



## Pimp your team! Coaching w pracy lidera.

Materiały dla uczestników warsztatów w ramach konferencji Test Warez.

Autor:	Martyna Róg, Karolina Trzcionka
Kontakt:	<a href="mailto:mrog2@future-processing.com">mrog2@future-processing.com</a> <a href="mailto:ktrzcionka@future-processing.com">ktrzcionka@future-processing.com</a>
Stworzono:	27 September 2016
Zmodyfikowano:	27 September 2016
Odbiorcy:	Uczestnicy warsztatów
Wersja dokumentu:	1.0.0

## SPIS TREŚCI

1. Kilka terminów na dobry początek	3
Coaching	3
Pięć zasad coachingu	3
2. Komunikacja w coachingu	6
Trzy poziomy słuchania	6
Poziom pierwszy: słuchanie wewnętrzne.	6
Poziom drugi i trzeci: słuchanie odzwierciedlające oraz słuchanie globalne	6
Pytania coachingowe	7
Jak pytać?	7
Pytania otwarte i zamknięte	8
3. Model GROW	11
Goal (cel)	11
Reality (rzeczywistość)	11
Options (opcje)	12
Will (podjęcie zobowiązania)	12
REGROW	13
4. Fundamenty coachingu menedżerskiego	14
5. Koncepcje, książki godne uwagi 😊	21

## 1. KILKA TERMINÓW NA DOBRY POCZĄTEK

### COACHING

Coaching to wspieranie ludzi w podejmowaniu konkretnych działań związanych z realizacją jakiegoś przedsięwzięcia lub zmianą aktualnego sposobu zachowania. Dzięki coachingowi osoba uczy się stawiać sobie ambitne, jasno określone cele i konsekwentnie dążyć do ich osiągnięcia. Coaching pomaga klientowi uświadomić sobie nowe możliwości oraz w pełniejszy sposób korzystać ze swoich talentów i mocnych stron.

Więcej o coachingu, również w pracy managera, można znaleźć [na blogu Anity Michalskiej](#).

### PIĘĆ ZASAD COACHINGU

Głównym narzędziem pracy menedżera-coacha jest on sam. Poprzez swoją postawę względem pracownika może go wspierać lub odbierać mu siły. Aby działało się to pierwsze, ważne jest, aby w działaniu znalazły swoje odzwierciedlenie następujące zasady:

1. Ludzie są w porządku tacy, jacy są. Nikt nie jest „popsuty”. Nikogo nie trzeba naprawiać.
2. Każdy dysponuje wszystkimi zasobami, jakich potrzebuje, aby osiągnąć cel.
3. Ludzie podejmują najlepsze decyzje, do jakich mają dostęp w danym momencie.
4. Za każdym zachowaniem człowieka stoi pozytywna intencja.
5. Zmiana jest nieunikniona.

Więcej <http://adamdebowski.pl/blog/coach-materialy/postawy-coacha/>

### Przypowieść o dwóch wilkach

Wnuczek często przychodził wieczorami posiedzieć na kolanach dziadka, zadając wiele pytań, tak jak to dzieci mają w zwyczaju. Pewnego dnia wnuczek przyszedł do dziadka z wyrazem gniewu na twarzy. Dziadek powiedział:

- Chodź, usiądź, opowiedz mi, co się dzisiaj stało.

Chłopiec usiadł. Gdy patrzył na pełną zmarszczek, ogorzałą twarz i miłe ciemne oczy, jego gniew szybko zamienił się w łzy. Chłopiec powiedział:

- Poszedłem dzisiaj z tatą do miasta, sprzedać futra, które udało nam się zdobyć przez ostatnie parę miesięcy. Cieszyłem się, że idę, bo tata powiedział, że skoro mu pomagam, to będę mógł kupić coś dla siebie. Coś, czego bardzo pragnąłem. Byłem bardzo podekscytowany atmosferą panującą na targu, bo jeszcze nigdy tam nie byłem. Przeglądałem wiele rzeczy i w końcu znalazłem wspaniały nóż z nierdzewnej stali! Był mały, ale w sam raz dla mnie, więc tata mi go kupił.

W tym momencie chłopiec zamilkł. Dziadek położył rękę na jego głowie i cichym głosem zapytał:

- I co się wtedy stało?

- Wyszedłem na dwór, żeby nacieszyć się nowym nożem w promieniach słońca. Paru chłopaków z miasta podeszło do mnie. Otoczyli mnie kołem, zaczęli mnie wyzywać od najgorszych i mówić, że jestem brudny i głupi i że nie powinienem mieć takiego fajnego noża. Największy z nich popchnął mnie do tyłu i przewróciłem się przez innego chłopaka, który kucnął za mną. Wypuściłem nóż i jeden z nich go zabrał, po czym wszyscy uciekli, śmiejąc się ze mnie.

