



Opracowały:
Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska
DZIAŁANIA SORE NA ETAPIE REALIZACJI RPW

Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

W coachingu chodzi o wspomaganie ludzi w zdobyciu tego, czego pragną bez robienia tego za nich lub mówienia im, co mają robić.

Stoltzfus T., „Sztuka zadawania pytań w coachingu.” Wydawnictwo Aetos Media, Wrocław 2012

Zgodnie z założeniami nowego systemu doskonalenia rola szkolnego organizatora rozwoju edukacji (SORE) na etapie realizacji rocznego planu wspomagania (RPW) to m.in.:

- współpraca z zewnętrznymi ekspertami/specjalistami (jeśli zaistnieje taka potrzeba);
- monitorowanie przebiegu realizacji rocznego planu wspomagania, reagowanie na pojawiające się trudności;
- zarządzanie relacją ze szkołą;
- dokumentowanie przebiegu działań;
- przygotowanie sprawozdania z przebiegu realizacji rocznego planu wspomagania.

Charakter tych działań doprecyzowany jest w poradniku dla beneficjenta¹. Dzieli on obowiązki SORE na etapie realizacji RPW na dwa rodzaje działań wspomagających.

Pierwsza kategoria działań (w poradniku ETAP II) związana jest głównie z organizowaniem warsztatów i innych form spotkań grupowych dla nauczycieli. W tym zakresie SORE ponosi odpowiedzialność za ich organizację, a w szczególności za pozyskanie ekspertów zewnętrznych będących specjalistami w zakresie tematyki RPW.

Druga kategoria działań SORE związana jest z pomocą ze strony SORE w przełożeniu nowych umiejętności nauczycieli nabytych podczas szkoleń na praktykę szkolną. W tym obszarze od SORE oczekuje się głównie roli facylitatora i coacha – lub zapewnienia eksperta szkole w tym zakresie. Dzięki wsparciu ze strony SORE, nauczyciele powinni mieć stworzoną w szkole możliwość do regularnej wymiany doświadczeń i rozmów na temat działań, które prowadzone są w praktyce szkolnej, a także na temat napotkanych trudności we wdrażaniu danej umiejętności (np. na poziomie zachodzącej zmiany w ich sposobach działania). Dlatego też RPW powinien uwzględniać cykliczne konsultacje SORE z nauczycielami, pracującymi w danej placówce.

W trakcie konsultacji indywidualnych nauczyciel będzie miał możliwość przedyskutować z SORE (lub ekspertem) swoje wątpliwości, omówić problemy, przedstawić nowe pomysły na wdrażanie do rzeczywistości szkolnej umiejętności nabytych w trakcie doskonalenia prowadzonego w ramach RPW. W tym obszarze szczególnie przydatne mogą okazać się umiejętności coachingowe, aby proponowane wsparcie miało charakter niedyrektywny i rozwojowy dla nauczycieli.

W trakcie konsultacji grupowych nauczyciele będą mogli wymienić się doświadczeniami i spostrzeżeniami, poszukiwać wspólnie nowych rozwiązań, omówić bieżące problemy związane z wdrażaniem do rzeczywistości szkolnej umiejętności nabytych w trakcie doskonalenia prowadzonego w ramach RPW. Za stworzenie warunków do wymiany

¹ „Poradnik dla beneficjenta”; Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013; Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty; Działanie 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół; Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012 –ORE

http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=134:poradniki&Itemid=1017

doświadczeń jest odpowiedzialny jest SORE, który prowadzi konsultacje grupowe wchodząc w rolę facylitatora oraz coacha.

Również dyrektor placówki może w trakcie realizacji RPW korzystać z indywidualnego wsparcia ze strony SORE, m.in. w obszarze radzenia sobie z nowymi okolicznościami, które niesie ze sobą wprowadzanie RPW (np. promocja zmiany, radzenie sobie z oporem, zniechęceniem, rozwiązywanie pojawiających się problemów itp.) Proponowaną formą współpracy między SORE a dyrektorem placówki w tym obszarze jest rozmowa coachingowa.

Jak wynika z opisu zadań na etapie realizacji RPW, SORE potrzebuje z jednej strony umiejętności organizowania warsztatów i współpracy z ekspertami zewnętrznymi. Z drugiej strony SORE powinien wykazać się umiejętnościami facylitatora i moderatora spotkania.

