



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

COACHING WZMACNIAJĄCY PROAKTYWNOŚĆ

COACHING – INFORMACJE WPROWADZAJĄCE

Coaching możemy opisać jako proces pomagający pracownikowi w zwiększeniu jego efektywności działania, poprawiający codzienne funkcjonowanie oraz wspomagający jego rozwój zawodowy i osobisty. Celem coachingu jest rozwinięcie potencjału osoby, która bierze w nim udział.

CECHY COACHINGU:

- *relacja partnerska pomiędzy coachem a uczestnikiem,*
- *koncentracja na aktualnej sytuacji pracownika,*
- *przyjęcie perspektywy przyszłościowej – koncentracja na osiąganiu wyznaczonych celów.*

O'Connor i Lages¹ podkreślają, że coaching koncentruje się na zachowaniach uczestnika, pomagając mu w poprawie efektywności konkretnych, podejmowanych przez niego działań. Zgodnie z tym podejściem, coach pomaga przeanalizować i zmienić lub zmodyfikować wzorce zachowań pracownika w konkretnych sytuacjach, kontekstach.

Wg Rogers² coaching opiera się na konkretnych zasadach:

1. Uczestnik posiada zasoby, które umożliwiają mu osiągnąć cel.
2. Coach pomaga pracownikowi wykorzystać jego zasoby poprzez stawianie odpowiednich pytań, motywowanie do działania, wspieranie.
3. Coach nie udziela rad.
4. Coaching koncentruje się na całej osobie – jej przeszłości, przyszłości i czasie obecnym.
5. Pracownik i coach są równi i pracują razem jak szanujący się partnerzy.
6. Celem coachingu jest podjęcie działania prowadzącego do konkretnej zmiany.

Warto zaznaczyć, iż coaching jest specyficznym procesem, charakteryzującym się pewnymi cechami, które przedstawione są na poniższej rycinie:

¹ O'Connor, J., Lages, A. (2010). *How coaching works?* London: A&C black.

² Rogers, J.(2010). *Coaching*. Gdańsk: GWP.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ryc. 1. Cechy coachingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Solman, M. (2010). *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*. Warszawa: ABC

Proces coachingu zakłada uczestnictwo w cyklicznych spotkaniach, trwających zwykle ok. 1-1,5h. Liczbę spotkań ustala się na pierwszym spotkaniu i zapisuje w kontrakcie, który również powinien zostać spisany na pierwszym spotkaniu i precyzować takie kwestie, jak:

- ✓ Cel coachingu.
- ✓ Przewidywana liczba spotkań coachingowych (można wpisać tu „widełki” np. między 4 a 6 spotkań w zależności od czynionych postępów i indywidualnych potrzeb).
- ✓ Obowiązki prowadzącego i uczestnika.
- ✓ Kwestie organizacyjne (np. ustalanie terminów spotkań, odwoływanie spotkania).
- ✓ Zasady współpracy (np. tajemnica, punktualność, szczerłość, zaangażowanie).
- ✓ Podpisy prowadzącego i uczestnika.

W trakcie spotkań, prowadzący powinien odpowiednio posługiwać się pytaniami, informacją zwrotną oraz wykorzystywać ćwiczenia coachingowe, które pozwolą pracownikowi budować samoświadomość oraz wzmocnią jego motywację do realizacji wyznaczonych celów. Poniżej zamieszczony został przykładowy scenariusz rozmowy oraz zaproponowano wykorzystanie przykładowych narzędzi coachingowych.

Coaching może być niezwykle cennym narzędziem w procesie reskillingu pracownika w obrębie proaktywności. Jego głównym celem będzie tu wzmocnienie tej kompetencji, poprzez wykorzystanie mocnych stron i zasobów pracownika. Założenia coachingu mogą dotyczyć także motywowania uczestnika do dalszego rozwoju i wychodzenia z inicjatywą, zwiększenia samoświadomości uczestnika w zakresie proaktywności, poszukiwania możliwych ścieżek realizacji celów zawodowych itp.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

JĘZYK COACHINGU – NAJWAŻNIEJSZE ASPEKTY

Jedne z najważniejszych umiejętności osoby prowadzącej coaching, to aktywne słuchanie i zadawanie odpowiednich pytań w stosownym czasie. Coach nie udziela rad, nie narzuca swojego zdania, nie ocenia, ale pracuje odpowiednio dobranymi pytaniami. Dzięki udzielaniu odpowiedzi na te pytania, uczestnik sam dochodzi do tego, co powinien dalej zrobić. Jest to zgodne z kluczowym założeniem coachingu mówiącym o tym, że uczestnik posiada wszelkie zasoby potrzebne do osiągnięcia celu.