W tym momencie gniew znowu ogarnął chłopca:

- Nienawidzę ich, nienawidzę ich wszystkich! – wykrzyknął.

Dziadek, którego oczy widziały już tak wiele, spojrzał na chłopca i powiedział:

- Pozwól, że opowiem ci historię. Ja też czasami czułem olbrzymią nienawiść do tych, którzy zabrali mi tak wiele, bez żadnej skruchy za to, co mi uczynili. Jednak nienawiść może cię zniszczyć, nie czyniąc żadnej szkody wrogowi. To tak, jakbyś zażywał truciznę i pragnął, aby twój przeciwnik od niej umarł. Walczyłem z tymi uczuciami wiele razy. Mam wrażenie, jakby we mnie siedziały dwa wilki, jeden biały, a drugi czarny. Biały Wilk jest dobry i nie czyni nikomu krzywdy. Żyje w harmonii ze wszystkimi wokół i nie gryzie tych, którzy nie chcieli mu zaszkodzić. Jeśli przyjdzie mu walczyć, robi to we właściwy sposób i zgodnie z zasadami. Czarny Wilk natomiast jest przepełniony gniewem. Najmniejsza nawet rzecz może rozbudzić w nim wielką wściekłość. Walczy ze wszystkimi bez przerwy i często bez przyczyny. Czarny Wilk nie może myśleć, ponieważ przepełniają go gniew i nienawiść. Jego gniew jest bezsilny, ponieważ niczego nie zmienia. Czasem ciężko jest żyć z dwoma wilkami wewnątrz siebie, ponieważ obydwa próbują zdominować moją duszę.

Chłopiec spojrzał w oczy dziadka i zapytał:

- Który z nich wygrywa dziadku?

Dziadek uśmiechnął się i odpowiedział:

- Ten, którego karmię.



## PYTANIA

1. Którego wilka karmisz w pracy?
2. Którego wilka karmisz w domu?

Źródło: O. Rzycka Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty.

str. 180-181, Wolters Kluwer, Warszawa: 2012

## **Ćwiczenie**

Poniżej masz dwa zestawy pytań. Twoim zadaniem będzie po prostu zapamiętać, w jaki sposób każde z nich na Ciebie wpływa. Zwróć uwagę na swoje mięśnie, postawę, na oddech oraz na to, jak reagują różne obszary ciała.

W pierwszej kolejności zadaj sobie pytania z listy Wyrokującego. Następnie przejdź do listy Uczącego się.

Wyrokujący	Uczący się
Co jest nie tak?	Co działa?
Kto jest winien?	Za co jestem odpowiedzialny?
Jak mogę dowieść, że mam rację?	Jakie są fakty?
Jak mogę chronić mój teren?	Jaki jest ogólny obraz sytuacji?
Jak mogę zyskać kontrolę?	Jaki mam wybór?
Jak mogłem przegrać?	Co jest w tym użytecznego?
Jak mogła mi się stać krzywda?	Czego się mogę nauczyć?
Dlaczego ten ktoś jest taki tępy i irytujący?	Co ten ktoś czuje, czego potrzebuje i chce?
Po co się przejmować?	Co jest możliwe?

Źródło: Marilee Adams, Myślenie pytaniami, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa: 2007

**Pamiętaj, że to Ty wybierasz, jakie pytania zadajesz na co dzień sobie i innym!**

## 2. KOMUNIKACJA W COACHINGU

### TRZY POZIOMY SŁUCHANIA

#### POZIOM PIERWSZY: SŁUCHANIE WEWNĘTRZNE.

Na tym poziomie koncentrujemy się na sobie. Słuchamy słów wypowiedzianych przez drugą osobę, ale skupiamy się na tym, co te słowa znaczą dla nas. Wskaźniki słuchania na tym poziomie:

- nasze zapotrzebowanie na informacje - pragniemy dodatkowych szczegółów, wyjaśnień, danych;
- chęć udzielania rad;
- mówienie o sobie;
- prowadzenie wewnętrznego dialogu (O co mam teraz zapytać? Czy to było dobre pytanie? Czy klient mnie lubi? Czy tak będzie przez całą sesję?).

W coachingu unikamy słuchania na tym poziomie :)

#### Przykład:

**Klient:** W nowym domu panuje totalny bałagan. Wszędzie są jakieś paczki. Z trudem przeciskam się od drzwi wejściowych do łazienki, a właśnie dostałem najważniejszą w karierze propozycję, na którą powinienem zareagować do piątku!

