

Wprowadzenie do coachingu

Materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów
dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych
w ramach projektu *Przywództwo i zarządzanie w oświacie*



Wprowadzenie

Projekt „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek” stawia sobie za cel przygotowanie modelu kształcenia, doskonalenia i wspierania dyrektorów szkół w XXI wieku.

Polska szkoła, aby sprostać wyzwaniom współczesności, potrzebuje nowego typu przywództwa – którego istotą jest wytyczanie wizji, koncentracja na rozwoju i uczeniu się, dzielenie się przywództwem i odpowiedzialnością, budowanie relacji i sieci współpracy, docenianie i wykorzystywanie różnorodności, uwzględnianie globalnego i lokalnego kontekstu.

Taka wizja zakłada, że rolą dyrektora szkoły nie jest administrowanie nią, lecz **przewodzenie** całemu środowisku szkolnemu, aby zapewnić efektywny proces uczenia się uczniów i rozwój nauczycieli. By ją osiągnąć konieczne są zmiany w sposobie przygotowania i wspierania w rozwoju dyrektorów szkół. Potrzebna jest, zatem przede wszystkim **edukacja liderska**, w której wzmocniane są przywódcze kompetencje, a dyrektor szkoły rozwija się w roli i zadaniach lidera.

Jej skuteczność opiera się na indywidualizacji – dostosowaniu oferty programu do indywidualnych potrzeb dyrektorów, odpowiedzi na ich szczególne problemy i wyzwania.

Coaching to metoda, która zapewnia taką indywidualizację. Pozwoli na wzmocnienie dyrektora szkoły w roli liderskiej, odkrywając jego czy jej potencjał i umożliwiając świadome wykorzystanie posiadanych zasobów. Pomoże wspieranym w rozwoju liderom edukacyjnym skuteczniej realizować zamierzone cele i przeprowadzać zmiany w szkole.

Warsztaty i towarzyszące im materiały szkoleniowe przygotowują uczestniczki i uczestników do prowadzenia coachingu dla dyrektorów szkół i wspierania ich w rozwoju jako liderów edukacji.

Co to jest coaching?

Coaching jest opartym na dialogu procesem wspierania w rozwoju.

Jego celem jest:

- uruchomienie potencjału osoby wspieranej (tzw. klienta),
- i wzmocnienie w skutecznym i samodzielny przeprowadzeniu zamierzonej przez nią zmiany.

W trakcie cyklicznych spotkań coach pyta, słucha, dzieli się własnymi spostrzeżeniami i intuicją. Jego obecność pomaga klientowi odkryć i świadomie wykorzystywać swój potencjał, poszerzyć obecne możliwości i skuteczniej realizować zamierzone cele, wypracować rozwiązania problemów, opracować plan rozwoju.

Zaproponowana definicja pokazuje istotę coachingu i kluczowe dla jego rozumienia cechy charakterystyczne:

Dialog

Coaching to przede wszystkim rozmowa, dialog z klientem prowadzony po to, by jaśniej uświadomił sobie swoje cele i potrafił do nich dążyć.

Philip Sandhal

Rozwój i uczenie się

Coaching jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem.

John Whitmore

Coaching jest procesem umożliwiającym uczenie się i rozwój, a tym samym poprawę działania.

Eric Parsloe

Uruchomienie potencjału

Coaching jest odblokowywaniem potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań.

John Whitmore

Coach pomaga w uświadomieniu sobie i nazwaniu, a w rezultacie w odblokowaniu własnych zasobów, a także odkryciu możliwości ich wykorzystania.

Zmiana zamierzona przez klienta

Coaching jest procesem doskonalenia kompetencji w obszarze, który chce rozwijać klient.

Joseph O'Connor



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zasady coachingu

Podążanie za klientem

Klient obiera kierunek rozwoju oraz decyduje o celach i zakresie współpracy, coach zaś towarzyszy w tej podróży, lecz tylko w takim stopniu, w jakim zostanie do tej wspólnej drogi zaproszony.

Indywidualne podejście

Nie ma uniwersalnego podejścia – specyficzna sytuacja klienta, jego szczególny potencjał, talenty i słabe strony wyznaczają indywidualny charakter pracy (odpowiedni dobór metod, technik i stylu).

Autentyczna relacja

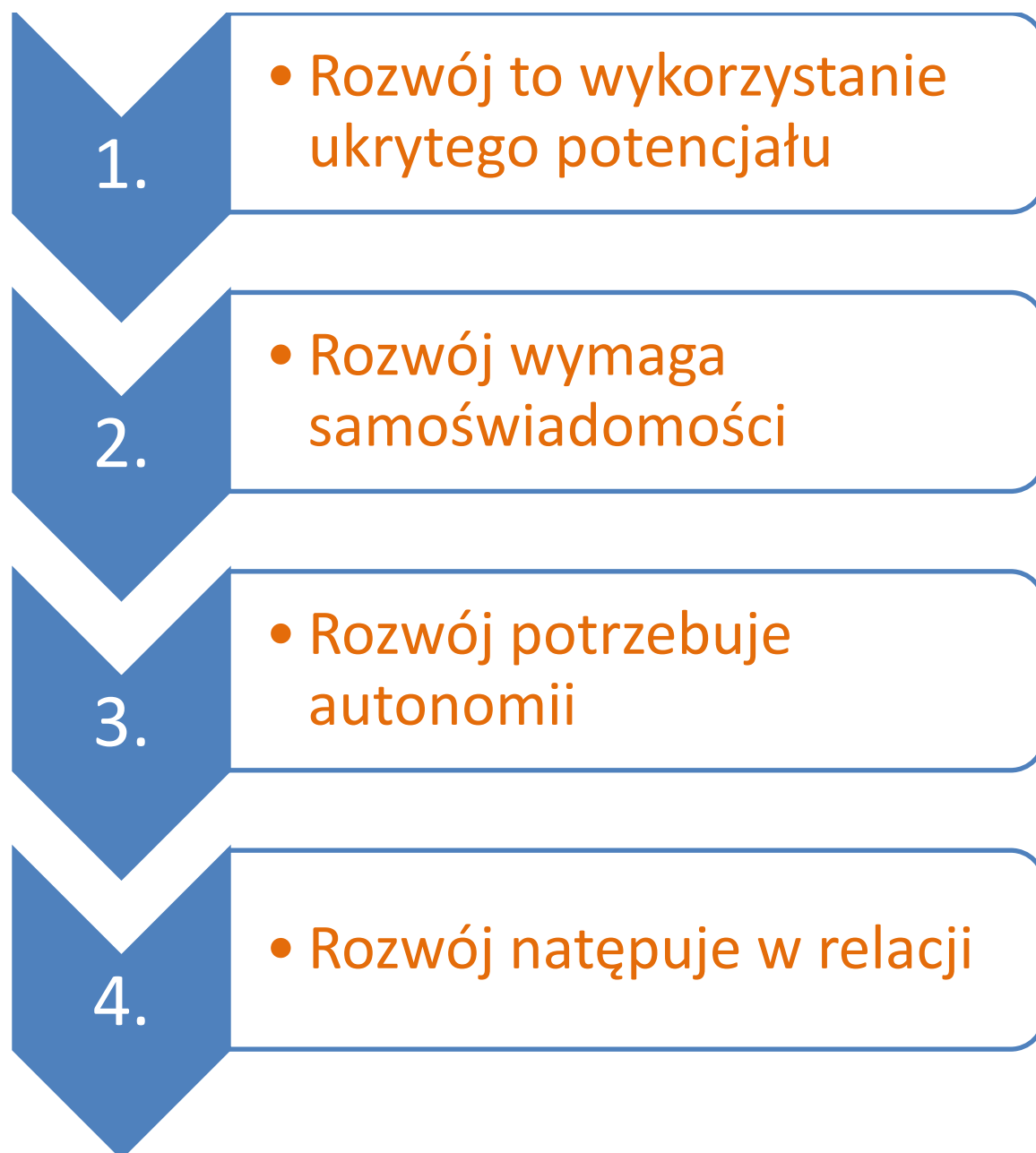
Podstawą metody jest partnerska, bliska, oparta na wzajemnym zaufaniu relacja. Fundamentem pracy coacha jest jego autentyczne zaangażowanie, zaniepokojenie osobą klienta i otwartość na jej potrzeby.

Koncentracja na celu

Coaching jest relacją zadaniową, skupioną na osiąganiu konkretnych efektów: poprawie funkcjonowania osoby w roli zawodowej, dokonywaniu zmian, rozwiązywaniu problemów.

Założenia coachingu

U podstaw coachingu jako metody edukacyjnej leżą założenia dotyczące rozwoju jednostki i warunków skuteczności tego procesu.



Rozwój to wykorzystanie ukrytego potencjału

Istotą rozwoju jest uruchomienie ukrytych, niewykorzystanych zasobów jednostki.

Rozwój następuje, gdy stworzymy przestrzeń dla pełnego ujawnienia jej potencjału.¹

Coaching opiera się na założeniu, że człowiek ma duży, często ukryty i nie w pełni wykorzystany potencjał, który w odpowiednich warunkach może się ujawnić. Klient jest w naturalny sposób twórczy, obdarzony talentami, możliwościami, które może w sobie obudzić. Rozwój nie polega jedynie na zdobywaniu wiedzy czy umiejętności, lecz ujawnianiu tych często usypionych, ukrytych, niewykorzystanych możliwości. Proces rozwojowy, jaki ma miejsce w ramach coachingu, polega na ich odkrywaniu i na efektywniejszym wykorzystaniu.

Aby wydobyć to, co najlepsze, konieczna jest wiara w potencjał twórczy podopiecznego. Liczne eksperymenty w zakresie edukacji pokazują, że przekonanie nauczyciela o możliwościach uczniów bezpośrednio wpływa na poziom ich osiągnięć. Podobnie w coachingu – przekonanie coacha o możliwościach osoby wspieranej zwiększa szanse na ich ujawnienie i wykorzystanie.

Rozwój wymaga samoświadomości

Samoświadomość jest zarówno punktem wyjścia do rozwoju, jak i podstawowym jego narzędziem. Richard Barrett w swojej koncepcji rozwoju liderów wskazuje, że proces rozwoju przywódczego musi rozpoczynać się od **osobistej transformacji**: odkrycia siebie i swoich mocnych i słabych stron, lepszego zrozumienia źródeł swojego wpływu na ludzi. Innymi słowy: poznania swojego potencjału.