Najskuteczniejsze pytania w coachingu mają pewien wspólny mianownik:

- ✓ Budują samoświadomość pracownika.
- ✓ Rozpoczynają się najczęściej od „co” i „jak”.
- ✓ Skłaniają do szczerych odpowiedzi.
- ✓ Są zwięzłe.
- ✓ Inspirują pracownika do odkryć i poszukiwania nowych możliwości.
- ✓ Mobilizują uczestnika do zdobywania wiedzy.
- ✓ Zachęcają do wzięcia odpowiedzialności za siebie.
- ✓ Podążają za planem uczestnika.³

Zadanie trafnego i jakościowego pytania jest możliwe, kiedy prowadzący aktywnie słucha uczestnika, starając się zrozumieć jego punkt widzenia oraz obawy i emocje, jakie wyraża. Pytania w procesie coachingu zazwyczaj rozpoczynają się od ogółu i powoli przechodzą do bardziej szczegółowych aspektów, np.:

Na czym polega trudność?

Jak istotne jest to w skali 1-10?

Czego już próbowałeś?

Jakie jeszcze widzisz możliwości działania?

Która z tych możliwości wydaje Ci się najlepsza?

Taki układ pytań pozwala utrzymać zaciekawienie i koncentrację osoby będącej uczestnikiem coachingu. Co więcej, należy pamiętać, że pytania powinny być zadawane zgodnie z tokiem myślenia klienta – to on nadaje im kierunek.

Nie każde pytanie będzie służyło efektywności procesu coachingu. Należy zachować ostrożność i unikać takich pytań, jak:

- ✓ **Pytania sugerujące** – czyli takie, które ukrywają radę coacha. Wynikają one z chęci pomocy, którą ma być stworzone przez prowadzącego coaching rozwiązanie

³ Rogers, J.(2010). *Coaching*. Gdańsk: GWP.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Np.: „Czy myślałeś/aś może o...”, „Czy próbowałeś/aś...”, „Czy nie dobrze byłoby spróbować...”, „A może byś...”

Pytania zamiast podążać za klientem, podążają za planem coacha. Wiążą się one z ryzykiem udzielenia automatycznej odpowiedzi przez uczestnika (szybka zgoda lub zaprzeczenia), bez głębszego zastanowienia się nad daną kwestią.

- ✓ **Pytania poszukujące dane** – chodzi o zadawanie pytań, które nie służą procesowi coachingu a wyłącznie zaspokajają ciekawość coacha.

Np.: *Pracownik opowiada o trudnościach związanych z jednym ze współpracowników, a coach dopytuje o to, na jakim stanowisku pracuje ten pracownik, ile ma lat, od jak dawna pracuje z nim itp.*

- ✓ **Pytania zbyt złożone** – mowa tu o pytaniach z długim wstępem, złożonych z wielu zdań podrzędnych. Takie pytania utrudniają zrozumienie problemu, przekierowując uwagę uczestnika z celu na osobę prowadzącego.

Np. *„Kiedy masz problem tego rodzaju – no właśnie z podjęciem inicjatywy, jak wtedy, kiedy opowiadałeś, że szef prosił Was o zrobienie czegoś, Ty miałeś/aś na to pomysł, ale stwierdziłeś/aś, że szkoda zachodu i w końcu Twój kolega wyszedł ze swoją propozycją, to zastanawiam się czy to zależy od tego, że boisz się odpowiedzialności czy obawiasz się o to, że Twoje pomysły są złe ?”*

PRZYKŁADY POPRAWNIE SFORMUŁOWANYCH PYTAŃ COACHINGOWYCH:

- Co przeszkadza Ci w osiągnięciu celu?
- Jak wyglądałby Twój dzień, gdyby ten problem nie istniał?
- Jakich rozwiązań już próbowałeś/aś?
- Co będzie Twoim pierwszym krokiem?
- Jak bardzo zmotywowany/a jesteś w skali 1-10?
- Kiedy będzie Twój następny krok?
- Jak ważne jest to dla Ciebie w skali 1-10?
- Co dobrego dzieje się już teraz?
- Jakie możliwości działania widzisz?

Na co jeszcze warto zwrócić uwagę prowadząc rozmowę coachingową z pracownikiem?

- ✓ **Dopasowanie się do uczestnika** – osoba prowadząca coaching powinna w pełni dostosować się do uczestnika pod względem tempa mówienia, języka, z jakiego korzysta, emocjonalności, jaka mu towarzyszy. Pozwoli to na zbudowanie większego zaufania i lepszego wzajemnego zrozumienia.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ✓ **Precyzowanie** – możemy rozumieć je na dwa sposoby: jako zadawanie pytań w celu jak najlepszego zrozumienia wypowiedzi uczestnika oraz jako korzystanie z możliwie precyzyjnego języka przez coacha.
- ✓ **Parafrazowanie** – czyli powtórzenie własnymi słowami komunikatu, który powiedział uczestnik coachingu. Parafraza porządkuje wypowiedź, daje poczucie mówiącemu, że jest słuchany i zachęca go do dalszego wyrażania swoich myśli. Parafraza pozwala wyjaśnić niedomówienia, wątpliwości, zapobiegając tym samym powstawaniu nieporozumień.

Może ona rozpoczynać się od takich zwrotów, jak:

- „Czy dobrze rozumiem, że...”
- „Chcesz przez to powiedzieć, że...”
- „Innymi słowy...”
- „Jeśli Cię dobrze zrozumiałem, to...”
- „Zatem twierdzisz, że...”

PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA PARAFRAZY

Uczestniczka: Nie wiem, teoretycznie jakoś wydaje mi się, że mogłabym zrobić coś więcej, ale potem myślę, że po co? W sumie mam określone obowiązki i czy jest sens wychodzić przed szereg i niepotrzebnie się spalać?

Coach: Chcesz przez to powiedzieć, że wychodzenie z inicjatywą i pomysłami może przynieść ci niepotrzebne dodatkowe obowiązki?

Uczestniczka: No właśnie chyba tak. Bo wtedy będę odpowiedzialna za ten pomysł. Ale z drugiej strony... Jeśli nic nie będę robić, raczej nie będę się mogła rozwijać.

Coach: Czyli mówisz, że podejmowanie się rzeczy wychodzących poza standardowe obowiązki może być okazją do własnego rozwoju?

Uczestniczka: Tak i do sprawdzenia na ile mnie stać...



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

SCENARIUSZ ROZMOWY

Jak wspomniano wyżej, coaching jest procesem, który zakłada kilka spotkań coacha i uczestnika. W przypadku pracy nad kompetencją związaną proaktywnością, warto rozważyć 3-5 spotkań coachingowych, trwających ok 60 min. – należy jednak pamiętać, że jest to wyłącznie sugestia, a liczba spotkań może się zmieniać w zależności od potrzeb i celów przyjętych przez pracownika uczestniczącego w coachingu.

Jednym ze sposobów przeprowadzenia rozmowy coachingowej, z którego zalecamy skorzystać, jest scenariusz oparty o model GROW. Model ten zakłada przeprowadzenie rozmowy opartej o 4 etapy:

1. Goal – czyli cel.
2. Reality – rzeczywistość.
3. Options – możliwości.
4. Wrap up/what next – zobowiązanie końcowe.

Pierwsze trzy etapy wiążą się z budowaniem samoświadomości uczestnika, rozwijaniem jego perspektywy, uświadomieniem możliwych do podjęcia działań. Ostatni krok to zobowiązanie pracownika do wykonania danego działania. Prowadząc spotkania coachingowe z wykorzystaniem metody GROW, istotne, by przechodzić przez te etapy w odpowiedniej kolejności oraz by uczestnik zatrzymał się nad każdym z nich. Poniżej scharakteryzowano poszczególne etapy, pytania, po jakie warto sięgnąć na każdym z nich oraz wskazano narzędzia pracy coachingowej, z jakich można skorzystać w przypadku konkretnego etapu. Narzędzia szczegółowo zostały przedstawione w kolejnym podrozdziale.

G: Etap 1. Cel

To pierwsza część rozmowy coachingowej. Polega na ustaleniu celu, nad którym uczestnik chce pracować, sprecyzowaniu tematu danego spotkania coachingowego, bądź sprecyzowania celów krótko i długoterminowych. Na tym etapie prowadzący coaching wspiera uczestnika w ustaleniu tych założeń i uświadomieniu sobie ich istoty.

Ważne, aby cel był odpowiednio wyznaczony. Może pomóc technika SMART, zgodnie z którą dbamy, by cel uczestnika był:

- Skonkretyzowany – by nie było wątpliwości do czego chce zmierzać,
- Mierzalny – aby wiadomo było co będzie świadczyło o jego osiągnięciu,
- Ambitny – by motywował i był wyzwaniem dla uczestnika,
- Realny – by był możliwy do osiągnięcia,
- Terminowy – aby jego realizacja nie ciągnęła się w nieskończoność.

Na tym etapie cenne może być użycie takich pytań, jak np.:

- *Co chcesz osiągnąć podczas naszego dzisiejszego spotkania?*
- *Nad czym chciał(a)byś dziś popracować?*





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- *Co chciał(a)byś zmienić?*
- *Jaki problem chcesz rozwiązać?*
- *Dlaczego jest to dla Ciebie ważne?*
- *Na ile jest to dla Ciebie istotne w skali 1-10?*
- *Po czym poznasz, że cel został zrealizowany?*
- *Skąd będziesz wiedzieć, że przybliżasz się do zrealizowania celu?*
- *Ile czasu dajesz sobie na realizację tego celu?*
- *Co chciał(a)byś czuć na koniec naszego spotkania/rozmowy?*

Narzędzia przydane na tym etapie: Koło priorytetów, Rysowanie życia

R: Etap 2: Rzeczywistość

W tej części rozmowy coachingowej kładzie się nacisk na przeanalizowanie obecnego stanu pracownika – gdzie znajduje się w chwili obecnej, jaka jest jego sytuacja, jego otoczenie. To również moment przeanalizowania, co do tej pory było zrobione, by zrealizować wcześniej wskazane cele. Istotne jest, aby dobrze ustalić stan wyjściowy, żeby wiedzieć, z jakiego miejsca rozpoczynamy drogę w kierunku realizacji celu. Często przeanalizowanie rzeczywistości pomaga zauważyć własne zasoby, co bardzo pomaga podczas poszukiwania rozwiązań.