Kluczową a jednocześnie rozwojową umiejętnością dla obu stron, na tym etapie współpracy w zakresie doskonalenia, może okazać się umiejętność korzystania przez SORE z technik coachingowych. Techniki te można wykorzystywać zarówno na poziomie konsultacji indywidualnych jak i podczas warsztatów wymiany doświadczeń między nauczycielami. Umiejętność pracy w oparciu o metodę coachingu może być również bardzo dobrym narzędziem we wsparciu dyrektora na poziomie pomocy we wdrażaniu zachodzącej w szkole zmiany. Praca w oparciu o techniki coachingowe pozwala SORE wspomagać nauczycieli w sposób niedyrektywny w placówce, odchodzący od oceny, a idący w kierunku autorefleksji nauczycieli na temat ich własnego rozwoju i efektów doskonalenia się.

Coachingowe metody mogą w bardzo efektywny sposób wesprzeć zachodzące zmiany w placówce. Z jednej strony umożliwiają one analizę (a przez to często zmianę postrzegania) przez nauczycieli ich dotychczasowych sposobów działania. Z drugiej opierają się na pracy na motywacji wewnętrznej, a tym samym gwarantują większą pewność, że zmiana w zakresie doskonalenia się i wprowadzania innowacji we wskazanym przez nauczycieli kierunku faktycznie zajdzie i będzie trwała.

Praca technikami coachingowymi stwarza również możliwość bliższego poznania i doświadczenia ich przez nauczycieli na sobie. To może stać się inspiracją dla nich do wykorzystywania tych technik w ich codziennej pracy w placówce.

I. CZYM JEST COACHING – DEFINICJE COACHINGU

Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coach pracuje z klientem w określonym obszarze. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele i optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności.²

Coaching jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie klienta oraz wspieranie go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby).

Cechy charakterystyczne coachingu, jako dyscypliny:

² definicja coachingu według organizacji ICF

- jest dobrowolny;
- wyklucza jakąkolwiek dyrektywność np. ze strony coacha;
- pomaga ludziom uczyć się, a nie jest po to, by ich uczyć;
- jest zbudowany na bazie pytań;
- pobudza do myślenia;
- dokonuje się w atmosferze szacunku i pełnej akceptacji dla wartości klienta;
- prowadzi do świadomego dokonywania zmian;
- skupia się na osiągnięciu celów³.

Istotą coachingu jest wykorzystanie zasobów: wiedzy i umiejętności już posiadanych i odpowiednie zmotywowanie i towarzyszenie klientowi w celowym usprawnianiu jego funkcjonowania.⁴

*„Dajemy zbyt wiele odpowiedzi, jednocześnie zadając za mało pytań. Adekwatne pytania inspirują do szukania nowych możliwości i pomagają w odkrywaniu drzemiącego w nas potencjału. **Coaching jest sztuką pomagania ludziom w rozwoju bez mówienia im, co mają robić**”.*

Stoltzfus T., „Sztuka zadawania pytań w coachingu.” Wydawnictwo Aetos Media, Wrocław 2012

OPIS METODY – CECHY CHARAKTERYSTYCZNE

Coaching to indywidualna praca z coachem pozwalająca, rozpoznać klientowi zdolności i talenty po to, aby pełniej wykorzystać posiadany potencjał. Coaching jest zorientowany wyłącznie na teraźniejszość i przyszłość, ponieważ na naszą przeszłość nie mamy już wpływu. Coaching pomaga przekraczać bariery, rozszerzać strefę komfortu, poznać lepiej samego siebie, podnieść poczucie własnej wartości, znaleźć równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym⁵.

Coaching jest procesem w zakresie:

- wzmacniania klienta w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne wnioski i zasoby).
- doskonalenia kompetencji w obszarze, który chce rozwijać klient. Pomaga ludziom w stawaniu się tym, kim chcą być i ulepszaniu się tak, jak to tylko możliwe. Wydobywa i wzmacnia to, co w ludziach najlepsze.
- budowania partnerskiej relacji i wzajemnego zaufania. To bardzo ważne, ponieważ zmiana wymaga osobistych odkryć klienta, a dzielenie się osobistymi odkryciami możliwe jest jedynie w atmosferze obopólnego zaufania klienta i coacha.

Coaching jest metodą pracy silnie skoncentrowaną na konkretnych celach, które określa się na wstępie pracy z klientem. Bez zdefiniowanych celów na początku pracy, metoda coachingu nie będzie miała sensu i nie będzie przynosiła pożądanych i wymiernych efektów w rozwoju.

³ definicja coachingu według organizacji ICC

⁴ Krasiejko I., Metodyka działania asystenta rodziny. Podejście skoncentrowane na rozwiązaniach, wyd. Śląsk, Katowice 2010, s. 125.

⁵ <http://www.coachingdosukcesu.pl/>

Podstawowym narzędziem w pracy coacha są pytania. Jest to metoda oparta na założeniu: **"Coach zna pytania - klient zna odpowiedzi"**. W klasycznym podejściu do coachingu niedopuszczalne jest sugerowanie rozwiązań, doradzanie, konsultacje i inne przejawy pokrewnych dziedzin.