Znaczenie samoświadomości jeszcze mocniej podkreśla Martin Buckingham, autor badań, które stały się podstawą rozpowszechnionej dziś koncepcji zarządzania talentami. Aby myśleć o rozwoju, o sukcesie – zawodowym, osobistym czy społecznym – rozumianym jako pełne wykorzystanie swoich talentów, konieczne jest bardzo dobre poznanie siebie, zrozumienie swoich mocnych i słabych stron. *Aby osiągnąć doskonałość w swojej dziedzinie – pisze Buckingham – i czerpać z niej nieustanną*

¹ Por. J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, Warszawa 2011 [*Coaching for performance*, 2002].

satysfakcję, powinieneś poznać indywidualny, niepowtarzalny zbiór swoich cech. Powinieneś stać się ekspertem w znajdowaniu, opisywaniu, stosowaniu swoich mocnych stron. Istnieje tylko jeden sposób rozpoznania potencjalnie najmocniejszych stron: spojrzenie wstecz i uważna obserwacja samego siebie².

Opieranie procesu rozwojowego na samoświadomości, staje się w ostatnich latach regułą. Oznacza to odejście od uniwersalnych modeli (kompetencji, kształcenia) na rzecz zindywidualizowanego wzorca rozwoju jednostki. Aby doskonalić się, zmieniać, rozwijać, muszę dobrze siebie poznać, muszę wiedzieć, w czym jestem lub mogę być naprawdę dobry, co jest moją pasją. Dla coachingu jest to punkt wyjścia do pracy nad rozwojem osobistym klienta. Coaching opiera się zatem na budowaniu samoświadomości uczestnika: *Mogę zmienić i wpływać tylko na to, czego jestem świadomy. To, czego nie jestem świadomy panuje nade mną.*

Samoświadomość jest także niezbędnym warunkiem zdobywania nowych umiejętności. Coach mówi do podopiecznego: *Nie ma dwóch identycznych umysłów. Skąd mam wiedzieć, jak możesz swego użyć najlepiej. Tylko ty sam możesz to odkryć. Ja mogę ci tylko w tym pomóc.*

Rozwój potrzebuje autonomii

Rozwój opiera się na odpowiedzialności i wolnych wyborach jednostki

Kierunek pracy, jej przedmiot, cele, plan są wyznaczone przez osobę wspieraną. To ona decyduje, dokąd zmierza, co chce w sobie zmienić. Podstawowym założeniem coachingu jest to, że klient pracuje po to, aby osiągnąć te cele, które chce osiągnąć.

Kluczowym czynnikiem rozwoju jest bowiem odpowiedzialność jednostki, będąca wynikiem wolnego wyboru i poczucia wpływu. Jeśli wybieram zarówno cele, jak i sposób ich realizacji, świadomie biorę na siebie odpowiedzialność za nie. Wzrasta moje zaangażowanie, osiągam lepsze wyniki. Aby czuć się naprawdę odpowiedzialnym, trzeba mieć wolny wybór. Kolejną zasadą coachingu jest zatem wolny wybór podopiecznego.

² M. Buckingham, D.O. Clifton, *Teraz odkryj swoje silne strony*, Warszawa 2003 [*Now, Discover your strengths*, 2001].

Rozwój następuje w relacji

Rozwój jest wzmacniany poprzez relację

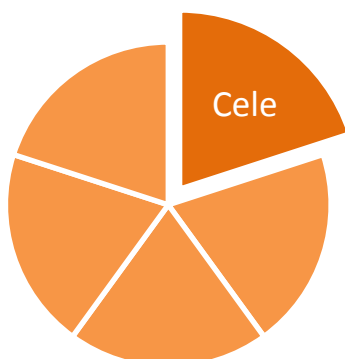
Siła coachingu **wynika z relacji**. Jego skuteczność jest rezultatem spotkania i dialogu. Nie zależy wyłącznie od coacha, jego kompetencji czy talentu, lecz powstaje **pomiędzy** dwoma osobami, i przez nie jest kształtowana.

W rozwoju towarzyszy partner – osoba, która nie ukrywa się za swoją rolą, lecz jest autentycznie obecna, prawdziwa. Relacja coach – klient jest zbudowana na zaufaniu, umiejętności udzielania i przyjmowania informacji zwrotnych, umiejętności bycia obecnym – tak, by następował proces rzeczywistej wymiany opartej na doświadczeniu obydwu stron. Kluczem do jej siły i skuteczności jest wzajemność. Aby osoba wspierana dzięki relacji z coachem mogła się rzeczywiście rozwijać, musi ujawnić siebie, wejść w tę relację jako autentyczna osoba. Z drugiej strony coach także musi ujawnić swoją osobowość, zapewniając wzajemność i partnerstwo.

Wymiary coachingu



Cele coachingu



CELE COACHINGU W PROJEKCIE

- Wzmocnienie dyrektora szkoły w roli liderskiej, odkrycie i nazwanie potencjału oraz praca nad jego wykorzystaniem.
- Wsparcie w przeprowadzeniu zmiany w szkole.

Cele coachingu

1. Odkrycie i pełne wykorzystanie potencjału

Współpraca z coachem pomaga klientowi odkryć i świadomie wykorzystywać swój potencjał oraz skuteczniej realizować zamierzone cele.

Klient umacnia się w swojej roli (np. zawodowej), zyskuje większą pewność siebie i staje się bardziej zdecydowany, dzięki temu, że zdobywa nowe kompetencje oraz rozwija już posiadane, poszerza możliwości działania i wpływu, odkrywa własne talenty oraz mocne strony.

2. Skuteczność w osiąganiu celów

W ramach relacji coachingowej klient pracuje nad konkretnymi kompetencjami i rozwiązaniami w odpowiedzi na najważniejsze wyzwania zawodowe czy liderskie.

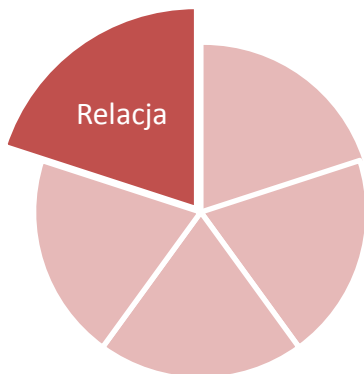
3. Samodzielność w rozwijaniu się

Celem coachingu jest zwiększenie samodzielności w uczeniu się. W ramach relacji coachingowej osoba wspierana zdobywa doświadczenie w zakresie planowania swojego rozwoju oraz jego świadomego kształtowania.

Relacja w coachingu

RELACJA

Jestem twoim sojusznikiem w zmianie.



1. Zaufanie i poczucie bezpieczeństwa
2. Autentyczna obecność:
 - Koncentracja na „tu i teraz”.
 - Uważność i ujawnianie siebie
3. Pozytywne nastawienie:
 - Nastawienie na zmianę, rozwiązania, możliwości
 - Przekonanie o zasobach liderach i zdolności do rozwoju i działania

Coaching jako relacja

Siła coachingu opiera się na relacji, na spotkaniu, na budowaniu więzi.

Coachowie gdy przygotowują się do pełnienia swojej roli, najczęściej oczekują narzędzi, pytają, jakimi technikami mają się posłużyć, by wspierać rozwój klienta. I stopniowo, w praktyce, staje się dla nich jasne, że nie narzędzia są tu kluczem do sukcesu, lecz ich relacja z osobą wspieraną. A jeśli można mówić o narzędziach – najważniejszym z nich jest osoba coacha, który, budując więź, decyduje o jakości procesu. Można powiedzieć nawet więcej, że **skuteczność w pracy coacha jest rezultatem jakości spotkania i dialogu między coachem a klientem**. Oczywiście wynika także z kompetencji, talentu, osoby coacha, lecz przede wszystkim powstaje **pomiędzy** dwiema osobami, jest wynikiem ich interakcji i przez nią jest kształtowana. Choć oczywiście i osoba, i kompetencje coacha na tę relację silnie wpływają.

Co decyduje o sile relacji?

W coachingu relacja, która budowana jest na wzajemnym zaciekawieniu, posiada charakter partnerski, równorzędny, wzbogaca obydwie strony.

Opiera się na trzech filarach dotyczących postawy coacha:

Jestem autentycznie obecny.

Wnoszę do tej relacji siebie.

Coach jest autentyczny w swoich kontaktach z podopiecznym, nie ukrywa się za rolą. Jest sobą. Mówi, co myśli i czuje. Rzeczywista obecność i autentyczność coacha jest warunkiem koniecznym, by ta relacja zadziałała i przyniosła rozwojowe efekty.

Na autentyczności buduje się partnerstwo i skuteczność relacji. Aby klient mógł się rzeczywiście rozwijać, musi ujawnić siebie, wejść w relację z coachem jako osobą. Nie stanie się tak, jeśli po drugiej stronie będzie miał do czynienia z kimś, kto odgrywa rolę. Autentyczność w relacji opiera się na wzajemności. Osoba wspierana nie ujawni w pełni siebie, swoich problemów, ani też potencjału, bez prawdziwej, żywej obecności coacha. Coach ujawnia siebie, swoją osobowość, zapewniając wzajemność i partnerstwo.

Wyrażanie swoich prawdziwych odczuć, intuicji, doświadczeń to także podstawowe narzędzia pracy. Coach może pomóc osobie wspieranej, jeśli szczerze, otwarcie dzieli się swoimi uczuciami, wrażeniami, intuicją i doświadczeniem oraz przekazuje informacje zwrotne.

Jestem twoim sojusznikiem.

Jestem, żeby cię wspierać, abyś dotarł tam dokąd zmierzasz.

Coach nie może promować gotowych rozwiązań ani propagować swoich przekonań. Jego postawę powinien cechować szacunek wobec dążeń i systemu wartości klienta, co winno wyrażać się w rozumiejącej akceptacji działań podejmowanych przez tego ostatniego. *Chcę cię zrozumieć; to, co robisz budzi moje zaniepokojenie. Chcę ci w tym towarzyszyć.*

Coach, aby stać się sojusznikiem wspieranej osoby, musi obdarzyć ją zaufaniem, przede wszystkim jednak musi zdobyć jej zaufanie. Poprzez szczerłość, otwartość, lecz także gwarancję poufności, coach nie wprost komunikuje: *Wierzę w ciebie, wierzę w twoje możliwości.*

Jestem nastawiony na zmianę, działanie, uczenie się.