Na tym etapie cenne może być użycie takich pytań, jak np.:

- *Jak jest obecnie?*
- *Co się dzieje teraz?*
- *Jak oceniasz swoją obecną sytuację?*
- *Jakie działania już podjąłeś/ęłaś?*
- *Jakie jest Twoje nastawienie?*
- *Jakie są fakty?*
- *Co zwykle działa w takich sytuacjach?*
- *Co/kto może Ci pomóc w realizacji celu?*
- *Co musisz zmienić w obecnym działaniu?*
- *Jakie widzisz przeszkody w realizacji celu?*

Narzędzia przydane na tym etapie: Koło priorytetów, Analiza SWOT

O: Etap 3: Możliwości

W tym miejscu uczestnik przy wsparciu coacha koncentruje się na możliwych sposobach i drogach dojścia do postawionego celu. Warto zachęcić uczestnika do rozważenia wszystkich możliwych opcji działania – im więcej, tym większe prawdopodobieństwo wyboru takich, które będą trafne. Jest to etap wymagający kreatywności, zasadne jest więc zachęcanie uczestnika do otwarcia się na różne możliwości i alternatywy.





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Na tym etapie cenne może być użycie takich pytań, jak np.:

- *Co możesz zrobić, aby zmienić obecną sytuację?*
- *Jakie działania możesz podjąć?*
- *Jak możesz podejść do rozwiązywania problemu?*
- *Co możesz zrobić w pierwszej kolejności?*
- *Jakie sposoby stosują osoby w Twoim otoczeniu?*
- *Kto może Ci w tym pomóc?*
- *Z czego możesz skorzystać?*
- *Jakie rozwiązania widzisz?*
- *Jak oceniasz skuteczność poszczególnych rozwiązań w skali 1-10?*
- *Które z rozwiązań mógłbyś/mogłabyś wdrożyć?*
- *Na jakie etapy możesz podzielić realizację tego założenia?*
- *Co musi się stać abyś mógł/mogła zrealizować ten cel?*

Narzędzia przydane na tym etapie: Metoda Zmiany Perspektywy, Wizualizacja celu, Analiza SWOT, Metoda Walta Disneya

W: Etap 4. Zobowiązania końcowe

Ostatni etap koncentruje się na sprecyzowaniu konkretnego planu działania i zobowiązaniu uczestnika do realizacji założonych planów.

Na tym etapie cenne może być użycie takich pytań, jak np.:

- *Jaki może być pierwszy krok?*
- *Od czego zaczniesz?*
- *Kiedy zaczniesz działać?*
- *Jakie będą kolejne działania?*
- *Co możesz zrobić małego, aby pójść do przodu?*
- *Co może Ci przeszkodzić w realizacji celu?*
- *Jak sobie z tym poradzisz?*
- *Kiedy będziesz wiedzieć, że ci się udało?*
- *Co może Cię dodatkowo zmotywować?*
- *Co zrobisz, gdy spadnie Twoja motywacja?*
- *Jakiego wsparcia potrzebujesz?*

Narzędzia przydane na tym etapie: Metoda Walta Disneya, Wizualizacja celu

Model GROW pomaga ustrukturyzować przebieg rozmowy coachingowej i dobrze sprawdza się w pracy nad różnymi, nawet bardzo ambitnymi celami. Warto zauważyć, że nie istnieje zamknięty zbiór pytań do zastosowania w coachingu – te, które zostały wskazane są wyłącznie przykładem. Każda rozmowa coachingowa wymaga elastycznego dobierania pytań do uczestnika, do celów, z którymi pracuje oraz treści, które wnosi.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Poniżej opisano narzędzia coachingowe, które mogą zostać włączone w poszczególnych etapach rozmowy coachingowej.

WYBRANE NARZĘDZIA COACHINGOWE

KOŁO PRIORYTETÓW

Możesz zastosować na etapie: **G, R**

Jest to narzędzie, które może posłużyć do przeanalizowania różnych kwestii – w zależności od tego, nad czym aktualnie koncentrujecie się z uczestnikiem.