**Coach:** Przechodziłem przez to samo w zeszłym roku. Najważniejsze, abyś upewnił się, że nie tracisz z pola widzenia swojej wizji. *[Coach odniósł to, co słyszał do swojego doświadczenia; dał radę klientowi – gotowe rozwiązanie – zamiast wsłuchać się w jego potrzeby i wartości]*

#### POZIOM DRUGI I TRZECI: SŁUCHANIE ODZWIERCIEDLAJĄCE ORAZ SŁUCHANIE GLOBALNE

Na poziomie drugim i trzecim coach i klient są pochłonięci absorbującą i bardzo skoncentrowaną rozmową. Są w dobrym kontakcie: ich postawa, głos i poziom energii są subtelnie dopasowane. Rozmowa płynie, ale to klient mówi więcej. Coach zadaje pytania korzystając z języka używanego przez klienta i pracuje według jego agendy, nie stosuje rad. Zauważa, co i jak mówi klient, jakie pojawiają się u niego emocje, w jakim mówi rytmie, jakiego tonu używa.

Świadomość na poziomie trzecim bywa określana jako słuchanie środowiskowe. Zauważasz temperaturę otoczenia, poziom energii, czy jest jasno czy ciemno - dosłownie i w przenośni. Czy klient tryska energią, czy jest jej pozbawiony. „Mam wrażenie, że jesteś skrzepowana, czy tak? Czym to jest spowodowane?” Na tym etapie słyszymy treści niewypowiedziane przez klienta, czytamy między wierszami, wsłuchujemy się w świat wartości klienta, jego potrzeby i misję.

## Przykład:

**Klient:** W nowym domu panuje totalny bałagan. Wszędzie są jakieś paczki. Z trudem przeciskam się od drzwi wejściowych do łazienki, a właśnie dostałem najważniejszą w karierze propozycję, na którą powinienem zareagować do piątku.

**Coach:** Wydajesz się być sfrustrowany...

**Klient:** Tak! I to bardzo! Te nierozpakowane paczki doprowadzają mnie do szału! Najgorsze jest to, że wiem, że muszę je rozpakować w tym tygodniu, bo żona zaprosiła teściów na niedzielny obiad!

**Coach:** Brzmi to jak coś więcej niż rozpakowywanie paczek... Co jest ważne dla ciebie w tej sytuacji?

**Klient:** Ta propozycja jest dla mnie bardzo ważna - to może być punkt zwrotny w mojej karierze. Ale jak nie pomogę przy przeprowadzce, to mogę wkrótce stać się singlem, jeśli wiesz, co mam na myśli. W zeszłym miesiącu żona wszystko sama pakowała, kiedy ja byłem w delegacji.

**Coach:** Obawiasz się, że twoja relacja z żoną może uciepnieć, jeśli nie zaangażujesz się bardziej w przeprowadzkę?

**Klient:** Dokładnie tak...

**Coach:** Wygląda to tak, jakbyś chciał jednocześnie realizować różne wartości. Zastanawiam się, jak możesz jednocześnie zadbać o relację z żoną w sytuacji przeprowadzki oraz o swoją karierę?

## PYTANIA COACHINGOWE

### JAK PYTAĆ?

- **Z celem!** ;) Zanim zadasz pytanie, zastanów się, jaki cel powinno ono realizować. Ustalisz go, opierając się na celu, nad którym pracuje klient oraz na tym, co jest ważne na danym etapie rozmowy – inny będzie cel pytań na początku (np. doprecyzowanie, co chce osiągnąć klient), w środku (np. badanie różnych opcji, poszerzanie perspektywy, wzmocnienie zasobów) i na końcu rozmowy (np. wybór działania).
- **Bez sugestii**
  - „Nie uważasz, że zachowałeś się nieodpowiednio wobec szefa?” vs. „Które ze swoich wartości zrealizowałeś działając w ten sposób?”;
  - „Czy nie sądzisz, że najlepszym rozwiązaniem byłoby...?” vs. „Jakie widzisz możliwości działania?”
- **Krótko** („Biorąc pod uwagę twoje wcześniejsze słowa, że jesteś bardzo zapracowany i oczekiwania twojego zespołu odnośnie tej sytuacji z zeszłego miesiąca, o której wspominałeś, a powiedziałeś, że to bardzo ważne, co chcesz zrobić?” vs. „Jak można

- jednocześnie zadbać o twoją potrzebę odpoczynku oraz potrzebę większej pomocy, którą wyraził zespół?”
- **1 pytanie naraz** („Co myślisz o tej sytuacji i jak chcesz ją rozwiązać?” – mamy tu dwa pytania w jednym).
  - **Pytania zastępuj od czasu do czasu stwierdzeniami**, aby coachowany nie czuł się jak na przesłuchaniu. Kilka przykładów stwierdzeń, które implikują pytanie:
    - Wydajesz się zaskoczony.
    - Zastanawiam się, o co tu tak naprawdę chodzi.
    - Nie wyglądasz na szczególnie zadowolonego z takiego rozwoju sytuacji.
  - **Pytania zamknięte zamiast na otwarte** („Czy masz jeszcze jakiś pomysł?” vs. „Jakie jeszcze widzisz rozwiązania?”; „Co doradziłby ci twój przyjaciel?”).
  - **Pozwól działać ciszy** – gdy coachowany nie odpowiada na twoje pytanie (ale nie sygnalizuje, że nie wie, o co pytasz ;) ) po prostu daj mu chwilę na zastanowienie, nie spiesz się z kolejnym pytaniem, czy parafrazowaniem tego, które już zadałeś.
  - **Używaj wspierającego tonu.**

