 	Nawet jeśli coaching jest prowadzony z całą kadrą menedżerską, jest zbyt wiele czynników mających wpływ na wyniki finansowe firmy, aby ich oddziaływanie można było całościowo rzetelnie oszacować.
Relacje z klientami zewnętrznymi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poprawach wyników ankiet satysfakcji klientów ▪ Wydłużenie średniego okresu współpracy z klientem 	Coaching zwykle pozwala lepiej zrozumieć psychologiczne uwarunkowania relacji międzyludzkich. Nawet jeśli dany proces coachingowy nie był wprost poświęcony

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wzrost liczby zapytań ofertowych ze strony klientów ▪ Wzrost liczby zamówień ze strony nowych i dotychczasowych klientów 	poprawie relacji z klientami, to należy oczekiwać w tym obszarze pozytywnych zmian.
Produktywność i jakość pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bardziej racjonalne wykorzystanie czasu pracy ▪ Lepsze wyniki pracy poszczególnych pracowników lub zespołów ▪ Wzrost otwartości pracowników na podejmowanie zadań wykraczających poza rutynowe obowiązki ▪ Więcej czasu poświęcanego na proces coachingu podwładnych 	W organizacjach marnotrawienie czasu jest duże, dlatego są szanse na wyraźne, policzalne, pozytywne zmiany w tym obszarze.
Pracownicy – ich potrzeby i oczekiwania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lepsze wyniki ankiet satysfakcji pracowniczej ▪ Wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy ▪ Poprawa równowagi między życiem osobistym a zawodowym ▪ Mniejsza rotacja ▪ Mniej L4 ▪ Mniejsza liczba zwolnień pracowników 	W wielu organizacjach kadra zarządzająca ma negatywne nastawienie do wiązania satysfakcji zawodowej z efektywnością firm. Tymczasem można przygotować bardzo zaawansowane analizy porównujące wiele różnych badań (metaanalizy), np. przeprowadzone przez Frieda i współpracowników (2008) czy bardziej popularne analizy, takie jak przedstawione przez Gordon (2003) na łamach Forbesa (autorka pokazała silny związek pomiędzy zadowoleniem pracowników a giełdową wartością firm). Twardym wskaźnikiem efektywności może być mniejsza rotacja pracowników.
Kreatywność i innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liczba nowych pomysłów biznesowych ▪ Stosunek nowych pomysłów do zysków ▪ Większa liczba nowych produktów/usług 	
Komunikacja w firmie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zmniejszenie liczby ponawianych komunikatów ▪ Mniejsza liczba e-maili i telefonów 	
Spotkania i zebrania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mniej czasu spędzanego na spotkaniach (szczególnie powtarzalnych) ▪ Wzrost liczby załatwionych spraw podczas spotkań ▪ Większy stopień zgodności przebiegu spotkania z jego agendą ▪ Wyższy procent spraw załatwionych z agendy spotkań 	Klient, który uczy się w trakcie procesu coachingowego lepiej słuchać i precyzyjniej się komunikować, może być tu względnie samorzutnym czynnikiem istotnej zmiany.
Terminowość	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mniej nieterminowo 	

	<p>wykonywanych zadań</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mniejsza liczba awarii w trakcie wykonywania zadań 	
Podejmowanie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wzrost liczby trafnych decyzji biznesowych ▪ Branie osobistej odpowiedzialności za błędne decyzje 	
Uczenie się i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liczba i szybkość nabywania nowych umiejętności ▪ Osiągnięcia pracowników w rozwoju zawodowym 	
Lepsza współpraca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lepsza praca zespołowa i współpraca między zespołami ▪ Większa otwartość na pomaganie innym, zwłaszcza spoza własnego zespołu ▪ Lepsza komunikacja i współpraca z osobami odmiennymi (np. osobowościowo) 	Najlepszym wskaźnikiem w zakresie współpracy są wyniki ocen typu 360 stopni. Jeśli na przykład klient jest jedynie pozornie bardziej otwarty na współpracę z różnymi osobami, to takie badanie precyzyjnie to ujawni.

Rysunek 4. Obszary, w których można mierzyć efektywność coachingu i wskaźniki tej efektywności (na podstawie, Żylicz, 2009)

7. Pytania i zadania pomocnicze

- 1) Co to jest coaching, jakie są jego cele i czym różni się od psychoterapii, konsultingu, mentoringu i szkolenia?
- 2) Opisz model uczenia się Davida Kolba. Jakie pytania możemy zadać na każdym etapie uczenia się?
- 3) Opisz model GROW. Jakie pytania możemy zadać na każdym etapie schematu?
- 4) Na czym polega dyskusja zogniskowana? Jakie pytania możemy zadać na każdym poziomie dyskusji zogniskowanej?
- 5) Opisz poziomy pomiaru efektywności coachingu.

8. Cytowane prace

- Knowles, M., Holton III, E. i Swanson, R. (2009). *Edukacja dorosłych. Podręcznik akademicki*. Warszawa: PWN.
- Kukielka-Pucher, D. (2009). Kompetencje profesjonalnego coacha. W M. Sidor-Rządkowska, *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (strony 67-82). Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.
- Marciniak, Ł. (2009). Pojęcie i odmiany coachingu. W M. (. Sidor-Rządkowska, *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (strony 19-67). Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

Sidor-Rządkowska, M. (2012). *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*. Kraków: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Smółka, P. (2009). Psychologia coachingu. W (P. Smółka, *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów* (strony 47-70). HELION: Gliwice.

Żylicz, P. (2009). Efektywność coachingu. W (M.Sidor-Rządkowska, *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (strony 144-157). Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

9. Literatura podstawowa

Rzycka, O. (2010). *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*. Kraków: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Smółka, P. (2009). *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Helion

Sidor-Rządkowska, M. (2009). *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

10. Literatura dodatkowa

Hargrove, R. (2006). *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna

Neale, S., Spencer-Arnell, L., Wilson, L. (2010). *Coaching inteligencji emocjonalnej*. Kraków: Wolters Kluwer Sp. z o.o.

Spis treści

1.	Definicja coachingu	3
2.	Cele coachingu	3
3.	Coaching a inne działania wspierające pracowników	5
4.	Umiejętności ważne w pracy coacha	6
5.	Modele i narzędzia pracy coacha	6
	Model Davida Kolba	6
	Model GROW	8
	Dyskusja zogniskowana	8
6.	Wskaźniki efektywności coachingu	15
7.	Pytania i zadania pomocnicze	17
8.	Cytowane prace	17
9.	Literatura podstawowa	18
10.	Literatura dodatkowa	18