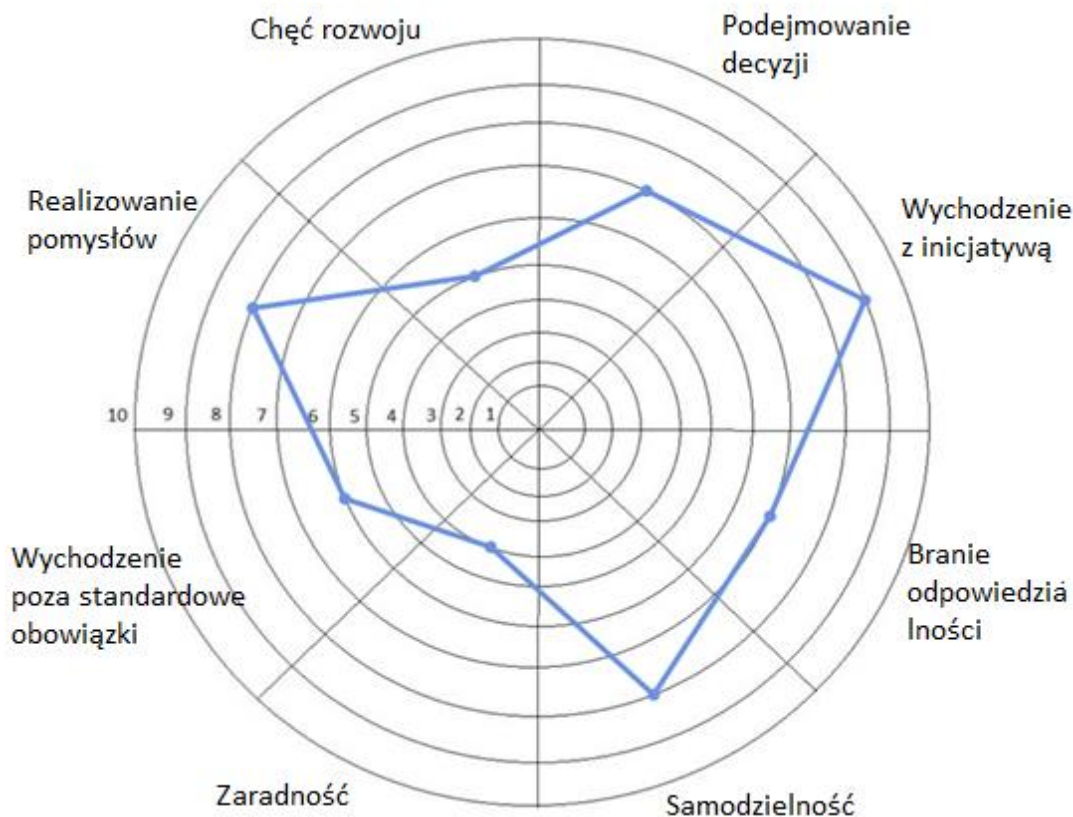
Narzędzie opiera się na narysowanym na kartce okręgu podzielonym na kilka części (zwykle 8). W każdej z tych części uczestnik wpisuje jakiś aspekt, który jest istotny z perspektywy analizowanych treści – jeśli np. obecnie rozmowa dotyczy analizy rzeczywistości mogą być to możliwe sposoby rozwijania proaktywności uczestnika (np. dyskusje z pracownikami na temat ulepszeń, szukanie pomysłów, burze mózgów, zgłaszanie nowych pomysłów, tworzenie planów pracy itp.). Następnie uczestnik ocenia, jak skuteczny jest w jego przypadku dany sposób rozwijania proaktywności – powstaje w ten sposób matryca, którą można wspólnie przeanalizować.

Poniżej w sposób szczegółowy rozpisano wykorzystanie tego narzędzia w przypadku precyzowania celu w zakresie rozwoju proaktywności:

1. Daj uczestnikowi kartkę z kołem podzielonym na osiem części.
2. Zapytaj uczestnika, co jego zdaniem wchodzi w skład proaktywności (np. wychodzenie z inicjatywą, branie odpowiedzialności za swoje decyzje, umiejętność podjęcia decyzji, pomysłowość, wychodzenie przed szereg, praca wykraczająca poza standardowe obowiązki, szukanie ulepszeń, samodzielność, poszukiwanie możliwości rozwoju) i poproś, by wpisał te elementy w poszczególne części koła.
3. Poproś uczestnika, by przyjrzał się sobie w kontekście tych elementów i dokonał samooceny – w jakim stopniu u niego występuje dana umiejętność w skali 1-10 (gdzie 1 to brak umiejętności a 10 perfekcja w danym zakresie). Swoją ocenę powinien umieścić w odpowiednim miejscu koła (przykładowy rysunek poniżej).



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ryc. 2 Koło priorytetów

Źródło: Opracowanie własne

4. Powstałe koło potraktuj jako bazę do dalszej analizy. Możesz omówić je posługując się np. pytaniami:
- *Które elementy składające się na proaktywność oceniasz u siebie najlepiej?*
 - *Które są w Twojej ocenie najslabsze?*
 - *Nad czym chciał(a)byś popracować?*
 - *Co jest Twoją najmocniejszą stroną?*
 - *Która część koła ma dla Ciebie szczególne znaczenie?*
 - *Rozwój którego z obszarów wpłynąłby szczególnie pozytywnie na Twoją proaktywność?*
 - *Jak moglibyśmy przełożyć to na cel, nad którym chciał(a)byś pracować?*

RYSOWANIE ŻYCIA

Możesz zastosować na etapie: G

Metoda ta bazuje na rysunku i kreatywności – angażuje przez to prawą półkulę mózgową.