## PYTANIA OTWARTE I ZAMKNIĘTE

Pytanie zamknięte	Pytanie otwarte
Czy masz jakiś pomysł na rozwiązanie tego problemu?	W jaki sposób można rozwiązać tę sprawę? Co można teraz zrobić? Jaki może być kolejny krok? Jakie widzisz <b>rozwiązania</b> w tej sytuacji? ( <i>przypomnienie: użycie liczby mnogiej znacznie lepiej wspiera kreatywność niż użycie liczby pojedynczej, która sugeruje, że należy znaleźć od razu finalne rozwiązanie</i> )
Boisz się?	Jakie są twoje odczucia, gdy myślisz o...?
Czy widzisz przeszkody?	Jakie widzisz przeszkody? Co może ci stanąć na drodze do...? Co może być trudnością?
Masz pomysł, jak sobie poradzić z tymi przeszkodami?	Co możesz zrobić, gdy ( <i>opis przeszkody</i> )? Gdybyś miał nieograniczone możliwości – co byś zrobił?
Jest ktoś, kto może ci pomóc?	Kto może ci pomóc? U kogo możesz znaleźć wsparcie w tej sprawie?
Ktoś cię wspiera?	Kto jest dla ciebie wsparciem?
Masz jakiś inny pomysł?	Co innego możesz zrobić? Jak inaczej możesz zadziałać? A co w tej sytuacji zrobiłby ( <i>znany nam autorytet klienta</i> )? Co doradziłbyś swojemu przyjacielowi, gdyby był w takiej sytuacji?



Pytanie	Ocena	Wersja alternatywna
Co się stanie, jeśli sprawy potoczą się inaczej?	Coachingowe	-
Jaka jest „druga strona medalu” tej sytuacji?	Coachingowe	-
Nie uważasz chyba, że twój przełożony postąpił wobec ciebie nieuczciwie?	Niecoachingowe (sugerujące)	<p>Jak postrzegasz swoją relację z przełożonym?</p> <p>Jakie są twoje odczucia w związku z <i>(hasłowo opis konkretnej sytuacji)</i>?</p>
Jakie to ma dla ciebie znaczenie?	Coachingowe	
Czy dzisiaj żałujesz, że zdecydowałeś się zmienić stanowisko?	Niecoachingowe (zamknięte, sugerujące)	<p>Jakie dziś są twoje odczucia odnośnie ścieżki zawodowej, którą wybrałeś rok temu?</p> <p>Gdybyś mógł podjąć tę decyzję jeszcze raz, co byś wybrał?</p>
Jaką mądrość możesz wynieść z tego doświadczenia?	Coachingowe	-
Czy nie byłoby najlepiej w tej sytuacji udawać, że nic się nie stało?	Niecoachingowe (sugerujące, doradzające)	<p>Co możesz zrobić?</p> <p>Na co masz wpływ w tej sytuacji?</p> <p>Co doradziłby ci twój przyjaciel?</p> <p>Czego może potrzebować w tej sytuacji twój współpracownik?</p>
Dlaczego tak postąpiłeś?	Niecoachingowe (atakujące)	Co sprawiło, że zdecydowałeś się na taki krok?
Po czym poznasz, że osiągnąłeś sukces?	Coachingowe	-
Nie sądzisz, że twoja koleżanka zachowała się nierozsądnie?	Niecoachingowe (sugerujące)	<p>Co odczujesz, gdy twoja koleżanka <i>(hasłowo opis działania)</i>?</p> <p>Jak wpłynęło na ciebie zachowanie twojej koleżanki?</p>
Co jest naprawdę dla ciebie ważne?	Coachingowe	-
Jakie są inne możliwości rozwiązania tego problemu?	Coachingowe	-