Relacja w coachingu jest nastawiona na kreowanie zmiany, wykorzystanie zasobów coachowanego, sprawienie, by lepiej radził sobie z wyzwaniami. Budowanie relacji nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem służącym osiągnięciu rezultatów. Konieczne jest takie ustawienie relacji, aby stwarzała warunki do działania, podejmowania wyzwań, uczenia się. Coach motywuje do stawiania zadań, a także oczekuje ich realizacji, jednocześnie stara się zachować **równowagę między zadaniowym i relacyjnym wymiarem współpracy**. Zadaniowy charakter relacji jest wzmacniany poprzez język coacha, który jest konkretny i rzeczowy, pozbawiony ogólników, wieloznacznych i mglistych określeń. Coach potrafi mówić o konkretnych doświadczeniach, wydarzeniach i zachowaniach.

Podstawowe dylematy

Między siłą a wrażliwością.

Coach staje przed wyzwaniem/dylematem: jak pozostać sobą i równocześnie podążać za podopiecznym. Powinien z jednej strony rozumieć klienta, z drugiej zaś pomagać mu wychodzić poza jego perspektywę poprzez ukazywanie własnej. Powinien wyrażać swoje prawdziwe ja, a jednocześnie wspierać i wzmacniać podopiecznego. Coaching polega na ciągłym równoważeniu: wrażliwości i empatii oraz siły swojej osobowości. Coach musi rozumieć perspektywę partnera, a równocześnie pokazywać swój punkt widzenia, w taki sposób, by z tego spotkania wyłoniła się nowa jakość.

Siła coacha, siła jego osobowości, musi być zatem równoważona wrażliwością i zrozumieniem. Ale niezbędne są obydwa te elementy. Wrażliwość, otwartość i empatia budują relację. Ale nie wystarczą, żeby pomóc dokonać zmiany. Czasem coach musi skonfrontować wspieraną osobę z innym punktem widzenia; pokazać, że można na sytuację patrzeć inaczej. Tylko wówczas może powstać coś nowego. Poczucie bezpieczeństwa budowane w tej relacji jest punktem wyjścia. Kwestionowanie sytuacji zastanej jest konieczne, by ją zmienić. Zmiana nie dokona się bez krytycznej informacji zwrotnej, bez dzielenia się przez coacha z podopiecznym swoimi trudnymi uczuciami. Równowaga między siłą i wrażliwością, pozwala zachować poczucie bezpieczeństwa i jednocześnie przekraczać ograniczenia.

Między podążaniem a prowadzeniem.

Miejsce dla inspiracji.

To klient wie, dokąd zmierza, to również on wyznacza cele współpracy. Coach ma za nim podążać, ale jednocześnie ma inspirować, poszerzać perspektywę, zachęcać do zmiany.

Jak zachować równowagę między podążaniem drogą wybraną przez coachowanego, a wykraczaniem poza nią, przełamywaniem schematów, zachęcaniem do marzeń?

Coach szuka tej równowagi zaczynając od zrozumienia sytuacji, problemów i celów podopiecznego. Takie zanurzenie w jego rzeczywistości może być dopiero punktem wyjścia. Coach przedstawia inne perspektywy jako możliwe do wykorzystania, przekształcenia, ale i odrzucenia propozycje. Nie są to gotowe rozwiązania. Coach mówi: *Pokazuję ci, jak to widzę z zewnątrz, ale to ty decydujesz.* I to nie jest pusta deklaracja.

Przed naruszeniem równowagi chronią coacha stale obecne w jego świadomości pytania: *Czyj to scenariusz? Mój czy klienta? Czy nie popycham go w kierunku, który mnie jest bliski?* Coach inspirującą rolę odgrywa w sposób niejako pośredni – nie tyle wskazuje rozwiązania, co raczej zachęca do refleksji, przemyślenia dotychczasowych kierunków czy sposobów działania. Ponadto wzmacnia poczucie własnej wartości i poczucie bezpieczeństwa klienta, dzięki czemu jest on gotowy do podjęcia ryzyka wyjścia poza to, co znane i bezpieczne.

Miedzy spontanicznością a strukturą.

Spontaniczność, naturalność, autentyczność to fundamenty skutecznej relacji coachingowej. Na pewno nie służy jej formalizacja. Jednakże koniecznym warunkiem osiągnięcia rezultatów jest wprowadzenia struktury opartej na zadaniach. Nakładają się na siebie dwa porządki: pierwszy, wyznaczony przez schemat uniwersalnego procesu oraz drugi, porządek właściwy danej relacji, wynikający ze szczególnych potrzeb konkretnego klienta. Inaczej ten dylemat można ująć jako poszukiwanie równowagi pomiędzy reaktywnością, czyli odpowiadaniem w elastyczny sposób na potrzeby podopiecznego, a panowaniem przez coacha nad procesem. Coachowi i klientowi służy jedno i drugie. Panowanie nad procesem, jego porządek i przewidywalność budują zarówno poczucie bezpieczeństwa, jak i pomagają w osiągnięciu rezultatów. Natomiast spontaniczne reagowanie pozwala docierać głębiej, do obszarów, które w pierwszej chwili się nie ujawniły, mierzyć się z tym, co „tu i teraz” jest ważne.

Odpowiedzialność w coachingu

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Jesteśmy współodpowiedzialni za współpracę.



Odpowiedzialność klienta

- Agenda – jego cele, jego pomysły, jego rozwiązania; wynik

Odpowiedzialność coacha:

- Proces, zbudowanie relacji
- Świadomość własnego wpływu i własnych ograniczeń

Odpowiedzialność w coachingu spoczywa zarówno na coachu, jak i na osobie wspieranej. Klient odpowiada za realizację celu zaś na coachu spoczywa odpowiedzialność za stworzenie warunków dla jego osiągnięcia-

Coach jest odpowiedzialny za: kierowanie procesem, zbudowanie relacji w której możliwy jest rozwój, kontrolowanie swojego wpływu na osobę coachowaną oraz rzetelną informację zwrotną. Natomiast klient bierze na siebie odpowiedzialność za: sformułowanie wyzwań i celów, planowanie działań służących zmianie, rzetelną analizę swoich zachowań i wyciąganie wniosków, oraz za wdrożenie planowanej zmiany.

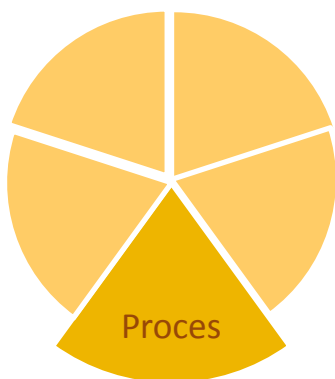


Proces coachingu

PROCES

Niesformalizowany, ale ustrukturalizowany i zaplanowany.

Podzielony na wyraźne etapy:



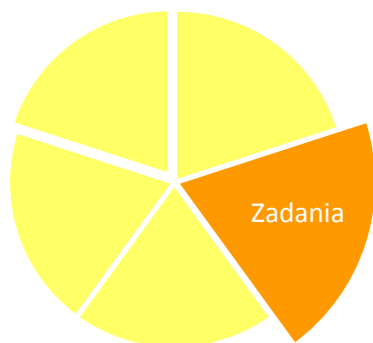
1. Kontakt i kontrakt, uzgodnienie celu współpracy
2. Diagnoza:
 - jaka jest rzeczywistość
 - jakie są potrzeby rozwojowe osoby wspieranej
3. Rozwiązania:
 - wydobywanie potencjału osoby coachowanej do tworzenia rozwiązań
 - praca nad rozwojem
 - poszerzanie perspektywy
4. Plan działania i wdrożenie

Coaching jest metodą zadaniową i ustrukturalizowaną, choć bardzo nieformalną

Proces, choć spontaniczny i niedający się wtłoczyć w żadne schematy, jest do pewnego stopnia uporządkowany i zaplanowany, ma wspólne ramy, początek i koniec. Rolą coacha jest zarządzanie tym procesem i dbanie o jego ciągłość i spójność.



Zadania coacha



Zadania	Umiejętności
Wydobywanie potencjału	Słuchanie Zadawanie pytań Pozytywne przeformułowanie Odkrywanie, nazywanie zasobów Docenianie podejmowanych działań
Poszerzanie perspektywy	Konfrontowanie Pokazywanie konsekwencji Informacja zwrotna Włączanie nowej perspektywy: Tak i... Wspieranie w generowaniu pomysłów
Wspieranie w uczeniu się i osiągnięciu celów Wzmacnianie w działaniu	Identyfikowanie mocnych stron Dowartościowanie Przepracowanie porażek Budowanie zaangażowania klienta i koncentracji na jego celach Motywowanie do podejmowania działań
Zarządzanie procesem i sobą	Koncentracja na „tu i teraz” Porządkowanie informacji Podsumowywanie

Zadania coacha

Najprościej można powiedzieć, że coach przede wszystkim słucha. Obdarza coachowanego niezakłóconą uwagą. Pyta, by go zrozumieć. Pyta, by podopieczny mógł lepiej zrozumieć siebie. Porządkuje myślenie, skojarzenia, pomysły i plany. Pomaga nazwać cele i dylematy.

Inspiruje, uruchamia wyobraźnię. Dzieli się doświadczeniami, założeniami, wyobrażeniami, metaforami, intuicjami.

Pomaga wyciągać wnioski z doświadczeń. Udziela informacji zwrotnych. Stawia zadania rozwojowe. Wspiera i monitoruje ich realizację. Wzmacnia podopiecznego w poszukiwaniu rozwiązań problemów, trudnych sytuacji. Pokazuje konsekwencje planowanych działań.

Docenia, uświadamia wartość tego, co robi coachowany, pokazuje postęp w jego rozwoju, zmiany, jakich dokonuje.

Podstawowy model coachingu

Model GROW

GROW to najbardziej popularny model prowadzenia coachingu, który został opracowany przez Johna Whitmore'a.