1. Przygotuj dużą kartkę papieru i kolorowe pisaki.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Poproś uczestnika o narysowanie dwóch rysunków: jeden ma przedstawiać to, jak jego życie zawodowe i osobiste wygląda w tym momencie, drugi ma skupiać się na tym, jak chciałby, żeby wyglądało, kiedy już podniesie swoją kompetencję związaną z proaktywnością. Jak podniesienie tej kompetencji może wpłynąć na jakość życia uczestnika?
3. Podkreśl, że nie są tu istotne talenty plastyczne. Uczestnik może przedstawić to bardzo symbolicznie, tak jak potrafi.
4. Po wykonaniu rysunków omów je z uczestnikiem:
 - *Jak widzisz się teraz, a jak chciał(a)byś się widzieć?*
 - *Dlaczego przedstawiłeś/aś na rysunkach takie a nie inne rzeczy?*
 - *Co jest dobrego w obecnym stanie?*
 - *Jaki cel doprowadzić cię może do stanu pożądanego?*
 - *Co konkretnie chciał(a)byś zmienić?*
 - *Co, jeśli nie zdecydujesz się rozwijać swoich kompetencji?*

METODA ZMIANY PERSPEKTYWY

Możesz zastosować na etapie: **R, O**

Zmiana perspektywy jest narzędziem, które może być z powodzeniem stosowane na etapie odnoszenia się do rzeczywistości uczestnika lub podczas poszukiwania możliwości. Praca coacha polega tu na stworzeniu warunków, w których uczestnik będzie przyjmował jedną z czterech perspektyw:

1. **Własna perspektywa** – na początku poproś pracownika, by opisał własny punkt widzenia, sposób, w jaki postrzega daną sytuację. Ważne aby kierował się tu własnymi wartościami i przekonaniem. Przykładowe pytania, jakimi możesz się tu posłużyć:

Na etapie badania rzeczywistości:

- *Jak Ty postrzegasz tę sytuację?*
- *Jak odbierasz zachowanie innych?*
- *Jakie emocje Ci towarzyszą?*
- *Jakie Twoje zdolności mogą pomóc Ci rozwijać proaktywność?*
- *Co najbardziej w Twoim podejściu przeszkadza Ci w proaktywnym działaniu?*

Na etapie analizowania możliwości:

- *Co takiego posiadasz, aby osiągnąć ten cel?*
- *Co zrobiłeś/aś już w kierunku osiągnięcia celu?*
- *Co zrobisz w pierwszej kolejności?*
- *Jakie metody działania najbardziej do Ciebie przemawiają?*

2. **Perspektywa innej osoby biorącej udział w danej sytuacji** – na tym etapie zachęć pracownika do rozważenia, jak daną kwestię, sytuację może postrzegać inna osoba, która jakoś jest z nią



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

związana. Pozwala to wejść w buty innej osoby. Dzięki temu pracownik może zauważyć, jak inni mogą odbierać jego zachowanie w różnych sytuacjach. Na tym etapie uczestnik powinien kierować się wartościami i celami innych, odkładając na chwilę własne myśli i interpretacje.

Pytania, które możesz zadać:

Na etapie badania rzeczywistości:

- *Gdybyś był/a swoim współpracownikiem, jak postrzegł(a)byś tę sytuację?*
- *Jak współpracownik może odbierać Twoje zachowanie?*
- *Jakie emocje mu towarzyszą, kiedy np. ograniczasz się wyłącznie do wykonywania podstawowych obowiązków?*

Na etapie analizowania możliwości:

- *Kiedy Twój współpracownik jest proaktywny?*
- *Co zrobiłby, gdyby był na Twoim miejscu?*
- *Co takiego mógłby zrobić, by pomóc Ci poradzić sobie z tą sytuacją?*

3. **Perspektywa niezależnego obserwatora** – na tym etapie pracownik spogląda na swój cel, problem z perspektywy niezależnego obserwatora. Powinien z dystansem odnieść się do konkretnych faktów, opisując to, co widoczne dla oczu. Pytania, które możesz wykorzystać:

Na etapie badania rzeczywistości:

- *Załóżmy, że jesteś niezależnym obserwatorem, co widzisz jako osoba patrząca z boku?*
- *Kogo dotyczy niepodjęcie przez Ciebie działań proaktywnych?*
- *Jak reagują na to inne osoby, co mówią?*

Na etapie analizowania możliwości:

- *Co doradziłaby Ci osoba zupełnie niezwiązana z sytuacją?*
- *Jakie możliwości rozwoju/działania widzi osoba patrząca z boku?*

4. **Perspektywa „systemu”** – ten etap wymaga odniesienia się do instytucji, w jakiej pracuje uczestnik i przyjęcia systemowego spojrzenia na daną sytuację/problem. Pozwala to szerzej spojrzeć na daną kwestię i jej konsekwencje. Pytania, które można wykorzystać:

Na etapie badania rzeczywistości:

- *Co widział(a)byś jako instytucja, w której jesteś zatrudniony/a?*
- *Jak Twój brak proaktywności może wpływać na całą instytucję?*
- *Jak Twój rozwój w zakresie proaktywności może wpłynąć na Twoje miejsce pracy?*

Na etapie analizowania możliwości:

- *Jakie możliwości posiada instytucja, w której pracujesz?*
- *Jak firma mogłaby Cię wesprzeć w rozwijaniu proaktywności?*



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Metodę tę warto stosować, by pokazać pracownikowi różne perspektywy danego aspektu, sytuacji, problemu. Charakterystyczny dla niej jest tryb przypuszczający w pytaniach.