Jakich informacji potrzebujesz, aby ukończyć to zadanie?	Coachingowe	-
Czy wolisz w wolnym czasie czytać książkę czy oglądać telewizję?	Pytanie zamknięte i alternatywne (zakłada możliwość wyboru jedynie pomiędzy podanymi przez mówiącego opcjami).	Jak lubisz spędzać wolny czas? Jaki jest twój ulubiony sposób spędzania wolnego czasu?
Gdzie zauważyłbyś zmianę, jeżeli lepiej ustalałbyś priorytety zadań?	Coachingowe (pod warunkiem, że to klient sam powiedział, że chce lepiej ustalać priorytety zadań).	-
Jaki jest na to dowód?	Coachingowe	-
Po czym poznasz, że tego problemu już nie ma?	Coachingowe	-
Czy krytykujesz członków swojego zespołu, jeśli nie podoba ci się to, co robią?	Niecoachingowe (zamknięte)	Co robisz, gdy nie odpowiada Ci zachowania innych osób z twojego zespołu?
Dlaczego nie układają ci się relacje z liderem?	Niecoachingowe (atakujące, może być sugerujące)	Jak opiszesz swoje relacje z liderem?
Dlaczego tak często kłóci się ze współpracownikami?	Niecoachingowe (ocena zachowania klienta)	Jak opiszesz swoje relacje ze współpracownikami? Gdybyś miał jednym słowem opisać swoje relacje ze współpracownikami, co by to było za słowo?
Z pewnością masz negatywny stosunek do picia alkoholu w pracy, prawda?	Niecoachingowe (zamknięte, sugerujące, presja)	Jaki jest twój stosunek do picia alkoholu w pracy?
Chyba nie chcesz wyjść na niedoradkę?	Niecoachingowe (zamknięte, sugerujące, presja)	Jak chciałbyś być odbierany przez innych? Co chciałbyś usłyszeć na swój temat od innych? Gdyby robiono reportaż na twój temat – co chciałbyś, by w nim powiedziano?

### 3. MODEL GROW

Coaching jest ustrukturalizowanym, skupionym na osiągnięciu celów procesem rozmowy, zmierzającym do uwolnienia pozytywnej energii związanej ze zmianą. Jedną z najczęstszych struktur prowadzenia rozmowy coachingowej jest model GROW, stworzony przez Johna Whitmore'a. Składa się on z 4 kroków:

1. Goal – cel
2. Reality – rzeczywistość
3. Options / obstacles – opcje / przeszkody
4. Will – podjęcie zobowiązania

#### GOAL (CEL)

**Ustalenie celu jest podstawą całego procesu konwersacji coachingowej** – bez jasnego określenia tego, nad czym coachowany chce pracować, co ma być wynikiem danej rozmowy nie będzie możliwe efektywne wspieranie. Musimy zadbać o takie sformułowanie celu, by był on **pozytywny** (co chcę zamiast czego nie chcę), **realistyczny i leżał w strefie wpływu klienta** (np. *Chcę poprawić swoją komunikację zamiast Chcę, żeby inni mnie słuchali*). Pytania związane z tym etapem mogą być następujące:

- Co chcesz osiągnąć?
- Co chciałbyś mieć?
- Skąd będziesz wiedział, że osiągnąłeś cel?
- Co zobaczysz / usłyszysz / poczujesz, kiedy osiągniesz cel?
- W jakim stopniu jesteś w stanie kontrolować realizację tego celu?
- Jaki masz wpływ na osiągnięcie tego celu?
- Jak się zmieni świat, kiedy osiągniesz swój cel?
- Czym chciałbyś zakończyć tę rozmowę?
- Co chcesz osiągnąć w trakcie naszej rozmowy?
- Określ dokładnie, co chcesz osiągnąć w bliższej / dalszej perspektywie.

#### REALITY (RZECZYWISTOŚĆ)

W tej fazie rozmawiasz o sytuacji, w jakiej znajduje się coachowany i o zagadnieniu, które go absorbuje. Pomagasz coachowanemu ustalić, na jakim etapie drogi do celu teraz się znajduje, badasz aktualne zasoby. Wszystko po to, aby móc określić, co jest potrzebne, aby móc zrobić kolejny krok.

Pytania:

- Jak wygląda twoja aktualna sytuacja?
- Jakie działania do tej pory podjąłeś, aby osiągnąć cel?

- Które z tych działań się sprawdziły?
- Co o twoich działaniach może powiedzieć ktoś, kto widzi Cię z boku?
- Co działa w tym obszarze?
- Co zrobiłeś dotychczas takiego, co przybliży cię do osiągnięcia tego celu?
- Co do tej pory przeszkadzało ci w realizacji celu?

### OPTIONS (OPCJE)

Na tym etapie wspólnie przyglądamy się możliwościom działania, z których coachowany może wybrać najlepszą dla siebie.

Pytania:

- Jaka jest pełna skala możliwych działań, które jesteś w stanie podjąć w tych okolicznościach?
- Jakie są korzyści i koszty płynące z podjęcia tego działania?
- Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu?
- Gdybyś nie był ograniczony czasem / środkami, co mógłbyś zrobić?
- Co by się stało, gdybyś nic nie zrobił?
- Czy istnieje ktoś, kto twoim zdaniem wykonałby to zadanie rzeczywiście dobrze? -> czego mógłbyś się nauczyć od tej osoby?
- Jakie mogą być konsekwencje tej opcji?
- Jakich umiejętności potrzebujesz? -> Jak możesz je zdobyć?
- Czy w przeszłości doświadczyłeś podobnego problemu? -> Jak sobie z nim wtedy poradziłeś? Co się wtedy działo? Co zadziało? Jak możesz to doświadczenie wykorzystać w tej sytuacji?
- Kto może cię wesprzeć w tej zmianie?

### WILL (PODJĘCIE ZOBOWIĄZANIA)

Zakończeniem rozmowy powinno być **określenie konkretnych działań**, które podejmie coachowany, aby przybliżyć się do swojego celu:

- Co zatem zrobisz?
- Jaki jest następny krok?
- Do czego chcesz się zobowiązać?
- Jaki jest twój plan?
- Którą z tych opcji wybierasz?

Następnie warto dopytać o potencjalne **przeszkody**:

- Co może ci utrudnić realizację tych zadań?

- Co możesz zrobić, gdy pojawiają się te trudności?
- Kto może cię wtedy wesprzeć?
- Jak uzyskasz potrzebne wsparcie?

## REGROW

Menedżerowi-coachowi może przydać się także model REGROW – czyli model GROW rozbudowany o Review (przegląd) oraz Evaluation (ocenę) – wspólną analizę tego, jak został zrealizowany plan z poprzedniej rozmowy.

## 4. FUNDAMENTY COACHINGU MENEDŻERSKIEGO

### MYŚL JAK COACH, DZIAŁAJ JAK LIDER.



Coaching managerski został wytłumaczony w poniższym filmie:

<https://www.youtube.com/watch?v=b4R8gIHDrQQ>

Podstawowe narzędzia w coachingu menedżerskim:

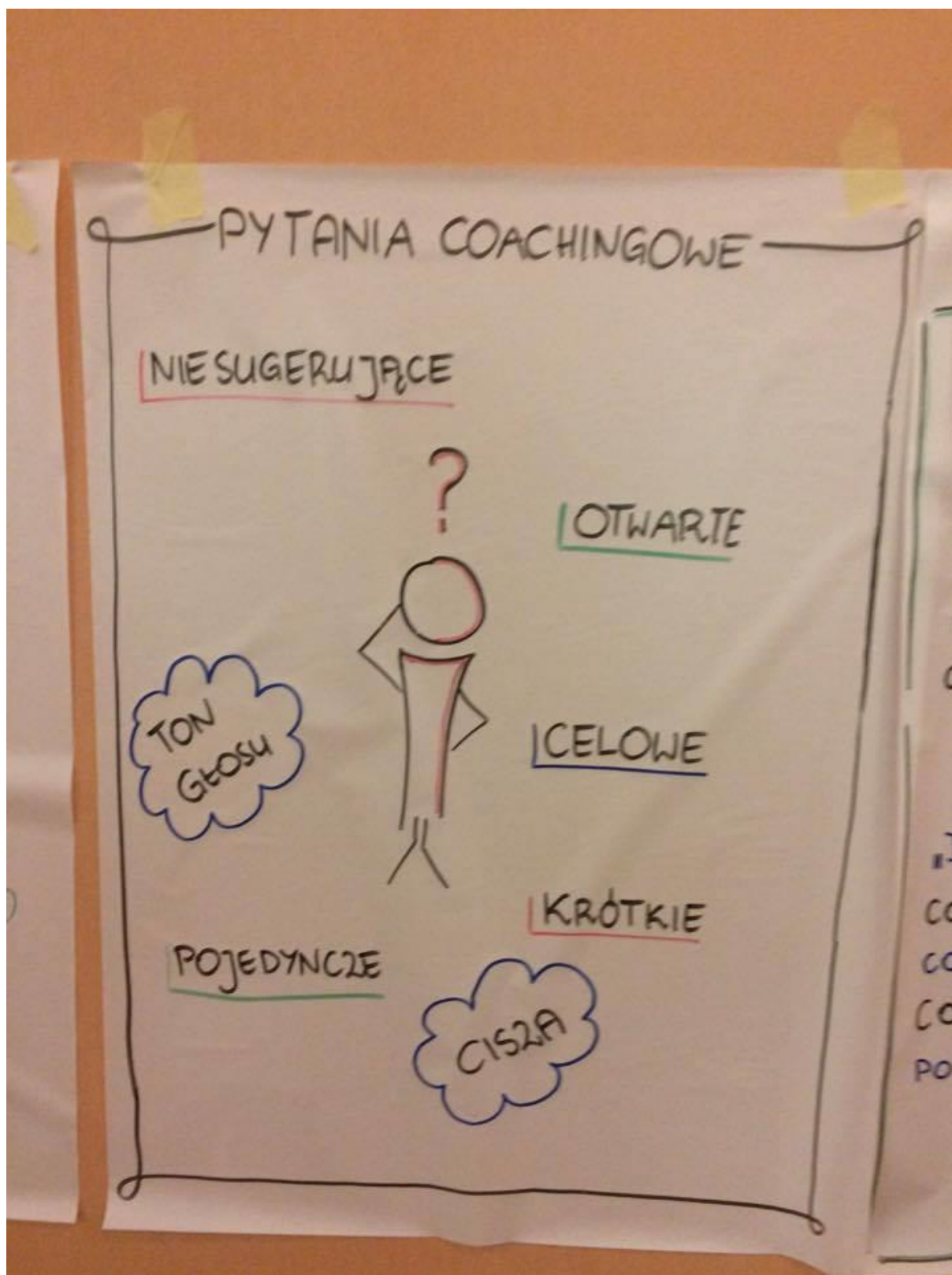
▶ TYMYJE

Proste narzędzie zmieniające sposób rozmowy z pracownikiem. W tej formie komunikacji trzymamy się zasady: najpierw Ty powiesz, co myślisz na dany temat, potem ja wypowiem swoje zdanie, a na końcu zdecydujemy, co robimy dalej.

▶ TZ

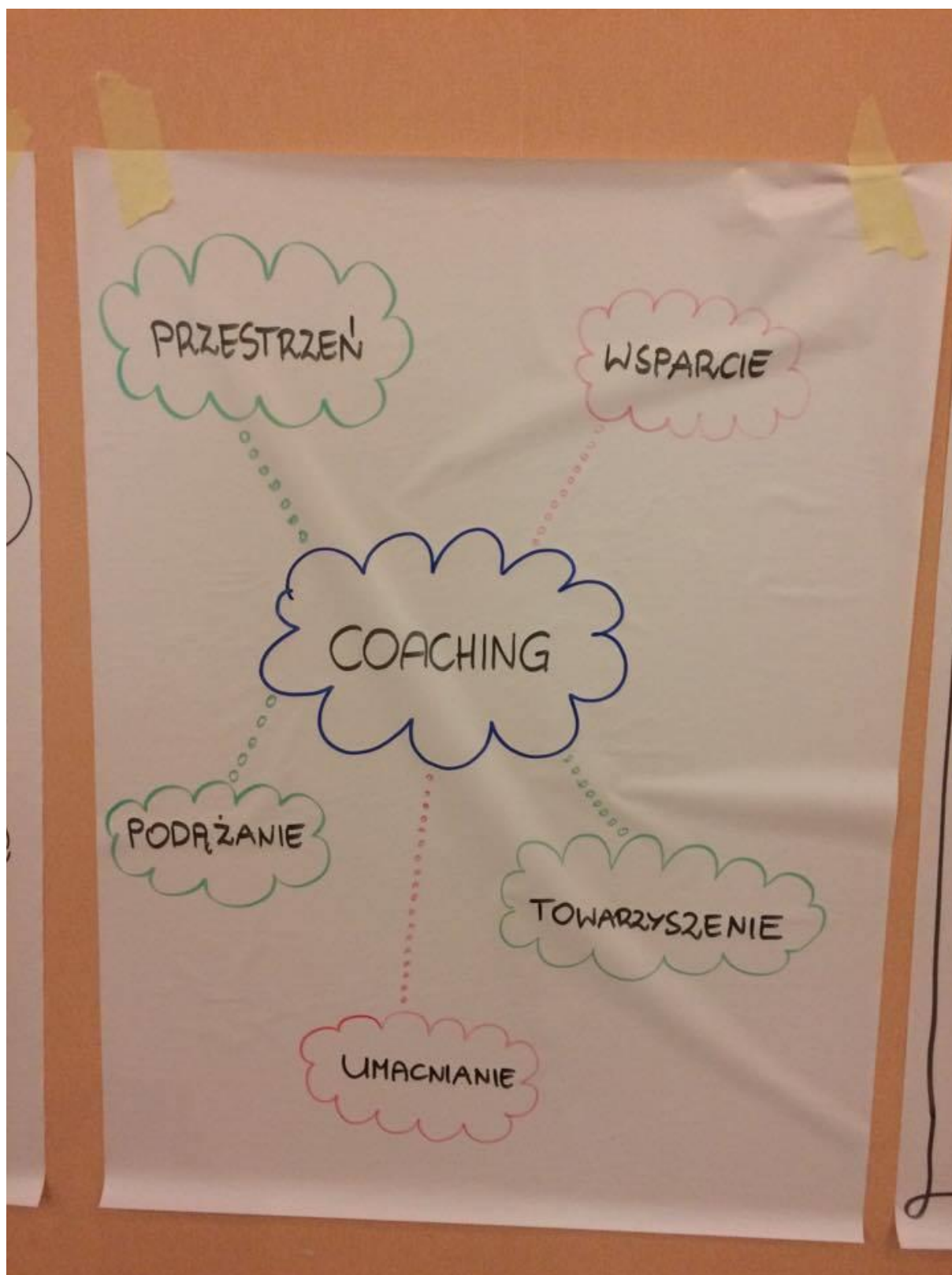
TZ to krok dalej w stosunku do TYMYJE – tutaj oddajemy odpowiedzialność pracownikowi, mówiąc „Ty zdecyduj”.