Praca coacha opiera się o pewną przemyślaną i zaplanowaną strukturę. Każda sesja coachingowa ma swoją strukturę – a utrzymywanie jej kolejności często ma wpływ na efektywność.

W pracy coacha zakłada się również cykliczność spotkań. Każda sesja trwa do dwóch godzin – a praca klienta i zmiana zachodzi głównie między sesjami na poziomie działań w realnym świecie. Czas sesji jest pewnego rodzaju „stopklatką” pozwalającą klientowi zatrzymać się i zobaczyć z różnych perspektyw to, co się dzieje wokół niego.

Coaching jest procesem mierzalnym. Efektywność mierzy się na poziomie zachowań, a więc widzialnych zmian w działaniu klienta⁶.

COACHING A INNE FORMY WSPOMAGANIA W ROZWOJU

Coaching jest stosunkowo nową dyscypliną i tak jak istnieje wiele jego definicji, tak istnieje wiele jego odmian. Popularność tej metody pracy sprawia, że coachingiem nazywa się dziś wiele różnych pokrewnych form wspierających rozwój. Są one często mylone lub kojarzone z coachingiem, chociaż nim nie są. Każda z nich jest użyteczna i ma swoje miejsce w procesie wspierania rozwoju. Pełna świadomość różnic pomiędzy poszczególnymi metodami, ich znajomość i umiejętność posługiwania się nimi, daje nam możliwość świadomego doboru metody do określonego klienta i elastyczność w działaniu.

Mentoring

Mentoring występuje wtedy, gdy osoba, która jest od nas bardziej doświadczona, posiadająca dużą wiedzę, udziela rad i przyjmuje rolę wzorca do naśladowania. Mentor jest *patronem* z dużym doświadczeniem zawodowym. Zna się bardzo dobrze na wykonywanej przez podopiecznego działalności. Wspomaga w ten sposób rozwój kompetencji. Jest to bardzo użyteczna metoda wdrażania do pracy nowo zatrudnionego pracownika.

Jednak jeśli to jest pracownik z wieloletnim doświadczeniem, mentoring może nie dać spodziewanego efektu. Taki pracownik najczęściej wie, co i jak ma robić. Przyczyny spadku efektywności pracy mogą być z innego poziomu (nieużyteczne przekonania, wypalenie zawodowe, nawyki i rutynowe działania nie przynoszące efektów).

Doradztwo

Doradztwo jest pracą z klientem nie usatysfakcjonowanym rezultatami swoich działań. Klienci tacy potrzebują przewodnictwa i porady. Doradca pomaga rozwiązywać klientom ich problemy. Doradca występuje z pozycji eksperta. Z założenia posiada on większą wiedzę w danym obszarze niż klient i proponuje mu swoje rozwiązania, które uważa za najlepsze i

⁶ Ratajczyk A., Filipczuk P. „Czym jest coaching” http://www.iccpoland.pl/Artykuly/0,2,Czym_jest_Coaching.html

najsukuteczniejsze. Doradzając jednocześnie przejmuje na siebie odpowiedzialność za ich skuteczność.

Terapia

Terapia jest pracą z klientem, który potrzebuje usunięcia psychologicznych lub fizycznych symptomów. Klient potrzebuje uwolnienia od bólu, barier, blokad. Najczęstszą motywacją klienta do wejścia w terapię lub wyrażenia potrzeby porady jest chęć uwolnienia się od dyskomfortu, a nie dążenie do pożądaných celów (przynajmniej nie wprost).

Nawet, jeżeli weźmiemy pod uwagę terapię krótkoterminową (zorientowaną na cele) różnica w odniesieniu do coachingu jest ogromna. Terapeuta dokonuje wielu interpretacji, stawia się w pozycji eksperta i przejmuje dużą część odpowiedzialności za efekty, jakie uzyskuje klient.

Zarówno terapia jak i doradztwo wymagają zrozumienia i pracy z doświadczeniami z przeszłości, w przeciwieństwie do coachingu, który pracuje w oparciu o generowanie rozwiązań i w tym znaczeniu zorientowany jest na przyszłość.

Drugą zasadniczą różnicą między terapią a coachingiem jest cel – celem terapii jest poradzenie sobie z problemami – celem coachingu jest rozwój, który często opieramy na rozwijaniu mocnych stron klienta.