Cztery kroki modelu

Krok 1	Ustalenie głównego celu
CEL	<i>Co chcesz osiągnąć?</i>
Krok 2	Opis rzeczywistości
RZECZYWISTOŚĆ	<i>Jaka jest sytuacja?</i>
Krok 3	Wypracowanie możliwych rozwiązań
OPCJE	<i>Jakie są możliwe rozwiązania?</i>
Krok 4	Podsumowanie i wybór działania
WYBÓR	<i>Co zrobisz? Kiedy? Jak?</i>

Etap	Cele	Przebieg	Pytania
Goal CEL	Zbudować relację służącą rozwojowi. Zbudować zaangażowanie. Ustalić cel i oczekiwania.	Uzgodnij sposób pracy i jej zasady. Uzgodnij konkretny temat i cel rozmowy. Ustal, jaki jest cel długoterminowy.	Co chcesz osiągnąć? Jakiego wyniku oczekujesz? Jak zorientujesz się, że już to osiągnąłeś?
Reality RZECZYWISTOŚĆ	Zdiagnozować problem lub sytuację. Zrozumieć przyczyny. Określić potrzeby osoby wspieranej. Nazwać jej potencjał.	Poproś o opisanie aktualnej sytuacji. Unikaj założeń lub je sprawdzaj. Pokaż zasoby osoby wspieranej. Przeznacz konkretną informację zwrotną. Pomijaj nic nie wnoszące opowieści.	Co się aktualnie dzieje? Jakie są symptomy tej sytuacji? Gdzie i kiedy to zauważasz? Co już zrobiłeś/eś?
Options OPCJE	Określić możliwe rozwiązania. Sprawdzić ich konsekwencje. Poszerzyć perspektywę.	Stwórzcie razem listę możliwych opcji. Zachęcaj osobę coachowaną do proponowania rozwiązań. Ostrożnie proponuj własne wyjaśnienia.	Jakie istnieją możliwości działania? Jakie alternatywne rozwiązania są dostępne? O czym jeszcze możesz pomyśleć?
Will do WNIOSKI	Wybrać rozwiązanie. Określić plan działania. Zaangażować osobę wspieraną w realizację planu. Podsumować.	Skłoń do podjęcia zobowiązania. Ustal, jakie mogą pojawić się przeszkody i jak je przezwyciężyć. Ustal harmonogram konkretnych działań.	Jaki będzie twój pierwszy krok? Co może temu przeszkodzić? Na jakie wsparcie możesz liczyć? Jakie zobowiązania podejmiesz? Do kiedy?

Krok I



Cele:

1. Zbudować relację służącą rozwojowi
2. Zbudować zaangażowanie
3. Ustalić cel coachingu i oczekiwania

Sformułowanie celu w kategoriach efektu, rezultatu jest kluczowym zadaniem na tym etapie. Często wiąże się to z przeformułowaniem wyzwania czy problemu. Coach pomaga określić, co klient chce uzyskać, a nie czego chce uniknąć.

Co robi coach?	Możliwe pytania
Pyta o: – oczekiwania wobec sesji, – cel, jaki stawia sobie klient.	• <i>Co chcesz osiągnąć?</i> • <i>Jaki jest Twój cel?</i> • <i>Co chcesz zmienić?</i> • <i>Czym chcesz się dziś zająć?</i> • <i>Czym chciałbyś zakończyć tę sesję?</i> • <i>Co chciałbyś osiągnąć w trakcie sesji?</i> • <i>Po czym poznasz, że to była dobra sesja?</i> • <i>Co chciałbyś czuć na koniec sesji?</i>
Wspiera w przeformułowaniu problemu w cel.	• <i>Wiem już, czego nie chcesz. Czego zatem chcesz?</i>
Pomaga skonkretyzować cel.	• <i>Co znaczy dla ciebie.....</i> • <i>Kiedy chcesz go osiągnąć?</i>
Sprawdza jego znaczenie i sposób weryfikacji.	• <i>Co sprawia, że dążysz do tego?</i> • <i>Jakie korzyści przyniesie Ci osiągnięcie tego celu?</i> • <i>Co możesz stracić realizując ten cel?</i> • <i>Po czym poznasz, że osiągnąłeś swój cel?</i> • <i>Skąd będziesz wiedzieć, że problem jest rozwiązany?</i>
Uzgadnia zasady i sposób pracy.	• <i>Czego oczekujesz ode mnie?</i> • <i>W jaki sposób mamy pracować, aby to przyniosło efekty?</i>

Krok II



Cele:

- Zdiagnozować problem lub sytuację
- Zrozumieć przyczyny
- Określić potrzeby osoby wspieranej
- Nazwać jej potencjał

Analiza i rozumienie sytuacji pogłębia samoświadomość klienta. Jest źródłem twórczego napięcia, między stanem pożądanym i aktualnym. Pozwala odkryć zasoby i potrzeby rozwojowe. Często prowadzi do sformułowania na nowo celu coachingowego.

Co robi coach?	Możliwe pytania
Pyta i pomaga zrozumieć sytuację.	• <i>Jak jest teraz?</i> • <i>Jakie działania już podjąłeś?</i> • <i>Jakich działań jeszcze nie podjąłeś?</i> • <i>Co działa?</i> • <i>Co nie działa?</i> • <i>Na czym polega twój wpływ, jaki jest wpływ innych?</i>
Identyfikuje korzyści i koszty sytuacji.	• <i>Co zyskujesz na zachowaniu status quo?</i> • <i>Co tracisz?</i>
Sprawdza, jak się ma obecna sytuacja do celu.	• <i>Jak sytuacja ma się do celu?</i> • <i>Jeżeli idealną sytuację określić liczbą 10, to jak byś ocenił obecną w skali od 1 do 10?</i> • <i>Czego potrzebujesz, by osiągnąć cel?</i> • <i>Jakiego postępu już dokonałeś?</i>
Określa zasoby i potrzeby rozwojowe.	• <i>Co masz? Jakie kompetencje, wiedzę...?</i> • <i>Czego Ci brakuje?</i>

Krok III



Cele:

1. Określić możliwe rozwiązania.
2. Poszerzyć perspektywę.
3. Wybrać rozwiązania.

Ten etap służy wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań i przeanalizowaniu ich użyteczności. Coach pomaga klientowi dostrzec różne możliwości i sprawdzić ich konsekwencje.

Co robi coach?	Możliwe pytania
Wspiera w poszukiwaniu rozwiązania.	• <i>Co możesz zrobić, aby osiągnąć cel?</i> • <i>Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu?</i>
Skłania do generowania nowych pomysłów.	• <i>Podaj mi pięć wariantów rozwiązania tego problemu.</i> • <i>Co jeszcze możesz zrobić?</i> • <i>Jakie widzisz inne możliwości dojścia do celu?</i> • <i>Gdybyś nie był niczym ograniczony, co byś zrobił?</i>
Wprowadza nowe punkty widzenia.	• <i>Gdybyś zdecydował/ła się na radykalne rozwiązanie, co byś zrobił/ła?</i> • <i>Jakie działania w tej sytuacji podjąłby ktoś inny – szef, współpracownik, osoba, którą cenisz?</i>
Odwołuje się do posiadanych zasobów.	• <i>Co robiłeś/łaś w przeszłości w podobnej sytuacji?</i> • <i>Co się sprawdzało?</i> • <i>Jakie kroki możesz podjąć?</i>
Pomaga przeanalizować rozwiązania.	• <i>Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości?</i> • <i>Która z opcji/rozwiązań zapewni najlepsze rezultaty?</i> • <i>Które z rozwiązań jest ci najbliższe?</i>

Krok IV



Cele:

- Określić plan działania.
- Zaangażować osobę wspieraną w realizację planu.
- Podsumować.

Na tym etapie klient podejmuje decyzje, jakie działania podejmie.

Co robi coach?	Możliwe pytania
Wspiera w podjęciu decyzji.	• <i>Która z opcji jest dla Ciebie najlepsza?</i> • <i>Co chcesz zrobić w związku z tym?</i> • <i>Co skłania Cię do takiego wyboru?</i>
Pomaga przełożyć ją na konkretne kroki.	• <i>Jaki będzie Twój pierwszy krok?</i> • <i>Od czego zaczniesz?</i> • <i>Jakie będą następne działania?</i> • <i>Do kiedy to zrobisz?</i> • <i>W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie?</i>
Określa wskaźniki.	• <i>Po czym poznasz, że osiągnąłeś cel?</i> • <i>Co będzie dla Ciebie sukcesem?</i>
Wzmacnia w podjęciu działania.	• <i>Na skali od 1 do 10 określ swoje zaangażowanie.</i> • <i>Co sprawi, że przesuniesz się o 1 punkt?</i>

Rola coacha

Samoświadomość

Świadomość relacji i
procesu

Umiejętności

Budowanie relacji
Słuchanie
Zadawanie pytań
Wspieranie uczenia się
Prowadzenie procesu

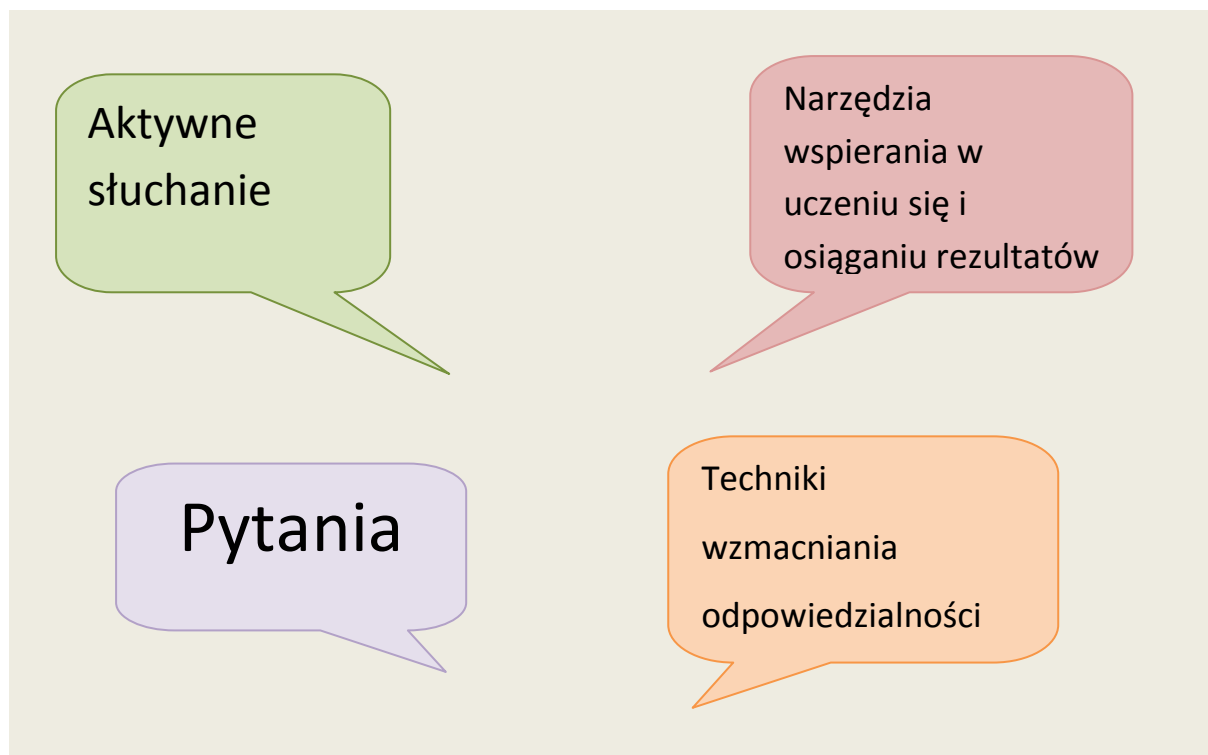
Postawa

Zaciekawienie
Otwartość
Autentyczność
Pozytywne nastawienie
Elastyczność

Narzędzia

Komunikacyjne
Coachingowe

Umiejętności i narzędzia w pracy coacha



Słuchanie

Aktywne słuchanie to umiejętność polegająca na pełnej koncentracji na tym, co mówi druga osoba oraz na wspieraniu jej w wyrażaniu opinii i uczuć. Prowadzi do rozumienia znaczenia jej wypowiedzi.