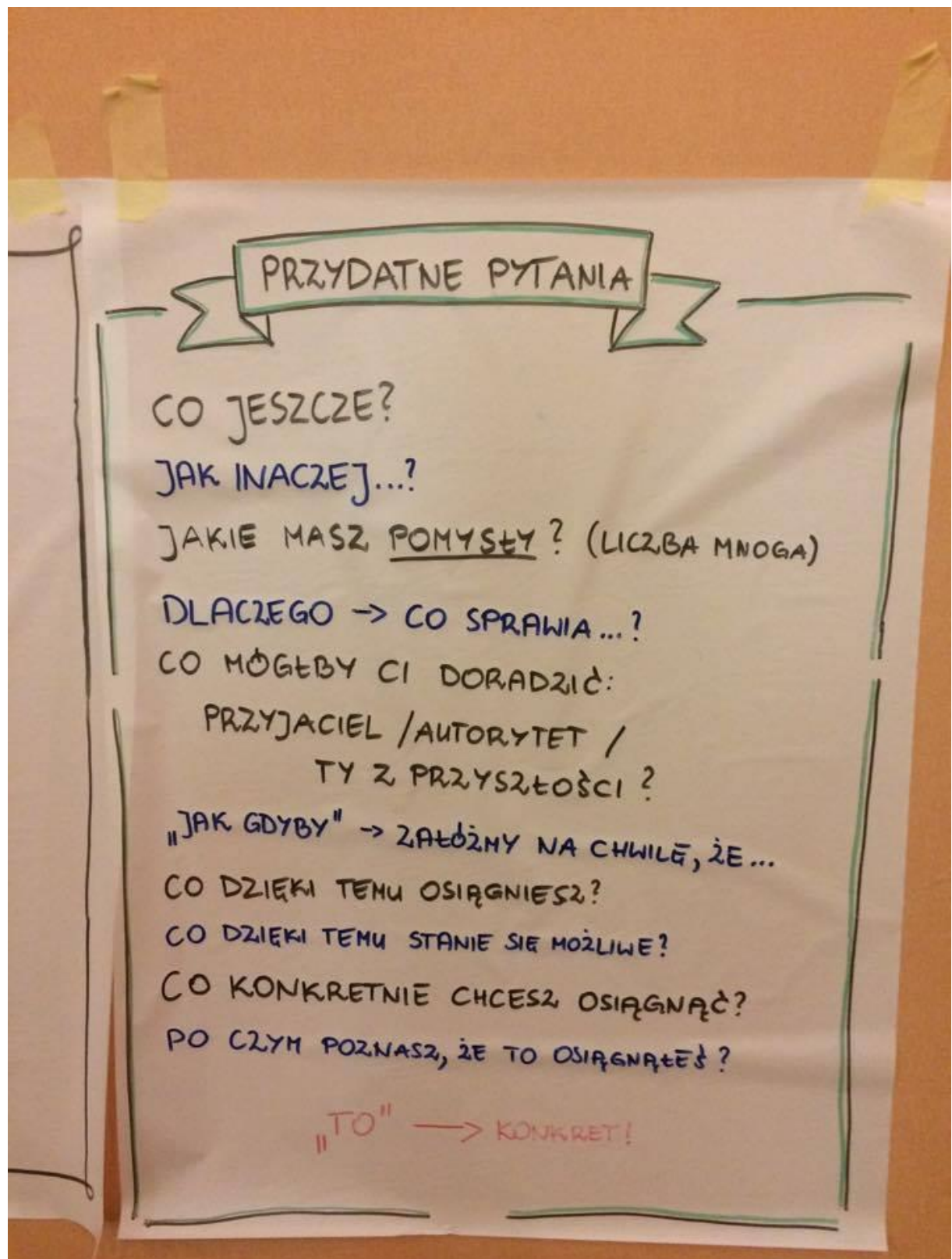
















## 5. KONCEPCJE, KSIĄŻKI GODNE UWAGI ☺

1. Fazy rozwoju grupy - Bruce Tuckman
2. Przywództwo sytuacyjne - Hersey i Blanchard
3. Menedżer coachem – Wiesław Porosło, Olga Rzycka
4. It's not about the nail
5. Zespół - Gellert Manfred, Nowak Claus