Szkolenie

Trening jest procesem zdobywania wiedzy i umiejętności poprzez studiowanie, doświadczenia i nauczanie. Trener z definicji jest ekspertem i przebieg treningu wymaga nastawienia na specyficzne umiejętności zdobyte w celu osiągnięcia natychmiastowych rezultatów. Trener przychodzi z gotowymi, zaplanowanymi ćwiczeniami i zadaniami. W coachingu klient jest decyzyjny w każdej sprawie, bo to jego coaching i jego sprawy, w których jest jedynym ekspertem.

Konsulting

Konsultant zapewnia ekspertyzę i rozwiązuje problemy lub pomaga w rozwoju organizacji jako całości. Konsultant patrzy na rozwiązanie problemu przez pryzmat całej organizacji, a nie zajmuje się poszczególnymi osobami. W tym rozumieniu konsultant ma jedynie pośredni wpływ na jednostki. W coachingu pracujemy głównie z jednostkami i poprzez ich rozwój wspieramy rozwój całej organizacji.

Nauczanie

Nauczanie jest przekazywaniem wiedzy przez nauczyciela uczniowi. Nauczyciel wie coś, czego nie wie uczeń. Odwrotnie dzieje się w przypadku coachingu. Klient jest ekspertem i to klient zna odpowiedzi, a nie coach.

RODZAJE COACHINGU

Coaching sportowy

Coaching swoje źródła czerpie właśnie ze sportu. W węgierskim języku występuje słowo *kocs*, które oznacza rodzaj powozu, w którym z tyłu siedzi woźnica (coach). Coaching to natomiast jazda tym powozem. Dawno temu u angielskich trenerów zauważono dziwne zachowania, zamiast trenować ze swoimi zawodnikami, zaczęli z nimi rozmawiać o tym, jak

grają. Stwierdzono wówczas, że dzięki tym rozmowom zawodnicy podnoszą swoje umiejętności i wyniki. Trenerzy potrafili, dzięki rozmowie, przenieść zawodnika z poziomu podstawowego do poziomu bardziej zaawansowanego. Zauważono więc analogię trenerów do coachów przewoźników oraz zaczęto nazywać ich coachami, a ich pracę – coachingiem. Stosując metaforę: coach przewoźnik siedzi z tyłu powozu za pasażerem (zawodnikiem), pomaga mu prowadzić jego pojazd (coaching), by dotarł do swego celu.

Obecnie często zawodnicy (zawodowcy i amatorzy) oraz trenerzy zastanawiają się, co może stać na przeszkodzie do wygrania zawodów lub osiągnięcia najlepszych dla siebie wyników. Bywa, że za niemożliwością uzyskania najwyższej dyspozycji – stoi brak umiejętności zsynchronizowania swoich celów, możliwości psychicznych oraz fizycznych, motywacji oraz wiary w sukces. Coaching stanowi narzędzie, które to ułatwia. Coach sportowy nie prowadzi zawodnika za rękę, on pomaga mu tylko nie zabłądzić i daje dobre rady, by ten mógł osiągnąć swój cel. Coach prowadzi swojego klienta za pomocą pytań, które mają u niego wywołać refleksję, zastanowienie lub przemyślenie, zmierzające do wyeliminowania trudności, których zawodnik często nie jest świadomy, a które obniżają jego efektywność (fizyczną lub psychiczną) i nie pozwalają na osiągnięcie celu.

Podstawowy model coachingu w sporcie składa się z kilku etapów min:

- 1/ ustalenie celów.
- 2/ określenie zasobów (fizycznych i psychicznych).
- 3/ wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów do osiągnięcia celów.”⁷
- 4/ coaching biznesowy

Coach prowadzący coaching dla biznesmenów ma do czynienia z tematami związanymi z pracą i jej przebiegiem.

Executive coaching

Jest to coaching wyższej kadry zarządzającej prowadzony w celu polepszenia sposobu podejmowania decyzji strategicznych i zdolności przywódczych.

Coaching życiowy

Coaching ten związany jest z podejściem holistycznym i obejmuje on wszystkie obszary życia klienta.

CELE W COACHINGU⁸

Coaching ma miejsce jedynie wtedy, gdy istnieją cele do osiągnięcia. Dopóki nie ma mowy o celu, nie ma też mowy o coachingu. To ważne, bowiem w wielu sytuacjach praca z klientem krąży wokół problemu i tę formę uznajemy za coaching. W rzeczywistości jest to rozmowa o problemach (i często bliżej jej do terapii niż coachingu). Coaching zaczyna się, gdy w ramach danego problemu, zostanie określony cel, który ma zostać osiągnięty. To jest początkiem procesu coachingowego i podstawą jakichkolwiek działań. Pułapką jest też sytuacja, w której coach ma swoje wyobrażenie tego, co chce osiągnąć klient i na tej