W prowadzeniu coachingu szczególnie istotne są:

- Koncentracja na treściach wypowiedzianych, jak i niewypowiedzianych, tzn. nie tylko na tym, co osoba wspierana mówi, ale też na tym, czego nie mówi.
- Rozumienie znaczenia wypowiedzi klienta w kontekście jego celów.

„W coachingu wszystko zależy od słuchania, a w szczególności od słuchania ze względu na proces, w którym jest osoba coachowana. Czy podąża w kierunku realizacji własnej wizji? Czy żyje w zgodzie ze swoimi wartościami? Gdzie znajduje się dzisiaj?

Coach nasłuchuje oznak ożywienia klienta, przygląda się dokonywanym przez niego wyborom i temu, czy zbliżają go one do realizacji celu, czy też oddalają od niego.”³

- Koncentracja zarówno na wypowiedzianych słowach, jak i na towarzyszących im sygnałach niewerbalnych.

„Słuchając, nie tylko odbieramy przekazywaną informację, używając słuchu, lecz także słuchamy wszystkimi innymi zmysłami i za pomocą intuicji. Słyszymy, widzimy i przeżywamy dźwięki, słowa, obrazy, uczucia, energię. Nasza uwaga może zostać zwrócona na wszelką informację, którą uzyskujemy za pośrednictwem zmysłów. Jesteśmy wielostronnymi odbiornikami, mającymi mnóstwo różnego rodzaju receptorów, z których każdy nieustannie odbiera informacje: jeśli rozmawiamy przez telefon z jakąś osobą, zauważamy jej sposób oddychania, rytm wypowiedzianych słów, modulację głosu. Wyczuwamy napięcie, które towarzyszy słowom; głos może być miękki lub szorstki, bez wyrazu i niepewny lub naładowany wściekłością. Słuchamy nie tylko osoby, lecz również tego, co się dzieje wokół niej.”⁴

- Zapewnianie zrozumienia intencji klienta, dzięki adekwatnemu użyciu technik komunikacyjnych: parafrazy, klaryfikacji, podsumowywania.
- Zachęcanie do wyrażania uczuć, obaw, niepokoju.
- Świadomość wpływu, jaki słuchanie wywiera na osobę wspieraną.

„Coach powinien być świadomy nie tylko tego, czego słucha, ale również tego, jaki wpływ wywiera na innych, gdy dzieli się tym, co słyszy. [...] Podczas słuchania coach dokonuje wyborów, które zmieniają kierunek i obszary koncentracji uwagi. To właśnie mamy na myśli, mówiąc o „wywieraniu wpływu” poprzez słuchanie. Wpływ ten między innymi wyraża się w spontanicznym wyborze zastosowania kolejnej umiejętności coachingowej w danym momencie.”⁵

³ *Coaching koaktywny*, L. Whitworth, K.K. House, H. K.-House, P. Sandahl, Warszawa 2014.

⁴ Tamże.

⁵ Tamże.

Techniki komunikacyjne wspierające rozumienie

Parafraza

Parafraza to powtórzenie własnymi słowami tego, co zrozumieliśmy z wypowiedzi rozmówcy. Coach upewnia się w ten sposób, że rozumie treść zgodnie z intencją klienta.

Parafraza zazwyczaj rozpoczyna się od zwrotów:

- *Z tego, co mówisz, rozumiem, że...*
- *O ile cię dobrze zrozumiałem...*
- *Z tego, co rozumiem...*
- *Chodzi ci o to... czy tak?*
- *Rozumiem, że pytasz...*

Parafraza nie zawiera oceny, interpretacji i w żaden sposób nie wartościuje wypowiedzi klienta. Nie powinna zawierać nic ponad to, co zostało powiedziane.

Podsumowywanie

Podsumowanie to ponowne przedstawienie najważniejszych kwestii, myśli, odczuć, które pojawiły się na danym etapie pracy. Coach podsumowuje, aby:

- zebrać najważniejsze fakty i potwierdzić ich rozumienie,
- pokazać, jaki postęp został osiągnięty i zachęcić do dalszych wysiłków,
- upewnić się, że wszystkie sprawy w danej części spotkania zostały omówione i można przejść do następnej kwestii,
- klient mógł skorygować rozumienie jego wypowiedzi.

Podsumowanie zazwyczaj zaczyna się od zwrotów:

- *To może podsumujemy to, co dotychczas omówiliśmy...*
- *To, co dotąd padło z twojej strony, można by podsumować w następujących punktach...*
- *Wydaje mi się, że podstawowe myśli, jakie zostały wyrażone, to...*
- *Wygłąda na to, że najważniejsze kwestie, które dotąd padły to... Czy coś pominąłem?*

Klaryfikacja

Klaryfikacja służy rozjaśnieniu i uporządkowaniu komunikatu klienta. Polega na podsumowaniu wypowiedzi, wydobywającym jej istotę, a także na upewnieniu się, czy trafnie została przez coacha zrozumiana.

Coach stosuje klaryfikację, gdy klient nie jest w stanie jasno wyrazić swoich potrzeb i celów, jest niepewny lub zdezorientowany. Coach mówi to, co słyszy i widzi, próbując własnymi słowami zinterpretować wypowiedź osoby wspieranej. Np.:

- *Słyszę, że...*
- *Czy chodzi o to, że...?*
- *Mam wrażenie, że się zagubiłam. Pozwól, że powiem co zrozumiałam...*
- *To znaczy według ciebie...*
- *Brzmi to, jakbyś szukał...*

Klaryfikacja ogniskuje obraz i nadaje mu ostrości, dotyka jego szczegółów, poddaje go badaniu po to, żeby klient mógł powiedzieć: „Tak! O to chodzi!”. W ten sposób sytuacja staje się dla osoby wspieranej bardziej klarowna, a ona sama wraca do głównej myśli. Klaryfikujące wsparcie coacha sprawia, że klienci zyskują możliwość spojrzenia na swoje wyzwania w jaśniejszy i bardziej precyzyjny sposób.⁶

⁶ Na podstawie: *Coaching koaktywny*, L. Whitworth, K.K. House, H. K.-House, P. Sandahl, Warszawa 2014.



Zadawanie pytań

Pytania są głównym narzędziem coachingu. Służą odkrywaniu celów klienta, zwiększeniu jego świadomości, ujawnieniu informacji potrzebnych do zmiany i osiągnięcia rezultatów. Pomagają w znalezieniu rozwiązań dla postawionych problemów. Motywują do wzięcia odpowiedzialności za swoje działania, a także inspirują do dalszego rozwoju.

Coach zadaje pytania⁷, które:

- odzwierciedlają aktywne słuchanie i służą zrozumieniu perspektywy klienta,
- wywołują odkrycia, refleksje, zaangażowanie lub działanie,
- dają większą jasność, możliwości lub nowe informacje,
- powodują, że klient zmierza w pożądanym przez siebie kierunku. Unika zaś takich, które sprawiałyby, że klient usprawiedliwia się lub zwraca ku przeszłości.

Pięć powodów, aby pytać⁸

1. Klient posiada wszelkie informacje

Nikt nie wie o nas więcej niż my sami. Nawet najwybitniejszy coach nigdy nie będzie miał dostępu do wieloletnich doświadczeń, różnorodnych wspomnień, do pełni wiedzy, umiejętności i potencjału, jakie drzemią w drugiej osobie. Tylko ta osoba zna swój zróżnicowany wewnętrzny świat, wie jakich rozwiązań próbowała w przeszłości, pamięta, co zadziałało a co nie (i dlaczego), potrafi dotrzeć do swoich zasobów i zrozumieć własne aspiracje. Ma też pełną wiedzę o sytuacji, jaką omawia z coachem, wiedzę niedostępną nikomu innemu. Coach nie ma dostępu do tych informacji – dopóki nie zapyta. Klient zawsze wie więcej na temat swojej sytuacji niż coach.

2. Budowanie zaangażowanie.

Kluczem do zmiany nie jest nauczenie drugiej osoby jak coś zrobić, ale zmotywowanie jej, żeby to zrobiła. Liczne badania (i codzienne doświadczenie) potwierdzają, że ludzi najbardziej motywują ich własne pomysły i rozwiązania. Na cudze praktyczne porady i sugestie często reagują silnym oporem. Zadawanie pytań pozwala więc dotrzeć do takich sposobów rozwiązania problemu, które rozmówca akceptuje.

⁷ Na podstawie Modelu kompetencji profesjonalnego coachingu według ICF.

⁸ Opracowane na podstawie książki Tony'ego Stoltzfusa *Sztuka zadawania pytań w coachingu*.

3. Siła i motywacja do zmiany

Wiele osób uczestniczących w coachingu zna rozwiązania swojego problemu albo sposób na pożądaną zmianę. Tego, czego potrzebują, to potwierdzenie, wzmocnienie i wsparcie. Nie ma lepszego sposobu na podbudowanie czyjegoś poczucia własnej wartości niż uważne i pełne szacunku pytania o jego opinie, uczucia i pomysły. Robiąc tak prostą rzecz jak zadawanie pytań, coach przekazuje ważną wiadomość – *jestem Ciebie ciekaw, bo jesteś ciekawą osobą. Chcę wiedzieć co myślisz, bo to interesujące. Pragnę znać twoje pomysły, bo uważam, że są dobre i praktyczne. Wierzę w Ciebie*. Już samo zadanie pytania mobilizuje rozmówcę do wykonania rzeczy, których nie potrafiłby zrobić sam z siebie.

4. Budowanie odpowiedzialności

Kiedy coach zadaje pytanie: *Co ty zrobisz z tą sytuacją?*, buduje odpowiedzialność klienta za własne działanie, (ograniczając tym samym bierne zachowanie oraz zależność od innych). Zapytany w ten sposób człowiek nie będzie oczekiwał odpowiedzi od coacha. Poszuka jej w sobie.