WIZUALIZACJA CELU

Możesz zastosować na etapie: O, W

Narzędzie to służy do uświadomienia uczestnikowi, jak może wyglądać droga realizacji celu oraz pozwala zwiększyć jego motywację do działania. Aby je przeprowadzić:

1. Narysuj na kartce skalę od 1 do 10 tak, jak na rysunku poniżej:



2. Poinformuj pracownika, że 0 to brak jakiegokolwiek rozpoczęcia działania w kierunku realizacji celu, natomiast 10 to zrealizowany cel. Poproś, aby uczestnik zaznaczył na skali, na jakim etapie realizacji celu, którym się zajmujecie się znajduje tu i teraz.
3. W kolejnym etapie zapytaj uczestnika: *Co musiał(a)byś zrobić, by przesunąć się o kolejne 2 punkty na skali?*
4. Kiedy uczestnik wskaże konkretne działania, zadaj kolejne pytanie: *A co musiał(a)byś zrobić, by przesunąć się do przodu o kolejne 3 punkty?*
5. Kontynuuj zadawanie pytań, aż dojdziecie do końca skali, wykorzystując w międzyczasie różne pytania pomagające zwizualizować cel i wzmacniać motywację, np.:
 - *Co możesz zrobić dziś, aby przesunąć się w kierunku realizacji celu?*
 - *Co się stanie, gdy zostaniesz cały czas w tym samym miejscu?*
 - *Czego potrzebujesz, by przesunąć się o 1 punkt?*
 - *Jak bardzo chciał(a)byś dojść do końca skali?*
 - *Za jakiego powodu umieściłeś/aś się na takim, a nie innym miejscu skali?*
 - *Co może Ci przeszkodzić/pomóc w przesunięciu się na skali?*
 - *Na jakim poziomie skali widzisz się za tydzień/dwa/miesiąc?*
 - *Kiedy znajdziesz się na końcu skali?*
6. Na końcu powróć do tego, co uczestnik może zrobić w najbliższych dniach, by przesunąć się o 1 punkt skali. Zapytaj, na ile jest to realne oraz zachęć do podjęcia zobowiązania wykonania danego kroku.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ANALIZA SWOT

Możesz zastosować na etapie: R, O, W

Analiza SWOT zastosowana w procesie coachingowym umożliwia odkrycie mocnych stron i zasobów uczestnika. Pozwala także na wskazanie trudności, które mogą się pojawić w trakcie realizacji celu oraz tego, co może okazać się pomocne w tym procesie.

Nazwa SWOT stanowi akronim od angielskich słów: strenghts (mocne strony), weaknesses (słabe strony), opportunities (możliwości) i threats (zagrożenia). Jak zastosować tę metodę w praktyce do przeanalizowania kompetencji proaktywności?

1. Poproś uczestnika, aby podzielił kartkę papieru na 4 części.
2. Rozpocznij pracę z uczestnikiem od zdefiniowania jego mocnych stron w obrębie proaktywności – poproś, aby w lewej górnej ćwiartce zapisał wszystko co przychodzi mu do głowy w tym temacie, jego zasoby, zalety itp. (np. pomysłowość, otwartość na nowe doświadczenia itp). Możesz wykorzystać różnego rodzaju pytania coachingowe, np.:
 - *Jakie widzisz u siebie mocne strony w kontekście proaktywności?*
 - *Co pomaga Ci wychodzić z inicjatywą?*
 - *Co jest Twoją największą zaletą?*
 - *Kiedy uczysz się najszybciej?*
 - *Co w tym zakresie pozytywnie wyróżnia Cię wśród współpracowników?*

Zachęcaj uczestnika do szczerych odpowiedzi i kreatywności, możesz co jakiś czas zachęcać do rozszerzania odpowiedzi, zadając pytanie „Co jeszcze?”.

3. Kolejny etap to sprecyzowanie obszarów do rozwoju w kontekście kompetencji proaktywności. Uczestnik powinien zapisywać je w prawej, górnej ćwiartce. Możesz wspomóc uczestnika pytaniami, np.:
 - *Jakie konkretnie umiejętności w zakresie proaktywności chciał(a)byś wzmocnić?*
 - *Jakie cechy chciałbyś jeszcze w sobie rozwinąć?*
 - *Co Twoim zdaniem warto poprawić?*
 - *Nad czym w kontekście własnej proaktywności chciałbyś jeszcze popracować?*

Mimo że ćwiartka nazywa się „weaknesses” – czyli słabości, warto podkreślić, że w tym miejscu nie odnosimy się do wad, czy słabych stron, ale wskazujemy obszary do rozwoju.

4. Trzecia ćwiartka wg SWOT, to koncentracja na możliwościach i szansach, jakie można zauważyć w otoczeniu. W tym miejscu zachęć uczestnika, by zastanowił się nad swoimi otoczeniem i tym, co może wesprzeć go w realizacji celu (np. otaczający ludzie, miejsca, narzędzia, urządzenia, wydarzenia, możliwości dofinansowań itp.). W tym celu można skorzystać z pytań, np.:
 - *Kto może być dla Ciebie wsparciem w realizowaniu celu?*
 - *Co w Twojej pracy może pomóc Ci działać bardziej proaktywnie?*
 - *Jakie możliwości, zasoby dostrzegasz w swoim otoczeniu?*



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- *Jakie możliwości stwarza Ci firma, w której pracujesz?*
- *Jakimi urzędzeniami, narzędziami, metodami możesz się posłużyć, by wzmocnić swoją proaktywność?*

W wyniku wypełnienia tej ćwiartki powstaje lista możliwości, które uczestnik może wziąć pod uwagę.

5. Czwarty etap to wskazanie zagrożeń, czyli wszelkiego rodzaju sytuacji, które mogą przeszkodzić uczestnikowi w drodze do rozwoju. Pracownik rozważa tu czynniki ryzyka i zapisuje je w ostatniej ćwiartce. Istotne jest tu, by mimo identyfikacji zagrożeń mobilizować pracownika do jednoczesnego zastanowienia się jak sobie z tymi zagrożeniami poradzić. Przydatne mogą okazać się następujące pytania:
 - *Co przeszkadza Ci w byciu proaktywnym?*
 - *Kiedy masz szczególne trudności aby proponować nowe rozwiązania?*
 - *Co może sprawić Ci trudność podczas realizowania celów?*
 - *Jakie zauważasz zagrożenia wokół?*
 - *Czego szczególnie się obawiasz?*
 - *Gdzie dostrzegasz jakieś zagrożenia?*
 - *Co możesz zrobić, aby pokonać te zagrożenia?*
 - *Jakie masz pomysły na zminimalizowanie ryzyka?*
6. Mając wypełnione wszystkie cztery części, poproś uczestnika, aby przeanalizował to, co zapisał i zastanowił się, w jaki sposób może wykorzystać swoje mocne strony i możliwości by poradzić sobie z zagrożeniami i słabościami.
7. Poproś uczestnika, by skupił się na najbliższych tygodniach. Warto, aby wskazał, co może zrobić już dziś/jutro:
 - *Co wg Ciebie warto byłoby już zrobić dziś?*
 - *Od czego chciał(a)byś zacząć?*

STRATEGIA WALTA DISNEYA

Możesz zastosować na etapie: O, W

Narzędzie to polega na przeprowadzeniu uczestnika przez 3 różne spojrzenia na daną kwestię, plan, cel – może ułatwić wskazanie najlepszych metod działania i doprecyzować plan. Warto w tym celu przygotować 3 różne krzesła, by uczestnik wchodząc w każdą rolę zmieniał miejsce.

- Poinformuj uczestnika, że przeprowadzisz go przez 3 różne stadia podejścia do założonych metod działania.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Poproś uczestnika, by uruchomił swoją wyobraźnię i wcielił się w rolę marzyciela. Może w tym celu zamknąć oczy i odchylić głowę do tyłu tak, jakby marzył. Niech pomyśli o swoim celu, o tym, co chce osiągnąć. Może puścić wodze fantazji i szukać najbardziej nietypowych i zwariowanych idei. Nie ma tu ograniczeń, myślenia, że coś może się nie udać. Wszystko jest możliwe. W roli marzyciela uczestnik tworzy wizję celu, stara się, by była ona wyraźna i jasna. Uczestnik może tu szukać odpowiedzi na takie pytania, jak: *Czego chcę? Jaki jest mój cel? Jakie przyniesie mi korzyści? Kim chcę być? Gdzie chcę być?*
- Po zakończeniu pracy jako marzyciel poproś uczestnika by otworzył oczy, wyprostował się i przesiadł się na kolejne krzesło. Jest teraz realistą. To miejsce, w którym uczestnik myśli, jak stworzone wcześniej wizje mogą się urzeczywistnić. Analizuje, czym dysponuje i co może być pomocne w realizacji celu. Patrzy trzeźwo i logicznie. Nie odrzuca marzeń, jednak stara się je urzeczywistnić, stworzyć konkretny plan działania. W tym celu może zadać sobie takie pytania, jak: *Jak mogę to zrobić? Jakie mam zasoby? Czego potrzebuję? Ile to będzie kosztować? Kto może być w to jeszcze zaangażowany? Ile czasu mi to zajmie? Itp.*
- Po zakończeniu pracy jako realista uczestnik przesiada się na kolejne miejsce, aby wcielić się w krytyka. Jego zadaniem jest zadbanie o to, by plan, który został stworzony przez realistę mógł zostać wcielony w życie. Poinformuj, że rolą krytyka jest poszukiwanie słabych stron planu, potencjalnych trudności i rzeczy, które mogą stanąć na drodze realizacji planu. Jest to miejsce na czepianie się i czarne scenariusze. Pytania, jakie uczestnik powinien sobie zadać na tym etapie, to: *Co może się nie udać? Co może mnie zaskoczyć? Co może pójść nie tak? Kto może mi przeszkadzać? Jakie widzę ryzyko?*

Ważne, aby zwrócić uwagę, żeby uczestnik nie mieszał ról między sobą oraz nie stosował innego rodzaju myślenia, niż ten, na którym obecnie powinien się koncentrować (np. Marzyciel nie szuka słabości a Krytyk nie zakłada różowych okularów).

Strategia Walta Disneya może być stosowana bezpośrednio po określeniu celu, bądź można o nią oprzeć przebieg całej sesji coachingowej.