⁷ Pogorzelska Aleksandra, „Jak coaching pomaga w osiągnięciu celów” <http://akademiatriathlonu.pl/coaching-w-sporcie/psychologia-sportu/coaching-w-sporcie/jak-coaching-pomaga-w-osiaganiu-celow>

⁸ A. Ratajczyk, P. Pilipczuk „Czym jest coaching”

podstawie rozpoczyna pracę. Zazwyczaj jest to bardzo mało efektywne, powoduje wiele pomieszania, zagubienia, jest stratą czasu już na starcie. Cele powinny być jasno i w miarę precyzyjnie określone na wstępie procesu coachingowego. To klient musi mieć pełną świadomość i zrozumienie tego, czym będzie się zajmował podczas coachingu i czego dotyczyć ma zmiana, przez którą przechodzi. Coach jest jedynie katalizatorem tego procesu. Potrzebuje mieć świadomość celów, które klient ma do osiągnięcia po to, by w odpowiednich momentach pracy, przypominać o nich klientowi. Zdarza się bowiem, że klient w procesie eksplorowania, traci je (swoje cele) z przed oczu. To naturalne - tak działa ludzki umysł, ale między innymi właśnie po to obok jest coach, by uniknąć możliwych przeoczeń.

ROLA COACHA

Relację coacha z klientem można określić jako partnerską. Coach nie podchodzi do klienta z pozycji eksperta czy autorytetu. Coach i klient wspólnie ustalają cel i oczekiwane wyniki ich pracy. Klient nie zrzuca odpowiedzialności za powyższe na coacha, ani też coach nie decyduje się na podjęcie pełnej odpowiedzialności za całość procesu.

Rola, którą ma do spełnienia coach, wymaga od niego dużej świadomości. Wymaga również dużej świadomości siebie, własnych zasobów, ograniczeń, ale i zadań, których się podejmuje.

Odpowiedzialnością coacha jest diagnozowanie zasobów klienta, nazwanie je i pomoc klientowi w znalezieniu odpowiedniej ścieżki, aby klient mógł świadomie adekwatnie z nich korzystać i działać w realnych warunkach, w realnym życiu.

Niestety, niejednokrotnie zdarza się, że to coach wchodzi w rolę "eksperta od spraw klienta". To nie jest charakterystyczne dla idei coachingu.

Najważniejsza rola, jaką ma do spełnienia coach polega na tym, żeby...

- ... klient uwierzył w swoje możliwości;
- ... klient rozszerzył swoje pojęcie o otoczeniu i zyskał większą samoświadomość;
- ... klient wziął pełną odpowiedzialność za swój rozwój i swoje decyzje;
- ... klient szedł na własnych nogach - drogą, którą sam wybiera.

II. KLUCZOWE KOMPETENCJE COACHA.

Kompetencje coacha możemy rozpatrywać na poziomie wiedzy i umiejętności.

Na poziomie wiedzy coachowi przede wszystkim potrzebna jest świadomość, czym jest coaching, jakie są etapy i narzędzia, które stosuje. Istotna jest znajomość różnic między coachingiem i innymi formami rozwoju osób dorosłych. Niezbędne jest zrozumienie roli coacha oraz specyfiki partnerskiej relacji: klient – coach. Przydatna i pomocna jest również wiedza z zakresu andragogiki.

Na poziomie umiejętności kluczowe są umiejętności komunikacyjne z poziomu zrozumienia. Przede wszystkim słuchanie i zadawanie pytań.

Słuchanie

Sednem słuchania w coachingu jest prawdziwe zainteresowanie tym, co mówi rozmówca, usłyszenie i zobaczenie drugiej osoby, a także zauważanie, jakie wartości są dla niego ważne, co go blokuje w działaniu. Jest to możliwe, jeśli coach potrafi skupić uwagę na kliencie, a jednocześnie dostrzegać to, co się dzieje z ogólnej i szerszej perspektywy. Pierwszym krokiem jest słuchanie z zaciekawieniem i szczerym zainteresowaniem tego, co klient mówi.

W pracy nad doskonaleniem, umiejętności słuchania przydatna jest świadomość trzech poziomów tej umiejętności.

Poziom 1. Słuchanie wewnętrzne, skupione na naszych własnych myślach, sądach, emocjach i na naszym wewnętrznym głosie. W coachingu jest to poziom właściwy dla klienta. Wyraża się on myślami typu: „Czy to jest dla mnie ważne? Jakie to ma znaczenie? Co mogę zrobić?”

Poziom 2. Mocne skupienie na kliencie, koncentracja na jego słowach, emocjach i tym, co jest dla niego ważne, wyczuwanie niuansów. Osoba, która słucha na tym poziomie jest całkowicie skupiona na kliencie i nie zauważa, co się dzieje wokół. Coach musi umieć słuchać na tym poziomie.