5. Wzmacnianie relacji

Sztuka zadawania pytań tworzy więź. Wyrażając zainteresowanie drugim człowiekiem, wyrażamy nasz do niego szacunek. Znalezienie czasu na zadanie istotnych pytań (i wysłuchanie odpowiedzi) komunikuje rozmówcy, że chcemy go poznać głębiej. Podejście polegające na zadawaniu pytań jest najszybszym sposobem zbudowania atmosfery zaufania i otwartości. I gdy rozmawiamy o rzeczach, na których naprawdę zależy naszym klientom, są gotowi na przełomowe zmiany.

Jak pytać?

W coachingu sprawdzają się pytania:

1. Proste – zrozumiałe, jasno sformułowane.
2. Krótkie – im bardziej zawite pytanie, tym większe prawdopodobieństwo, że zostanie źle zinterpretowane.
3. Otwarte, zachęcające do ujawnienia siebie. Pytania zamknięte mają zastosowanie wyłącznie w końcowym etapie procesu – służą potwierdzeniu wyboru, decyzji.
4. Niczego nie narzucające.
5. Wykraczające poza pytanie o fakty/informacje i skłaniające do odkryć
6. Wymagające szczerych i konkretnych odpowiedzi, ograniczające ogólniki, generalizacje.
7. Wynikające z autentycznego zaciekawienia. *Jeśli dokładnie wiesz, co usłyszysz, pomyśl o innym pytaniu.*

Rodzaje pytań

Nawiązywanie ważnych rozmów – pytania znaczące	
Ważne sprawy	▪ Co ważnego wydarzyło się w twoim życiu w ostatnim miesiącu? ▪ Co uważasz za najlepszą rzecz obecnie w twoim życiu? A co chciałbyś zmienić? ▪ Z jakimi trudnościami ostatnio się spotykasz?
Największe pragnienia	▪ O czym marzysz? ▪ Gdybyś miał możliwość wyboru, co byś zrobił ze swoim życiem? ▪ Czego aktualnie pragniesz? Za czym tęsknisz? ▪ Gdybyś miał zrzucić dziś z siebie jeden ciężar, co by to było?
Tożsamość	▪ Jakie są twoje mocne strony – w czym naprawdę czujesz się dobry/dobra? ▪ Opowiedz historię ze swojego życia, która opisuje kim jesteś – wydarzenie, które cię ukształtowało. ▪ Opowiedz o osobie, która miała wpływ na twoje życie, na to kim jesteś.
Pogłębienie rozmowy	▪ Jaka najlepsza rzecz przytrafiła ci się w ostatnim miesiącu w twojej szkole? ▪ Jakie masz marzenie o przyszłości twojego zespołu? ▪ Co dostarcza ci 80% radości jako dyrektorowi, a co 80% stresu?

Pytania w modelu GROW

Pytania o problem i cel	
Identyfikowanie problemu	▪ Jaki jest najważniejszy problem, który chcesz rozwiązać? ▪ Co przyniosłoby trwałą zmianę, a nie tymczasową? ▪ Jaki ma związek rozwiązanie problemu z twoimi celami życiowymi/marzeniami? ▪ Gdyby wprowadzenie zmiany było łatwe, dałbyś sobie radę sam, bez mojej pomocy. Co sprawia, że jest to trudne? ▪ Czy jest to jednorazowa kwestia czy zmagasz się z tym od lat? ▪ Co w tej sytuacji zależy od ciebie – twojego nastawienia, a co nie? ▪ Jak wyobrażasz sobie sytuację, w której udaje ci się raz na zawsze rozwiązać ten problem? ▪ Mówisz o zachowaniu, które chcesz zmienić: a co zyskujesz dzięki temu, że jest tak jak jest?
Pytania o cel spotkania	▪ O czym najbardziej chcesz rozmawiać? ▪ Jaki skutek rozmowy uznasz za sukces? ▪ Co ma wyniknąć z naszego spotkania? ▪ Jak możesz przeformułować cel, żeby zrealizowanie go zależało od ciebie a nie od innych?
Pytania o cel długoterminowy	▪ Co konkretnie chcesz osiągnąć? ▪ Jakich zmian się spodziewasz po wykonaniu pracy nad tą sprawą? ▪ Jak zmierzysz realizację celu, żebyś wiedział/ła, że udało się go osiągnąć? ▪ W jakim terminie chcesz tego dokonać? ▪ Co zrobisz w ciągu miesiąca, żeby w pół roku osiągnąć to, co założyłeś/łaś?
Pytania o cele SMART	▪ Co konkretnie chcesz osiągnąć? ▪ Jak będzie wyglądała sytuacja, kiedy osiągniesz cel? ▪ Jakiego rezultatu oczekujesz? ▪ Jak możesz ilościowo określić ten cel – ubrać go w liczby? ▪ Czy istnieją jakieś trudności lub okoliczności, które mogą ci przeszkodzić w realizacji celu? ▪ Jak możesz przeformułować ten cel, żeby zależał od ciebie? ▪ Z czego jesteś gotów zrezygnować, żeby pracować nad realizacją celu? ▪ Określ w skali od 1 do 10, jak ważne jest dla ciebie osiągnięcie celu? ▪ Do kiedy chcesz go osiągnąć? ▪ Kiedy zaczniesz? ▪ Kiedy go osiągniesz?

Pytania o rozwiązania	
Pytania o opcje	▪ Podaj mi pięć wariantów rozwiązania tego problemu. ▪ Podaj mi inną opcję ▪ Co jeszcze możesz zrobić? ▪ Gdybyś zdecydował/ła się na radykalne rozwiązania, co byś zrobił/ła? ▪ Co robiłeś/łaś w przeszłości w podobnej sytuacji?
Pytania o przeszkody	▪ Co cię powstrzymuje przed wyborem? ▪ Kto mógłby ci pomóc?
Pytania wzmacniające kreatywność	▪ Jak inaczej możesz to zrobić? ▪ Do czego to jest podobne? ▪ Co się stanie, jak zrobisz to tak? ▪ Co byś zrobił, gdybyś miał nieograniczone środki?

Pytania o osobistą transformację
▪ Co możesz zmienić w sobie żeby zmienić sytuację? ▪ Załóżmy, że sytuacja została celowo zaplanowana, by doprowadzić do twojego rozwoju. Na czym polega ta okazja do rozwoju? ▪ Masz 75 lat i opowiadasz tę historię, co chciałbyś/łabyś powiedzieć o tym jak zareagowałeś/łaś na to wyzwanie?

MOCNE PYTANIA

Celem mocnych pytań jest uruchomienie poszukiwania, odkrywanie tego, co nie jest znane.

Mocne pytania mają pomóc klientowi:

- pogłębić jego rozumienie siebie i sytuacji,
- zyskać samoświadomość,
- umożliwić odkrycie własnych zasobów,
- zidentyfikować hamujące i ograniczające przekonania i opinie.

Intencją zadania przez coacha mocnego pytania jest **zaciekawienie**. Uczestnikowi – pomaga odnaleźć odpowiedzi, o których nie wiedział, że je zna.

Mocne pytania nie służą zbieraniu informacji, potwierdzaniu naszej wiedzy o świecie, lecz zapraszają do przyjrzenia się sobie lub przyszłości. Zachęcają do introspekcji, umożliwiają większą kreatywność i poszukiwanie nowych rozwiązań.

Pytanie staje się mocne, jeśli pozwala zatrzymać się i spojrzeć na sytuację oraz na siebie z innej perspektywy. Jeśli otwiera na kolejne pytania i daje możliwość wyciągania wniosków i uczenia się.

Pytanie informacyjne	Mocne pytanie
<i>Jakie tematy zamierzasz zawrzeć w swoim wystąpieniu?</i>	<i>Co da ci to wystąpienie? Kiedy uznasz je za sukces?</i>
<i>Co odpowiedziałeś na tę propozycję?</i>	<i>Co jest ci potrzebne, żeby móc odpowiedzieć na tę propozycję?</i>
<i>Jak rozwiązałeś ten problem?</i>	<i>Czego cię nauczyła ta sytuacja?</i>

Mocne pytania:

- są zorientowane na przyszłość,
- prowadzą do działania,
- są zorientowane na cel – nie na problem,
- kryją się za nimi pozytywne i użyteczne założenia dotyczące uczestnika i sytuacji.

Przykładowe mocne pytania:

Czego chcesz?

Co ci to da?

Co czyni tę sytuację trudną dla ciebie?

Jakie są rozwiązania?

Czego potrzebujesz, żeby to osiągnąć?

Co ci da osiągnięcie tego celu?

Czego nie chcesz zmieniać?

Jaki jest koszt tego rozwiązania?

Co musiałoby się stać, żebyś rozważył takie rozwiązanie?

Jak najgorsza rzecz może się zdarzyć, jeśli to zrobisz?

Z czego rezygnujesz, żeby to osiągnąć?

Co mogłoby wprowadzić zasadniczą zmianę w tej sytuacji?

Co zrobisz inaczej następnym razem?

Co cię powstrzymuje przed działaniem?

NAJCZĘSTSZE PUŁAPKI W ZADAWANIU PYTAŃ

PYTANIA ZAMKNIĘTE

Zadawanie otwartych pytań niesie ze sobą dwie podstawowe korzyści. Po pierwsze, tworzy partnerską relację i pozwala drugiej osobie „współkierować” rozmową (na pytanie otwarte można odpowiedzieć na wiele różnych sposobów, na zamknięte nie). Po drugie, zmusza rozmówcę do głębszego zastanowienia, ponieważ takie pytania wymagają dłuższej i bardziej złożonej odpowiedzi. Zamknięte pytania, szczególnie zbyt wiele zamkniętych pytań zadanych pod rząd, może sprawić, że klient zamyka się w sobie.

Rozwiązanie: zmień pytanie zamknięte na otwarte.

Jeśli zorientujesz się, że zadajesz pytanie zamknięte, wykorzystaj prostą technikę, aby to poprawić: sformułuj pytanie na nowo, zaczynając od słowa „co” albo „jak”.

PYTANIE ZAMKNIĘTE	PYTANIE OTWARTE
<i>Czy znasz inne sposoby podejścia do tego problemu?</i>	Jak inaczej możesz do tego podejść?
<i>Czy masz jakieś inne opcje?</i>	Jakie masz inne opcje?
<i>Czy na pewno możesz wziąć na siebie jeszcze jeden obowiązek?</i>	Jak zmieni się twoje życie, jeśli weźmiesz na siebie ten obowiązek?

PYTANIE *DLACZEGO?*

Pytania: „dlaczego?” – kwestionują motywów osoby pytającej. Rozmówca może przyjąć pozycję obronną, rozumiejąc pytanie jako zarzut lub wezwanie do wytłumaczenia się.

„Dlaczego” **dotyczy przeszłości**, więc nie prowadzi do znalezienia rozwiązań na przyszłość. Często za to sprzyja nic nie wnoszącemu intelektualizowaniu i racjonalizacji.

Rozwiązanie: zamień „dlaczego” na „co”

Jeśli zorientujesz się, że zadajesz „ryzykowne” pytanie, spróbuj je sformułować w mniej „zagrożający” sposób.

DLACZEGO?	MNIEJ RYZYKOWNE PYTANIE
<i>Dlaczego zadałeś trzy zamknięte pytania?</i>	<i>Co sprawiło, że w tej sytuacji zadałeś pytania zamknięte?</i>
<i>Dlaczego myślisz, że on tak zareaguje?</i>	<i>Co sprawia, że przewidujesz taką reakcję?</i>
<i>Dlaczego z nim o tym nie porozmawiasz?</i>	<i>Czego potrzebujesz, żeby z nim o tym porozmawiać?</i>

POSZUKIWANIE IDEALNEGO PYTANIA

Poszukiwanie jednego, wybitnego pytania, które otworzy świat drugiej osoby albo istotnie pogłębi poziom refleksji nie pozwala na słuchanie i wychwycenie cennych wątków.

Rozwiązanie: zaufaj procesowi.

Zamiast głowić się nad najlepszym pytaniem, użyj parafrazy, dopytaj, poproś o rozwinięcie. Np.:

- *Co dokładnie masz na myśli?*
- *Powiedzieć mi o tym coś więcej?*
- *Co jeszcze możesz dodać?*

DŁUGIE I SKOMPLIKOWANE PYTANIE

Długie i skomplikowane pytania wynikają ze strachu coacha przed ciszą lub obniżeniem poziomu energii podczas prowadzonej przez niego sesji. Czasem zaczynamy pytać zanim zdecydujemy, czego właściwie chcemy się dowiedzieć, tylko po to, żeby uniknąć niezręcznego milczenia.

Rozwiązanie pierwsze: zaufaj ciszy.

Nic się nie stanie (a być może właśnie stanie się coś bardzo ciekawego) jeśli pozwolimy sobie na chwilę milczenia. Nam da to moment na zastanowienie i sformułowanie precyzyjnego pytania. Nasz rozmówca natomiast dostanie do dyspozycji przestrzeń, którą być może zechce wypełnić - nową, cenną refleksją czy istotną dodatkową informacją.

Rozwiązanie drugie: nie bój się nieporozumień.

Zamiast nadmiernie komplikować pytanie, zadaj jego prostszą i krótszą wersję. Nawet jeśli krótsze pytanie nie będzie doskonałe, druga strona zawsze może cię dopytać o jego intencję. Co interesujące, czasami to właśnie niezrozumienie pytania prowadzi do zaskakujących i twórczych odpowiedzi, wybijając obie strony rozmowy ze strefy komfortu i dając niepowtarzalne, bezcenne, nieprzewidziane dotąd możliwości.

PYTANIA INTERPRETUJĄCE

Czasami pojawia się pokusa, żeby wykroczyć poza to, co mówi nam druga osoba i wyczytać z jej słów dodatkowe znaczenia, wyciągnąć z jej wypowiedzi głębsze wnioski. Robimy to w jak najlepszej wierze, ale to bardzo ryzykowne posunięcie. Pytania interpretujące, które mają na celu dotarcie do prawdy i pomoc rozmówcy w jej zobaczeniu, często prawdę zniekształcają, a zamiast świadczyć o ostrości spojrzenia i wrażliwości na drugą osobę, osłabiają relację i podkopują zaufanie. Usłyszawszy takie pytanie, rozmówca najprawdopodobniej gwałtownie zaprotestuje albo wręcz przeciwnie, zamknie się w sobie, udzielając odtąd płytkich i mało znaczących odpowiedzi.

Rozwiązanie: użyj słów drugiej osoby, a nie własnych.

To najprostsza technika pozwalająca uniknąć pułapki wyciągania nieproszonych wniosków i nadmiernego interpretowania. Włącz w swoje pytania konkretne słowa i wyrażenia stosowane przez rozmówcę.

PYTANIA SUGERUJĄCE ROZWIĄZANIE

Szczególny rodzaj pytań zamkniętych to pytania sugerujące rozwiązanie. Pytania tego typu są tak naprawdę radami, do których dodano znak zapytania. Np.:

- *Czy nie powinieneś najpierw zapytać szefa, zanim to zrobisz?*
- *Czy nie myślisz, że pochwalenie tej osoby przyniesie lepsze rezultaty?*
- *Czy w tym przypadku nie powinieneś przyjąć zasady domniemanej niewinności?*

Rozwiązanie: zaufaj swojej ciekawości.

„Czy nie powinieneś”, „czy możesz”, „czy nie sądzisz, że” – jeśli używasz tego rodzaju sformułowań, stosujesz pytania sugerujące rozwiązanie. W łatwy sposób możesz uniknąć tej pułapki, przeformułowując pytanie. Na przykład możesz zacząć tak: *Co możesz zrobić, żeby...?*

PYTANIA RETORYCZNE

- *Czy nie wolałbyś w tej sprawie raczej dogadać się ze swoim zespołem?*

Rozwiązanie: zmień nastawienie.

Nie formułuj sądów i nie skupiaj się na negatywach. Zastanów się, czego nie dostrzegasz w swoim rozmówcy. Spróbuj zmienić swoje (być może uprzedzone) nastawienie.

PYTANIA NAPROWADZAJĄCE NA SPEŁNIANIE OCZEKIWAŃ OSOBY PYTAJĄCEJ

- *Czy nie chcesz pozostać w organizacji, w którą tak dużo zainwestowałeś?*

Rozwiązanie: pytanie o opcje lub technika: „może wręcz przeciwnie?”

PRZERYWANIE ZBYT RZADKO

Rozwiązanie: wróć do tematu.

- *Czy mogę ci czasem przerwać, żebyśmy wrócili do głównego wątku?*

PRZERYWANIE

Rozwiązanie: nie spiesz się, pozwól dokończyć myśl.

Wspieranie w uczeniu się i osiągnięciu rezultatów

Celem coachingu jest rozwój i dokonywanie zamierzonych przez klienta zmian.

Punktem wyjścia do nich jest budowanie świadomości osoby wspieranej, wydobywanie potencjału, który pozwoli na realizację celów.

Coach nie tylko pyta i słucha, ale wychodzi poza opis dokonywany przez klienta szukając wraz z nim użytecznych odkryć, które zmieniają sposób widzenia problemów i skłaniają do podjęcia działań. Identyfikuje mocne strony, pozwala dostrzec wzory zachowań. Udziela informacji zwrotnej.

Niektóre techniki przydatne w budowaniu świadomości:

Odkrywanie zasobów

Odkrywanie zasobów, czyli odkrywanie nieuświadomianych bądź niewykorzystywanych umiejętności, doświadczeń, talentów, w celu ich wykorzystania.

Kiedy stosować?

W sytuacji, w której osoba wspierana ujawnia jakąś trudność, wyzwanie, problem, nie widzi rozwiązania, ma poczucie, że nie jest w stanie sobie poradzić, zapytaj:

Przypomnij sobie podobną sytuację w przeszłości, kiedy sobie poradziłeś/łaś. Jak to było, co zdecydowało o sukcesie, co wykorzystasteś/łaś, co ci pomogło?

Pozytywne przeformułowanie (przedefiniowanie)

Przeformułowanie jest próbą spojrzenia na często trudne doświadczenie z nowej perspektywy, ukazania jasnych stron zagadnienia oraz wskazania niewykorzystanych możliwości. Przeformułowanie nie polega na pocieszeniu („Jutro będzie lepiej”). Wspiera się bowiem na rzeczowej analizie faktów z życia coachowanego oraz jego potrzeb, dąży do odstąpienia nie branych dotąd pod uwagę możliwości.

Coach stosuje przeformułowanie, aby pomóc klientowi:

- poszerzyć perspektywę
- zwiększyć elastyczność
- odkryć nowe zasoby i możliwości
- odkrywać w trudnościach ich aspekt edukacyjny
- wzmocnić się w trudnej sytuacji

Przeformułowanie polega na spojrzeniu na sytuację, postrzeganą przez klienta jako trudną, z nowej perspektywy i odkryciu jej (również) pozytywnego potencjału.

Poszukaj wspólnie z podopiecznym odpowiedzi na pytanie, co konkretna trudna sytuacja może dać w sensie rozwojowym. Jak można na nią spojrzeć z innej perspektywy? Powiedz też, jak ty postrzegasz tę sytuację: co ona otwiera, co wzmacnia, jakie pozytywne cechy klienta się w niej ujawniają. Istotne jest to, aby wskazywać na konkretne zachowania, sytuacje, sposób przeżywania.

Nazywanie⁹

Nazywanie jest techniką zwięzłego opisu tego, co wynika z wypowiedzi klienta. Osoby wspierane często same nie są zdolne zobaczyć istoty tego, co robią lub mówią. Dostrzegają wszystkie szczegóły, lecz nie widzą całościowego obrazu. Stosując tę umiejętność coach w możliwie precyzyjny sposób, bez osądzania i oceny dzieli się swoimi spostrzeżeniami.

Przykład:

„Słyszę, że planujesz dodatkowe zajęcia popołudniowe dla swojej rady pedagogicznej. Niedawno powiedziałaś, że słyszysz sygnały niezadowolenia z tego powodu i chcesz się nimi zająć. Planowanie dodatkowych zajęć nie wydaje się spójne z tym zobowiązaniem. Co się dzieje?”

Coach w ten sposób wskazuje niespójność działania z celami postawionymi przez klienta.

⁹ Por. *Coaching koaktywny*, L. Whitworth, K.K. House, H. K.-House, P. Sandahl, Warszawa 2014.

Informacja zwrotna opisowa

Aby udzielić opisowej informacji zwrotnej wykorzystaj technikę: **sytuacja-zachowanie-wpływ**. Skuteczność tej techniki opiera się na jej prostocie. Zakłada, że informacja zwrotna zawiera:

- opis sytuacji,
- opis zachowania, które zaobserwowaliśmy,
- opis wpływu, jakie to zachowanie miało na nas.

1. Opisz sytuację

Określ precyzyjnie sytuację, w której wystąpiło zachowanie, o którym chcesz przekazać informację zwrotną. Nie mów: „parę dni temu”, czy „kiedy rozmawialiśmy z kilkoma osobami z biura”, lecz wypowiadaj się jasno i precyzyjnie (kiedy i gdzie wystąpiło zachowanie): „we wtorek w sali konferencyjnej, kiedy rozmawialiśmy z Pawłem i Beatą”.

Opatrzanie opisu zachowania informacją o miejscu i czasie wydarzenia tworzy kontekst dla odbiorcy komunikatu, umożliwiając mu dokładniejsze przypomnienie sobie własnych intencji, myśli i zachowań. Im więcej konkretów, im więcej szczegółów, tym jaśniejsza informacja zwrotna.

2. Opisz zachowanie

Opisz dokładnie zachowanie rozmówcy. Używaj czasowników. Mów nie tylko o tym, co osoba zrobiła, ale także w jaki sposób. Możesz zwrócić uwagę na jej komunikację niewerbalną, ton głosu i sposób mówienia oraz używane przez nią słowa.

Opis zachowania to niezbędny, a często pomijany krok w informacji zwrotnej. Być może dzieje się tak dlatego, że wiele osób ma trudności z rozróżnieniem, a także nazwaniem zachowań.

Jak opisywać zachowania?

- Powiedz co i jak zrobiła osoba, której udzielasz informacji zwrotnej, używając czasowników. To czasowniki opisują zachowania.
- Nie używaj przymiotników dotyczących człowieka (jego osobowości czy charakteru). Tego typu ocena nie daje odbiorcy komunikatu informacji o tym, co i jak ma robić lub czego i jak ma nie robić w przyszłości, żeby się poprawić.



- Nie mów o swoich wrażeniach. Zamiast: „byłaś znudzona na wczorajszym spotkaniu”, powiedz raczej „ziewałaś”, „przewracałaś oczami”, „wyglądałaś przez okno”.
- Mów nie tylko o tym, co ktoś zrobił, ale także o sposobie, w jaki to się stało. Używaj przysłówków, które odpowiadają na pytanie „jak”. Tu ważne są trzy aspekty „jak” – język ciała, ton głosu i sposób mówienia oraz dobór słów. Język ciała obejmuje gesty, wyraz twarzy, ruchy oczu i postawę ciała. Ton głosu i sposób mówienia odnoszą się do głośności, wysokości, szybkości mówienia, a także do przerw i wahań. Dobór słów również może być elementem informacji zwrotnej, chociaż jest być może najmniej ważnym elementem zachowania.

3. Opisz wpływ

Opisz, jaki wpływ miało zachowanie osoby na ciebie. Pokaż jaka była twoja reakcja, opisując jakie uczucia wzbudziło w tobie jej zachowanie. Nie mów jak zareagowali inni, powiedz o twojej reakcji i o swoich uczuciach.

Jak opisać wpływ?

- Mów wyłącznie o wpływie zachowania odbiorcy na ciebie. Nie opisuj wpływu, jaki konkretne zachowanie miało na organizację, współpracowników, projekt, klientów, czy jakąkolwiek osobę trzecią. Jedyne wpływy, jakie możemy wiarygodnie opisać, to wpływy czyjegoś zachowania na nas samych.
- Opisz, jakie emocje wzbudziło w tobie zachowanie drugiej osoby, np. „Kiedy w czasie spotkania powiedziałaś mi, że moje obawy są «przesadne», poczułam się zignorowana”.

Nazwanie swoich emocji mówi o naszej reakcji, naszym własnym, i niczym innym, doświadczeniu spowodowanym czymś zachowaniem. Osoba otrzymująca informację zwrotną nie może nie zgodzić się z naszymi odczuciami ani uznać ich za nieprawdziwe, jest więc bardziej prawdopodobne, że wysłucha nas i przyjmie tę informację do wiadomości.

Pokazując wpływ, jakie miało zachowanie rozmówcy na ciebie, dzielisz się swoim punktem widzenia i zachęcasz drugą osobę do spojrzenia na sytuację z twojej perspektywy. Dzielenie się taką informacją buduje zaufanie, które z kolei prowadzi do lepszej komunikacji w przyszłości, co może stać się źródłem stworzenia pozytywnej praktyki przekazywania sobie nawzajem informacji zwrotnych.

Rekomendacyjna informacja zwrotna

Rekomendacyjnej informacji zwrotnej możesz używać przede wszystkim w sytuacjach, w których formalnie oceniasz pracę swojego odbiorcy (jesteś szefem, superwizorem, nauczycielem).

Taka informacja zwrotna zawiera:

- Opis sytuacji.
- Opis zachowania.
- Wpływ, jaki wywiera rozmówca na ciebie i/lub swoją ocenę tego zachowania.
- Twoje oczekiwania wobec rozmówcy.

Rekomendacyjna informacja zwrotna może być:

▪ **Pozytywna**

Przedstaw pozytywną informację zwrotną opisując te zachowania i efekty działań, które

- chcesz wzmocnić,
- chcesz, aby odbiorca kontynuował.

▪ **Negatywna**

Przedstaw negatywną informację zwrotną opisując te zachowania i efekty działań, które:

- nie spełniają twoich oczekiwań,
- chcesz, aby odbiorca zmienił, poprawił.

- **Zrównoważona** informacja zwrotna to taka, która zawiera zarówno informacje pozytywne, jak i negatywne. Przekazując zrównoważoną informację zwrotną opisujesz zarówno pozytywy jak negatywy w zachowaniu odbiorcy. Jeśli skoncentrujesz się tylko na błędach, odbiorca nie otrzyma informacji o tym, co warto kontynuować i wzmocniać. Zrównoważona informacja zwrotna pomaga przyjąć krytyczne opinie i osłabia obronne nastawienie odbiorcy.

Techniki wzmacniania odpowiedzialności¹⁰

Pytanie o pozwolenie

Jeden z najważniejszych sposobów, w jaki coach może przypominać klientowi, że to w jego rękach leży odpowiedzialność za swój rozwój. Przykładowe pytania:

- *Czy możemy pracować nad tym tematem?*
- *Czy mogę powiedzieć ci, co dostrzegam?*
- *Czy chcesz otrzymać informacje zwrotne na ten temat?*
- *Czy mogę ci powiedzieć, co dostrzegam w sposobie, w jaki sobie z tym radzisz?*

Kiedy coach pyta o pozwolenie, pokazuje, że to podopieczny ma wpływ na relację. Pokazuje także, że zna granice swojej odpowiedzialności.

Pytanie o pozwolenie jest wyrazem szacunku wobec coachowanego, a także wiary w jego samodzielność, odpowiedzialność i autonomię. Jest to szczególnie ważne, gdy temat, nad którym chcesz pracować jest w jakiś sposób osobisty lub potencjalnie niekomfortowy dla wspieranej osoby.

Jeśli zapytasz: „Czy możemy pracować nad tym tematem?”, w naturalny sposób przekazujesz odpowiedzialność za podjęcie decyzji osobie coachowanej.

Ważne, aby zadać pytanie o pozwolenie w sposób faktycznie dający poczucie swobody wyboru. Pokaż wyraźnie, że jest dla Ciebie do przyjęcia każda odpowiedź podopiecznego: „– Nie, dla mnie nie jest to dobry moment, żeby o tym rozmawiać. – W porządku, rozumiem”.

Stawianie zadań

To klient posiada wszystkie potrzebne zasoby, aby znaleźć odpowiedzi na swoje problemy. Takie założenie określa relację coach – coachowany. Są jednak takie momenty, kiedy to ty, jako coach, wymagasz pewnych działań.

Opierasz się na swoim doświadczeniu i znajomości podopiecznego. Jako że posiadasz zewnętrzną (i zobiektywizowaną) ogłęd sytuacji, możesz uznać, że ważne w rozwoju osoby wspieranej będzie zrealizowanie pewnych konkretnych zadań. Wówczas formułujesz je w postaci wyraźnego

¹⁰ Opis na podstawie *Coaching koaktywny*, L. Whitworth, K.K. House, H. K.-House, P. Sandahl, Warszawa 2014.

oczekiwania: „Oczekuję, że w tym tygodniu opracujesz szczegółowy podział zadań w swoim zespole, tak by zaangażować wszystkich jego członków. Czy zrobisz to?”.

Bardzo ważny jest tu język, którym się posługujesz. Oczekiwanie przybiera szczególną formę: jest konkretne, z określonym terminem, może zostać zweryfikowane. Klient może (i powinien) być rozliczony z zadania. Na końcu formułujesz pytanie o zobowiązanie. To działa silniej niż zwykłe poproszenie lidera, aby popracował w tym tygodniu nad swoim zespołem. Użyty język wzmacnia osobiste zaangażowanie.

Aby z powodzeniem stawiać zadania musisz się od nich oddzielić. Kiedy jesteś nadmiernie przywiązany do swojego własnego pomysłu, kiedy myślisz, że zaproponowana droga jest najlepszym rozwiązaniem, wówczas staje się ona twoją drogą, a nie klienta. Za każdym razem, gdy stawiasz zadanie podopiecznemu daj mu trzy możliwości wyboru: może zgodzić się na twoje zadanie, może odrzucić je lub złożyć kontrproponycję. Jeżeli Twoja propozycja zostanie odrzucona, masz prawo bronić swojego pomysłu. Powiedz, dlaczego uważasz, że to zadanie i jaką miałoby to wartość.

Jeżeli jednak coachowany odrzuci twoje zadanie, zapytaj zwyczajnie: „Co zrobisz?”. Jest duża szansa, że zaproponuje inne działanie. W procesie uczenia się nie ma znaczenia, kto wychodzi z pomysłem.

Wzmacnianie odpowiedzialności za zadanie

W niektórych sytuacjach możesz pomóc podopiecznemu wcielić w życie zadanie, na które się zdecydował. Czasem potrzebne będzie mu z Twojej strony wsparcie, by rzeczywiście zrobić to, co powiedział, że zrobi. Możesz wzmocnić jego gotowość, za pomocą trzech pytań:

- *Co zrobisz?*
- *Kiedy to zrobisz?*
- *W jaki sposób się o tym dowiem?*

Zadanie staje się konkretne, klient zobowiązuje się nie tylko do jego wykonania, ale też do zdania Ci z tego sprawy. Twoim celem nie jest tu ocena, czy kontrola, ale zewnętrzne wzmacnianie jego odpowiedzialności za podejmowane zadania.