Poziom 3. Coach ma świadomość nie tylko tego, co mówi klient, co się dzieje w jego umyśle, ale także tego, co się dzieje wokół i jest wyczuwalne różnymi zmysłami. Coach na tym poziomie jest w stanie usłyszeć własną intuicję. Coach, który pyta na tym poziomie, potrafi zadać bardzo dobre pytania. Pytania, które często dają początek trwałej zmianie – transformacji klienta w obszarze, którego dotyczy coaching⁹.

⁹ Sidor - Rządkowska M. , *Coaching- teoria, praktyka i studia przypadków*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009

Wskazówki w zakresie słuchania:

- Po prostu słuchać, nic nie dodawać, nie domyślać się, nie planować kolejnego pytania.
- Nie interpretować wypowiedzi
- Słuchać i oddawać także intonację i mowę ciała.
- Zwracać uwagę na słowa klucze i powtórzenia.

PODSTAWOWE TECHNIKI WYKORZYSTYWANE PRZY SŁUCHANIU:

Zachęta: „Powiedz coś więcej”;

Oddawanie: „Mówisz, że...”;

Podsumowanie: „Podsumowując, mówisz ,że po pierwsze..., po drugie...”;

Nazywanie uczuć: „Słyszę w Twoim głosie rozczarowanie...”;

Dowartościowanie: „Doceniam, że masz swoje pomysły...”;

Wyjaśnianie: „Chciałbym się upewnić, że dobrze zrozumiałem...”;

Odzwierciedlanie: Odzwierciedlanie tego, co usłyszałeś.

Reagowanie na to, co słyszysz i wyczuwasz w kliencie służy kilku celom:

- klient czuje się zauważony, słuchany i poznany. To daje zaufanie i poczucie porozumienia.
- poprzez bycie zauważonym i słuchanym, klient lepiej poznaje samego siebie. W szczególności odzwierciedlanie emocji może pobudzać świadomość - podstawę inteligencji emocjonalnej.
- dokładne odzwierciedlanie może pomóc w wyjaśnieniu sytuacji klienta.
- proste odzwierciedlanie może wpływać na wytworzenie atmosfery akceptacji i sprzyja otwarciu się, a to jest kluczowe w pozostaniu w kontakcie z rzeczywistością.
- reagowanie na to co słyszysz, sprawia, że pracujesz razem z klientem. To jest okazja, by sprawdzić, że dobrze zrozumiałeś jego doświadczenie.

PYTANIA

*„Mam sześciu niezawodnych służących.
Nauczyli mnie wszystkiego, co wiem.
Nazywają się: Co, Dlaczego, Kiedy, Jak, Gdzie i Kto.”*

Rudyard Kipling

Po co w ogóle pytać? Jaka korzyść wynika z zadawania pytań coachingowych – w przeciwieństwie do udzielania rad, lub pouczenia z pozycji mentora, lub konsultanta, pytania:

- zmuszają do myślenia;
- prowadzą do sformułowania odpowiedzi, w które sami wierzymy;
- motywują nas do działania w oparciu o własne przemyślenia;

- chronią nas przed biernym przyjmowaniem tego, co mówią inni;
- przeciwdziałają stagnacji;
- inspirują do energicznego zastosowania naszych zdolności twórczych w celu rozwiązania problemu;
- definiują na nowo zależności między ludźmi i budują relację partnerską.

Gdy doradzam, oferuję konsultację lub jestem mentorem, występuję jako ekspert. Moja rola sytuuje mnie na wyższej pozycji (przynajmniej pod względem posiadanej wiedzy). Natomiast, gdy pytam o czyjeś zdanie, stawiam się na tym samym poziomie. Przez pytania okazuję szacunek drugiej osobie i komunikuję jej, że jest równie wartościowa.

PIĘĆ WAŻNYCH POWODÓW BY PYTAĆ A NIE POUCZAĆ CZY NAKAZYWAĆ:

1. Klient posiada wszelkie informacje

Nikt nie wie o nas więcej niż my sami. Skoro wszystkie wspomnienia przechowywane są w naszym umyśle, jesteśmy najlepszymi ekspertami w sprawach związanych z naszym życiem. Coach nie ma dostępu do tych informacji – dopóki nie zapyta. Klient zawsze wie więcej na temat swojej sytuacji niż coach.

2. Zadawanie pytań motywuje do zaangażowania

Coaching zaczyna się od założenia, że kluczem do zmiany nie jest świadomość tego, co należy zrobić, tylko motywacja, żeby to zrobić. Z kolei badania i doświadczenie potwierdzają, że ludzie mają o wiele większą motywację, by realizować własne pomysły i rozwiązania, jeśli sami je wymyślili. To oznacza, że nawet gorsze rozwiązanie - wymyślone przez klienta - mogą przynieść lepsze rezultaty niż właściwsze rozwiązania – jednak narzucone z zewnątrz.

3. Zadawanie pytań uzdalnia

Ludzie często proszą o coaching przy podejmowaniu ważnych decyzji. Jednak mniej więcej w 80% przypadków okazuje się, że klienci już wiedzą, co należy zrobić. Nie mają jedynie odwagi, by wykonać pierwszy krok. Wiara w siebie to bardzo ważny czynnik potrzebny do zmiany. Gdy pytasz innych o zdanie i traktujesz ich poważnie, wysyłasz bardzo ważny sygnał: „Masz świetne pomysły. Wierzę w Ciebie. Uda Ci się”. Już samo zadanie pytania mobilizuje rozmówcę do wykonania rzeczy, których nie potrafiłby zrobić sam z siebie.

4. Zadawanie pytań rozwija zdolności przywódcze

Przywództwo to umiejętność wzięcia na siebie odpowiedzialności. Lider widzi problem i mówi: „Hej, ktoś musi coś z tym zrobić! Tym kimś będę ja”. Pytanie: „A co ty byś zrobił w tej sytuacji ?” sprawia, że ludzie przestają polegać na sugestiach otoczenia i zaczynają przejmować odpowiedzialność za sytuację, w której się znaleźli. Zadawanie pytań rozwija poczucie odpowiedzialności.

5. Zadawanie pytań daje poczucie autentyczności

Wszyscy chcemy być rozumiani. Nie ma większego daru w relacjach międzyludzkich niż to, że ktoś dostrzega i docenia nasze prawdziwe ja. Sztuka zadawania pytań pozwala coachowi budować więzi z ludźmi, ponieważ pytając, okazujemy szacunek i doceniamy rozmówcę. Poświęcenie czasu na zdanie ważnych pytań (i wysłuchanie odpowiedzi!) przekonuje drugiego człowieka do tego, że naprawdę chcemy go poznać. Podejście polegające na

zadawaniu pytań jest najszybszym sposobem zbudowania atmosfery zaufania i otwartości. Gdy rozmawiamy o rzeczach, na których naprawdę zależy naszym klientom, budzimy u nich gotowość na przełomowe zmiany¹⁰.

Formułowanie pytań:

Pytania w rozmowie coachingowej są:

- krótkie;
- głównie otwarte;
- skłaniające do myślenia;
- pomagające znaleźć rozwiązania;
- budujące relację;
- uczące samodzielności;
- dające wiarę w siebie;
- zwiększające samoświadomość;
- zachęcające do zmian.

Przykłady pytań coachingowych:

- Na jakim jesteś etapie realizacji celu?
- Jakie masz efekty? Co się udało?
- Jakie napotykasz trudności? Co się nie udaje?
- Jakie widzisz zagrożenia realizacji celu w przyszłości?
- Z jakiego powodu tak się dzieje?
- Jakie są potencjalne rozwiązania?
- Co możesz z tym zrobić?
- Kto ci może pomóc? / Co ci może pomóc?
- Jaki będzie Twój pierwszy krok?
- Co zrobisz inaczej? Jak to wpłynie na Twoje rezultaty?

Najbardziej rozwijające są pytania otwarte. Nie można na nie odpowiedzieć tak lub nie. Zaczynają się od: Kto, Co, Gdzie, Kiedy i Jak, itd.

Najlepsze otwarte pytania są:

- Krótkie: "Co widzisz?";
- Ogólne: "Co się stało?";
- Adekwatne do tego, co klient powiedział chwilę wcześniej. Jeśli klient powiedział: "Poszło świetnie," zapytaj: "Co było w tym wspaniałego?";
- Zadane z ciekawością: "Co ważnego dla Ciebie jest w tej sytuacji?";
- Zmierzające w stronę tworzenia i działania: "Czego chcesz? "

¹⁰ Stoltzfus T., „Sztuka zadawania pytań w coachingu.” Wydawnictwo Aetos Media, Wrocław 2012

Sposób, w jaki zadajemy pytania jest tak samo ważny jak to, o co pytasz. Możesz zadawać otwarte pytania i mogą one wciąż brzmieć jak na przesłuchaniu. Pytania zadawane z żywą ciekawością skierowaną w stronę rozmówcy i odkrywające jego sposób widzenia w większym stopniu mają szansę zainicjować cenne odkrycia i rozwój.

Najczęściej popełniane błędy w zadawaniu pytań coachingowych:

1. Pytania zaczynające się od „Dlaczego”. Mimo, że czasem ważne jest zrozumienie przyczyny i źródła, pytania zaczynające się od „Dlaczego” pociągają za sobą osąd, obronę, lub winę. Pytania zaczynające się od „Jak” i „Co” pociągają za sobą opis.

2. Długie pytania. Pytania robią się długie w momencie, gdy coach ma swoją opinię na temat tego, co się dzieje. Działa to tak: coach ma swoje zdanie i wie, że powinien zadawać pytania, więc przekształca swoją opinię w pytanie, które jest długie i sugerujące.

Zamiast tego - powiedz wprost : „Uważam, że...” . Wyraż swoje zdanie i bądź przygotowany na to, że możesz się mylić. Klient może odpowiedzieć: „Nie, nie o to chodzi.”. W coachingu nie chodzi o przedstawianie Twojej opinii klientowi, ale kiedy musisz to zrobić, zrób to bezpośrednio i bądź otwarty na odpowiedź klienta.

POZIOMY LOGICZNE ZMIANY WEDŁUG ROBERTA DILTSA

Każdy proces uczenia się ma na celu osiągnięcie określonych zmian. Robert Dilts opisał prosty model pomocny przy zrozumieniu procesu zmian – model poziomów neurologicznych. Pokazuje on, że jeśli na jakimś poziomie dokonujemy zmiany, to ta zmiana wywołuje efekt na poziomie wyższym lub niższym. Model ten pozwala zaobserwować relacje pomiędzy różnymi zmianami oraz uświadomić sobie jakie znaczenie ma zachowanie równowagi na wszystkich poziomach. Korzystając z modelu poziomów neurologicznych, możemy dokładniej określić źródła problemów i je skutecznie eliminować. Możemy również definiować źródła naszej siły, przewagi i możliwości. Poniżej przedstawione jest syntetyczne opracowanie założeń modelu w oparciu o kierunek zadawanych pytań. Model ten jest wykorzystywany podczas pracy coachingowej oraz w pracy z grupami do analizy problemów.

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW ZA POMOCĄ POZIOMÓW NEUROLOGICZNYCH WG DILTSA¹¹.

Poniższą tabelę można potraktować jako strukturę do zadawania pytań coachingowych. Po rozpoznaniu głównej domeny problemu, należy spróbować określić resztę poziomów, zadając sobie pytania wskazane w nagłówku.

POZIOM LOGICZNY	Wyjaśnienie/ Pytania	Co uzyskuję		
		Co z tego jest dla mnie?	funkcjonując na tym poziomie?	Co byłoby nawet lepsze od tego?

¹¹ Opracowane na podstawie: R. Dilts, Logical Levels (1990) przez: Lubuskie Centrum Rozwoju; <http://www.lubuskiecentrumrozwoju.pl/>

ŚRODOWISKO	Gdzie żyjesz, pracujesz i bawisz się? <i>(Psychiczne, społeczne i emocjonalne środowisko.)</i>			
ZACHOWANIE	Co robisz i jak się zachowujesz?			
WIEDZA I UMIĘTNOŚCI MOŻLIWOŚCI	Co potrafisz zrobić? Jakie są Twoje zdolności? Jak ważne one są dla Ciebie? Jak Ci się przydają?			
PRZEKONANIA I WARTOŚCI	Twoje wartości, w które wierzysz. Twoje oczekiwania wobec tej sytuacji? Co jest dla Ciebie ważne?			
TOŻSAMOŚĆ	Kim jesteś? Jaką rolę odgrywasz w tym kontekście? Jak ma się Twoja tożsamość wobec innych, bliskich Tobie osób?			

POLECANA LITERATURA I STRONY INTERNETOWE O TEMATYCE COACHINGOWEJ:

Rogala-Marciniak A. „Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju.” Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012

Law Ho, Ireland Sara, Hussain Zulfi „Psychologia coachingu.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010

Rzycka O. „Niezwykła moc pytań w zarządzaniu ludźmi.” Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010

Adams Marilee „Myślenie pytaniami.” Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007

Stoltzfus Tony „Sztuka zadawania pytań w coachingu.” Wydawnictwo Aetos Media sp. z o.o., Wrocław 2012

Sidor – Rządkowska M. „Coachingteoria, praktyka i studia przypadków.” Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009

Smółka P. i inni „Coaching – inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów.” Wydawnictwo Helion 2009

[http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawomir_jarmuz - prawdy i mity o coachingu.pdf](http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawomir_jarmuz_-_prawdy_i_mity_o_coachingu.pdf)

[http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawomir_jarmuz - racjonalny coaching menedzerski.pdf](http://www.moderator.wroc.pl/upload/articles/doc/slawomir_jarmuz_-_racjonalny_coaching_menedzerski.pdf)



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl