



ZBIÓR WYBRANYCH NARZĘDZI COACHINGOWYCH

TECHNIKI COACHINGOWE
W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ
JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA
USŁUG PUBLICZNYCH

2022



Lech Kaczyński
National School
of Public Administration



W ramach unijnego programu Erasmus+ Łotewska Szkoła Administracji Publicznej (LSPA), we współpracy z Krajową Szkołą Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP), greckim stowarzyszeniem Society in Progress (SIP) oraz łotewskim ośrodkiem szkoleniowym MetaCoach, przygotowały zbiór wybranych narzędzi coachingowych dla pracowników sektora publicznego. Celem tego opracowania jest doskonalenie usług publicznych poprzez sprawniejsze i bardziej świadome zarządzanie zespołami przez menedżerów instytucji administracji publicznej.

Zespół projektowy wykorzystał swoją wiedzę i doświadczenie, aby stworzyć niniejszy zbiór narzędzi coachingowych, a następnie przetestował go w praktyce, szkoląc grupy pilotażowe we wszystkich trzech krajach. Metody opisane w zbiorze zostały wybrane w taki sposób, aby stanowiły zachętę do samorozwoju i doskonalenia umiejętności menedżerów średniego i niższego szczebla w zakresie tworzenia bardziej przyjaznych warunków pracy.

Projekt „Techniki coachingowe w administracji publicznej jako narzędzie doskonalenia usług publicznych” był realizowany w okresie styczeń 2021 – lipiec 2022 i objął szkoleniami urzędników średniego szczebla w Polsce i w krajach partnerskich: na Łotwie i w Grecji.

Trenerzy:

- Łotewska Szkoła Administracji Publicznej (LSPA): Sandra Prince;
- Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP): dr Anna Jaroń i dr Marcin Sakowicz;
- Society in Progress (SIP): Efthalia-Natalia Tousiaki;
- MetaCoach: Laila Snidzāne i Joanna Kristīne Golubeva.

Koordynatorzy projektu:

- Aleksandra Orłowska, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP), Polska;
- Anastasia Gkouvatzī i Despoina Tousiaki, Society in Progress (SIP), Grecja;
- Laila Snidzāne i Joanna Kristīne Golubeva, MetaCoach, Łotwa.

Liderzy projektu:

- Łotewska Szkoła Administracji Publicznej, Łotwa;
- MetaCoach, Łotwa.
-

Wstęp

Niniejszy zbiór narzędzi coachingowych powstał po to, aby zwiększyć świadomość liderów administracji publicznej na temat możliwości wykorzystania narzędzi coachingowych do pracy z zespołami, budowania zespołów i zarządzania nimi, a także poprawić w nich relacje.

Wszystko zaczęło się od pomysłu – jak pomóc menedżerom średniego i niższego szczebla zaplanować swój dzień pracy tak, aby związany on był z mniejszym stresem i większą wydajnością.

Następnie opracowano propozycję projektu oraz pozyskano partnerów z Polski i Grecji, którzy mierzyli się z podobnymi wyzwaniami:

- ogromne obciążenie pracą i brak jasnych priorytetów;
- różne rozumienie ról w zespole oraz celów do osiągnięcia;
- nieporozumienia i konflikty wynikające ze złej komunikacji;
- za dużo dyskusji, a za mało efektywnej pracy.

Zbiór przedstawia i podsumowuje narzędzia coachingowe, które zostały przetestowane w pilotażowych grupach szkoleniowych w trzech krajach partnerskich. Nie jest to więc wyłącznie teoria, ale praktyczny przewodnik. Wszystkie przedstawione tu techniki zostały już sprawdzone przez przedstawicieli administracji publicznej.

Po odbyciu szkolenia, uczestnicy kursu pilotażowego stwierdzili, że narzędzia pomagają im teraz pracować w sposób bardziej efektywny. Przejawia się to np. w jaśniejszym wyrażaniu myśli, lepszym rozumieniu tego, co mówi druga osoba, bardziej precyzyjnym przekazywaniu informacji i definiowaniu celów zgodnie z pełnioną funkcją i obowiązkami.

Jako zespół autorów niniejszego zbioru mamy nadzieję, że każdy użytkownik będzie mógł skorzystać z tego poradnika i wypróbować narzędzia coachingowe, znaleźć w nim porady i inspiracje dotyczące rozwiązywania różnych problemów, a także wdrożyć nowe techniki w swojej codziennej pracy.

W zbiorze odnajdziecie historię (fikcyjnej) menedżerki pracującej w instytucji administracji publicznej, która kieruje małym zespołem, musi codziennie podejmować wiele decyzji i rozwiązywać różne problemy.

KOMUNIKACJA Z ZESPOŁEM

BEZCENNE WSKAZÓWKI



SKONCENTRUJ SIĘ NA ROZMÓWCY – SKUP NA NIM/NIEJ CAŁĄ SWOJĄ UWAGĘ
NIE OSĄDZAJ
UŻYWAJ BEZPOŚREDNIEGO I NEUTRALNEGO JĘZYKA
NAWIĄZUJ I KSZTAŁTUJ RELACJE ZE SWOIM ROZMÓWCĄ

Aktywne i uważne słuchanie #6-11



Więcej słuchaj, niż mów
Zwracaj uwagę na fakty, staraj się zauważać emocje (słuchanie holistyczne)
Upewnij się, czy wszystko dobrze rozumiesz
Ćwicz uważne słuchanie: przytakuj, zadawaj pytania, patrz rozmówcy w oczy

Otwarte pytania wzmacniające #12-18



? **CO** chciałbyś/chciałabyś powiedzieć?
DLACZEGO wybierasz to rozwiązanie?
JAK rozumiesz zadania?
Powiedz mi więcej o tym, co sądzisz.

Właściwa informacja zwrotna #18



Zadawaj mikropytania
Skup się na osiągnięciach
Skoncentruj się na możliwych udoskonaleniach
Skup się na kolejnych krokach i wsparciu, którego potrzebujesz

DESK #19



OPISZ sytuację – odwołuj się do faktów (Describe)
WYJAŚNIJ swoje stanowisko (Explain)
PRZEDSTAW swoje oczekiwania (Show)
PRZEKAŻ i wyjaśnij konsekwencje (Communicate)
ZAPOZNAJ SIĘ z konsekwencjami i przekaz je innym (Know)

FECE #20



FAKTY – powołuj się na fakty i opisuj je
EMOCJE – opisz swoje emocje
KONSEKWENCJE – wyjaśnij konsekwencje
OCZEKIWANIA – przedstaw swoje oczekiwania

Uszy von Thuna #8



FAKTY – dane, weryfikowalne informacje
UJAWNIANIE SIEBIE – Twoje wartości, emocje
RELACJA – co sądzisz o swojej relacji z drugą osobą
APEL – wezwanie do działania

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time) #21



Wyznaczanie celów lub zadań metodą SMART i stworzenie odpowiedniej strategii ich realizacji ma fundamentalne znaczenie dla sukcesu jednostki i zespołu.

SPECYFICZNY – wyznacz konkretny cel
MIERZALNY – kryteria
OSIĄGALNY – czy jesteś gotowy/gotowa? Czy cel albo zadanie są realne?
ODPOWIEDNI – czy chcesz wykonać właśnie to zadanie albo zrealizować ten cel?
OKREŚLONY W CZASIE – ustal harmonogram i terminy

GROW (Goal, Reality, Options, Way forward) #24



Model GROW służy wyższej produktywności, lepszej komunikacji, relacjom międzyludzkim i jakości środowiska pracy.

CEL – wyznacz cel
RZECZYWISTOŚĆ – przyjrzyj się otaczającej rzeczywistości
OPCJE – poznaj dostępne opcje
DROGA – określ dalsze działania

RACI Reasonable, Accountable, Consulted, Informed #27



Model RACI zapewnia strukturę i przejrzysty podział ról odgrywanych przez danych interesariuszy w projekcie.

OSOBA ODPOWIEDZIALNA (wykonawca) – wykonuje zadania
OSOBA NADZORUJĄCA – przydziela pracę i kontroluje przebieg realizacji zadań
KONSULTANT – dzieli się informacjami i uwagami
OSOBA INFORMOWANA – jest na bieżąco z postępami projektu

Dynamika ZESPOŁU #30



Proces grupowy to ramy, z których mogą korzystać zespoły dążące do poprawy swojej długoterminowej współpracy i pracy w celu osiągnięcia większej efektywności wykonywania zadań i celów.

FORMOWANIE – członkowie grupy poznają się i ustalają zasady
BURZA – faza poszukiwania tożsamości, konflikty, zamieszanie
NORMALIZACJA – tworzona jest spójność zespołu
REALIZACJA – wykonanie pracy
FAZA KOŃCOWA – czas na zakończenie pracy oraz podsumowanie

Historia Ewy

Poznajmy Ewę



CV

Doświadczenie zawodowe w sektorze publicznym: 7 lat

Doświadczenie menedżerskie: 1 rok

Zespół: 6 osób

Wykształcenie: magister ekonomii

Dodatkowe kursy: zarządzanie czasem, efektywność w pracy, komunikacja, coaching jako narzędzie dla liderów

Zainteresowania: czytanie i podróże

Ewa wykonuje swoją pracę, wykazując się zawsze wzorową postawą i należytą starannością. Jest naprawdę dumna ze swojego zespołu oraz pracy, jaką wykonują jego członkowie, choć na co dzień napotyka pewne wyzwania, takie jak ustalanie priorytetów służących radzeniu sobie z ogromnym obciążeniem pracą, sprawność komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, trudności w komunikacji z niektórymi członkami zespołu itp.

Ewa zdecydowała, że istnieje sposób na wsparcie rozwoju własnego i całego zespołu poprzez wykorzystanie podejścia, instrumentów i metod coachingu jako szybkiego i skutecznego sposobu na zbudowanie efektywnego zespołu. Ewa i jej zespół są już na drodze do rozwoju, a niniejszy zbiór narzędzi coachingowych służy im jako świetny przewodnik.

Zbiór narzędzi może okazać się przydatny dla Ciebie jako menedżera, jeśli na co dzień stajesz przed następującymi wyzwaniami:

- czasami wydaje ci się, że ludzie Cię nie rozumieją;
- masz trudności z przekazywaniem informacji zwrotnych;
- masz dużą liczbę zadań i trudności z ustaleniem właściwych priorytetów;
- uważasz, że w Twoim zespole jest zbyt wiele konfliktów;
- zarządzanie zespołem sprawia ci trudności;
- czasami trudno jest ustalić i uzgodnić cele w Twoim zespole.

Jeśli czytając którykolwiek z powyższych punktów, pomyślałeś/pomyślałaś: „tak, dotyczy to mnie albo mojego zespołu”, prosimy przejść do odpowiedniego tematu w zbiorze narzędzi, aby poznać:

- w jakich sytuacjach należy zastosować daną technikę lub metodę;
- opis danej techniki i etapy wdrażania;
- przykłady wykorzystania;
- porady i wskazówki.

Mamy nadzieję, że wraz z zespołem odbędziecie wspaniałą podróż, która zaowocuje bardziej efektywną wewnętrzną współpracą, przejrzystością celów i procesów, elastycznością, dobrym samopoczuciem w miejscu pracy i w zespole oraz maksymalną efektywnością w pracy!

Aktywne słuchanie

Aktywne słuchanie oznacza pełną koncentrację na tym, co zostało powiedziane, a nie tylko bierne „słyszenie” komunikatu rozmówcy. Polega na słuchaniu wszystkimi zmysłami.

Wskazówki dotyczące aktywnego słuchania:

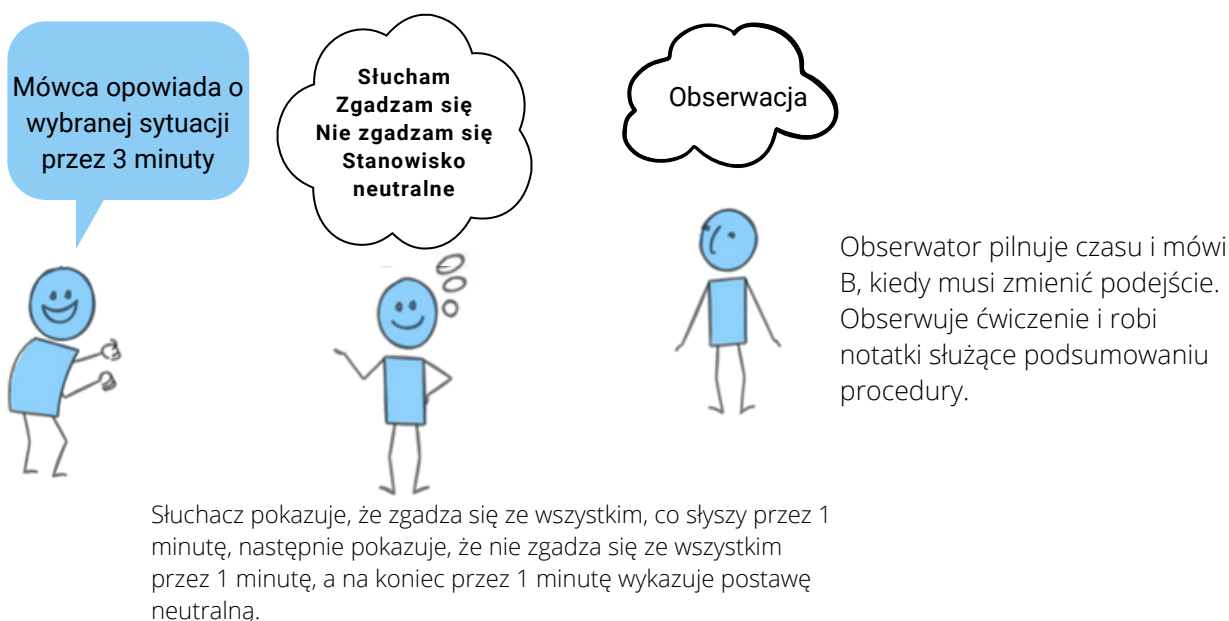
- Upewnij się, że dobrze słyszysz rozmówcę.
- Pokaż, że słuchasz.
- Zwróć uwagę na styl mówienia rozmówcy.
- Spróbuj słuchać 75% czasu i mówić tylko 25% czasu.
- Gdy słuchasz, nie myśl o tym, co powiedzieć. Skoncentruj się całkowicie na rozmówcy i na tym, co zostało powiedziane.
- Zwracaj uwagę nie tylko na fakty, lecz także na główne idee.
- Pozwól rozmówcy na przekazanie głównej myśli, a dopiero potem zabierz głos.
- Zastanów się nad tym, co zostało powiedziane i upewnij się, że rozumiesz przekaz, zadając pytania.
- Zadawaj pytania pomocnicze (nakierowujące).

Opis narzędzia/metody i etapy wdrożenia

Aktywności opisane poniżej pomogą ćwiczyć aktywne słuchanie, wypróbować i porównać różne wskazówki i techniki słuchania. Należy je wykonywać w grupach 3-osobowych, w których jedna osoba jest mówcą, druga słuchaczem, a trzecia obserwatorem.

Niezbędne zasoby i warunki: mały cichy pokój bez elementów rozpraszających uwagę, dwa krzesła ustawione naprzeciwko siebie albo obok siebie (dla mówcy i słuchacza), jedno krzesło ustawione nieco z boku (dla obserwatora). Ćwiczenia te można również wykonać online.

Ćwiczenie 1



Po upływie czasu uczestnicy omawiają ćwiczenie:

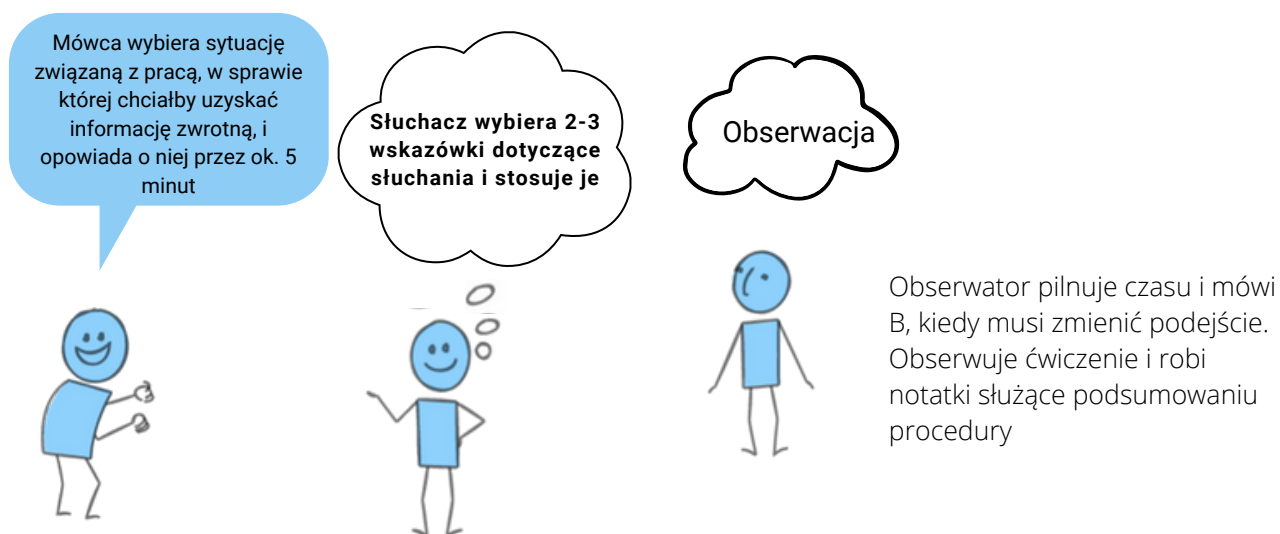
Mówca – co czuł/czuła, kiedy mówiło się łatwiej.

Słuchacz – jak wyglądało jego/jej skupienie podczas całych 3 minut ćwiczenia.

Obserwator – wspólne obserwacje.

Można wymieniać się rolami i powtarzać ten sam schemat w rundzie 2 i 3, tak aby każda osoba mogła ćwiczyć mówienie, słuchanie i obserwowanie.

Ćwiczenie 2



Po upływie czasu uczestnicy omawiają następujące kwestie:

- Mówca – swoje odczucia podczas mówienia, ewentualne zmiany zauważone w zachowaniu słuchacza.
- Słuchacz – z jakich wskazówek dotyczących słuchania korzystał/korzystała, czy udało się je zastosować oraz czy jego/jej skupienie podczas słuchania zmieniało się w jakikolwiek sposób.
- Obserwator – wspólne obserwacje na temat mówiącego i słuchacza.

Można wymieniać się rolami i powtarzać ten sam schemat, aby każda osoba mogła ćwiczyć mówienie, słuchanie i obserwowanie.



Przykład Ewy:

Ewa zauważyła, że w jej zespole występują problemy z komunikacją. Członkowie nie zwracają odpowiedniej uwagi na opinie innych i często są zbyt zajęci, by słuchać współpracowników. Istnieją również pewne zewnętrzne przeszkody i zakłócenia, takie jak hałas, który zaburza koncentrację i znacznie utrudnia słuchanie. W ten sposób Ewa może wykorzystać wspomniane ćwiczenia do doskonalenia umiejętności aktywnego słuchania w swoim zespole. Ewa prosi kolegów o opisanie problemu – słucha z aprobatą, dezaprobatą i stara się być neutralna. Pomogło jej to zdobyć nowe doświadczenia. Podczas gdy ona słucha jednego z pracowników, włącza do ćwiczenia obserwatora – obserwowanie sytuacji z boku pomaga nie angażować się emocjonalnie. Rozdziela te trzy role słuchania wśród członków zespołu i proponuje tematy do dyskusji. Pomaga im to w lepszym słuchaniu i rozumieniu się nawzajem.

Porady i wskazówki (sugestie dla użytkowników)

Słuchacze powinni pozostać neutralni i nie oceniać. Słuchacz stara się nie opowiadać po żadnej ze stron ani nie formułować opinii, zwłaszcza na początku rozmowy. Aktywne słuchanie to także cierpliwość – należy zaakceptować przerwy i krótkie chwile ciszy, aby dać sobie czas na zgłębienie swoich myśli i uczuć.

Uszu von Thuna

(model kwadratu komunikacyjnego)

Główny cel stosowania uszu von Thuna jest dwojaki:

1. Z jednej strony jest to odkrycie swojego dominującego ucha, czyli głównego sposobu postrzegania tego, co komunikują inni.
2. Z drugiej strony model ten pomaga uświadomić sobie, że można i należy próbować wykorzystać „wszystkie typy uszu”, tak by dostosować swoją reakcję do lepszego komunikowania tego, co słyszy dana osoba.

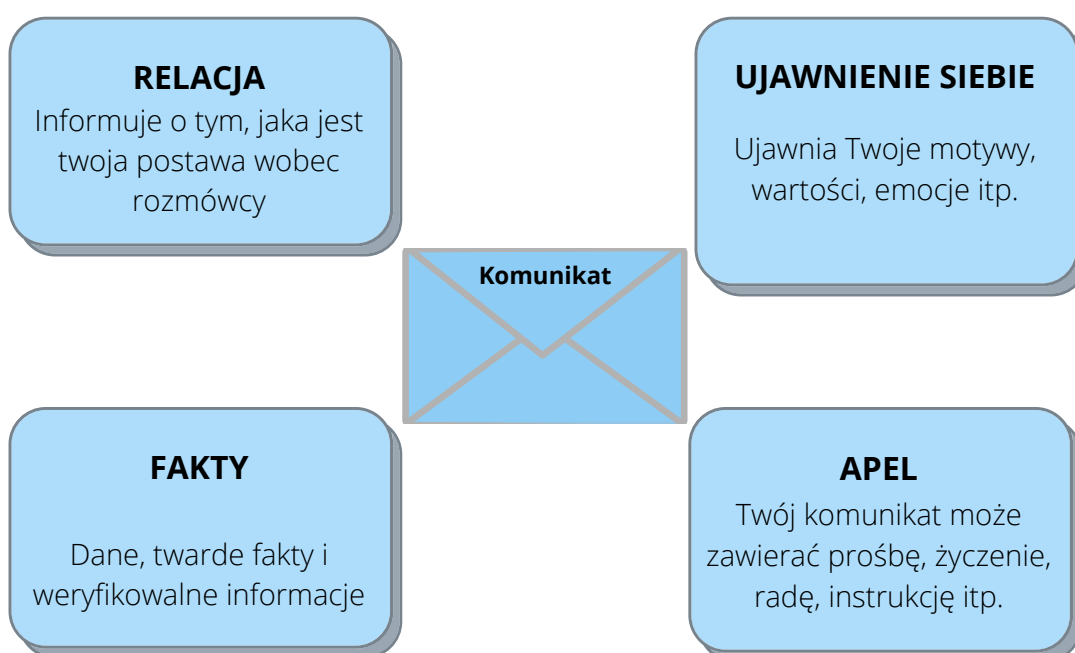
Poniższe ćwiczenie ma na celu dać ci przedsmak tego, jakie jest Twoje dominujące ucho von Thuna, i zachęcić do zastanowienia się nad tym, jakie byłoby dominujące ucho Twojego współpracownika – w celu dostosowania komunikacji w taki sposób, aby była jak najbardziej odpowiednia dla tej osoby.

Opis narzędzia/metody i etapy wdrożenia

Metafora uszu von Thuna oparta jest na modelu kwadratu komunikacyjnego (poczwórnego ucha) opisanym przez niemieckiego psychologa Friedemanna Schulza von Thuna.

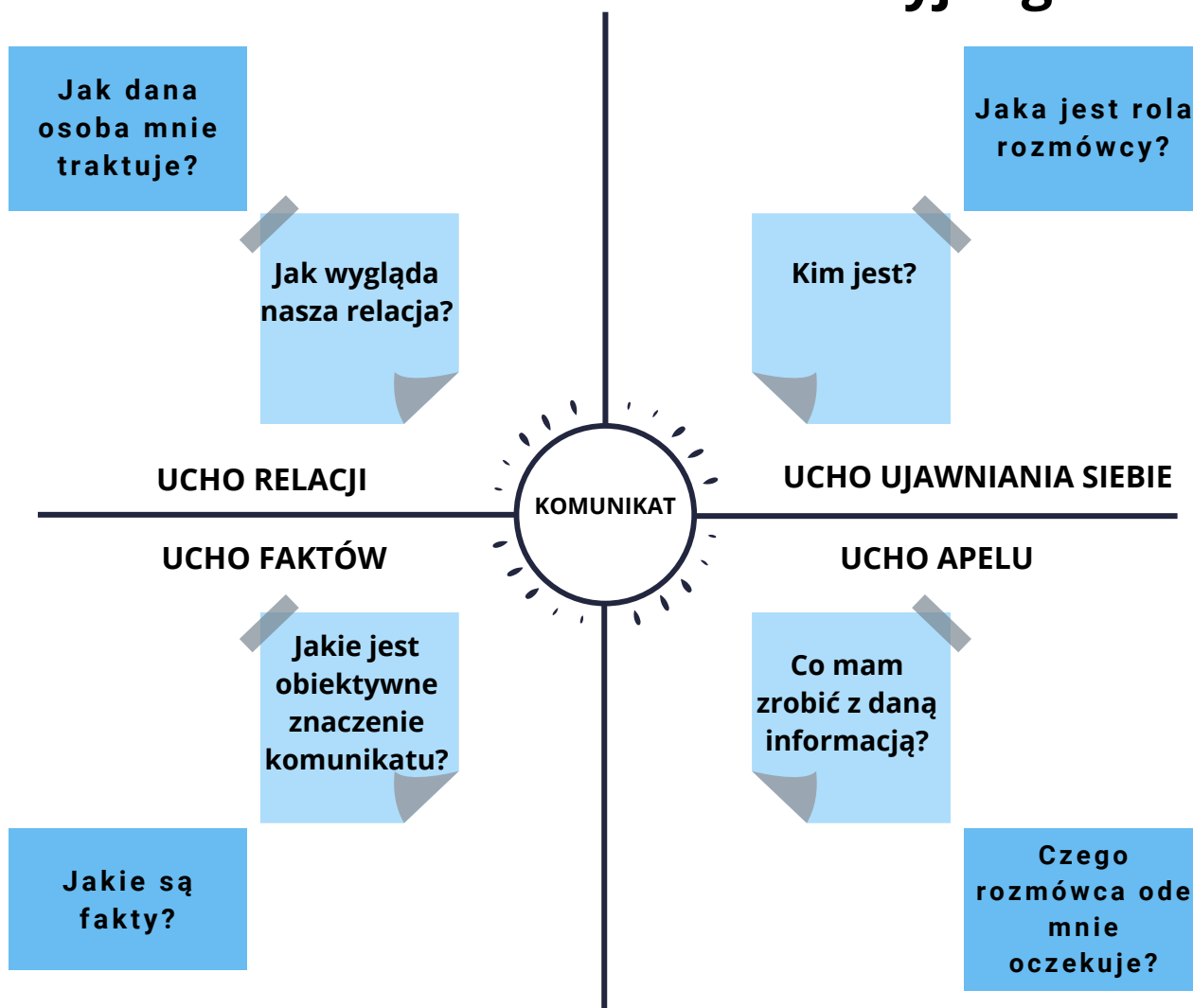
Model komunikacji von Thuna pokazuje złożoność naszych wypowiedzi pod względem intencji mówcy, sposobu wypowiedzi oraz tego, co słyszy/rozumie odbiorca naszego komunikatu. Tak więc nasz przekaz zawiera nie tylko treść i aspekty relacyjne (związane z emocjami, zmysłami itp.), ale także to, co mówi o nas (mówcach), co czerpią z niego odbiorcy naszego przekazu (jakich „filtrów” należy użyć do odszyfrowania naszego przekazu) i wreszcie – ewentualne reakcje, jakie wywołuje.

Tak więc istnieją cztery poziomy naszej komunikacji:



Oto jak kwadraty komunikacyjne przekładają się na uszy von Thuna (co słyszymy, korzystając z poszczególnych uszu von Thuna).

Model kwadratu komunikacyjnego



Krok 1. Gdy otrzymujesz komunikaty dotyczące dowolnej sytuacji ze swojego życia zawodowego, stosuj aktywne słuchanie. Korzystaj kolejno z „4 uszu”, odnosząc się do opisu każdej płaszczyzny oraz zadając pytania z powyższego wykresu.

Krok 2. Zastanów się nad następującymi pytaniami i odpowiedz na nie:

- Jaka byłaby Twoja najbardziej naturalna reakcja na sytuację, w której się znajdujesz?
- Które z powyższych to Twoje dominujące ucho von Thuna?
- Które z nich lubisz/z którym czujesz się komfortowo?
- Którego nie lubisz/nie rozpoznajesz/z którym się nie zgadzasz?
- Czy Twoja reakcja uległaby zmianie, gdyby ta sytuacja została opisana przez kogoś innego? Dlaczego?
- Z których uszu von Thuna chcesz korzystać częściej? Dlaczego?

Opierając się na odpowiedziach na powyższe pytania, podejmij zobowiązanie, że spróbujesz skorzystać z wszystkich czterech typów uszu von Thuna w sytuacji, gdy otrzymasz jakiś komunikat.

Postaraj się ustalić, jakie są najlepsze reakcje na komunikat, odnosząc się do wszystkich poziomów komunikacji. Czy Twoje reakcje się zmieniły?



Przykład Ewy:

Ewa zauważyła, że najczęściej korzysta z ucha „faktów” i „apelu”. Oczekuje od członków swojego zespołu jasnych i krótkich komunikatów. Jednak zdaje sobie sprawę, że aby lepiej zrozumieć swoich kolegów z zespołu, powinna korzystać z dwóch pozostałych poziomów komunikacji. Ma kłopoty ze swoim pracownikiem Janem, który spóźnia się do pracy i ma problemy z dotrzymywaniem terminów. Prosi go o spotkanie w celu omówienia sprawy. Jan odwołuje się do swojej trudnej sytuacji rodzinnej i prosi o większe zrozumienie. Ewa się denerwuje. Wielokrotnie słyszała podobne historie, ponieważ prawie każdy ma skomplikowaną sytuację rodzinną (chorzy rodzice, dzieci i ich problemy w szkole, kłopoty zdrowotne, problemy z psem czy samochodem itp.). Mówi Janowi, że nie będzie dłużej tolerować jego spóźnień, i oczekuje, że będzie przychodził do pracy 5 minut przed czasem.

Jak myślisz, co usłyszała Ewa, korzystając z poszczególnych uszu?



Sytuacja, w której Jan spóźniał się do pracy, uległa zmianie. Przestał się spóźniać. Pewnego dnia Ewa zobaczyła, jak Jan wyłącza swój komputer 10 minut przed czasem. Podeszła do niego i powiedziała:

- Widzę, że wychodzisz.

Jan odpowiedział:

- Tak, właśnie wyłączyłem komputer. Skończyłem na dzisiaj.

Spróbuj znaleźć kogoś, kto odpowie na powyższe pytania. Następnie porównajcie swoje odpowiedzi. Może się zdarzyć, że do tej samej sytuacji przypisaliście różne komentarze. Omówcie różnice.

Poziomy słuchania: wewnętrzne, skoncentrowane i holistyczne

To narzędzie pozwala pogłębić wiedzę i ćwiczyć umiejętności aktywnego słuchania. Celowe wykonywanie ćwiczeń pomaga stać się bardziej efektywnym słuchaczem.



Słuchanie wewnętrzne
– słuchanie przede wszystkim siebie samego, głosu wewnętrznego albo własnych myśli. Na tym poziomie zazwyczaj nie słyszymy drugiej osoby.

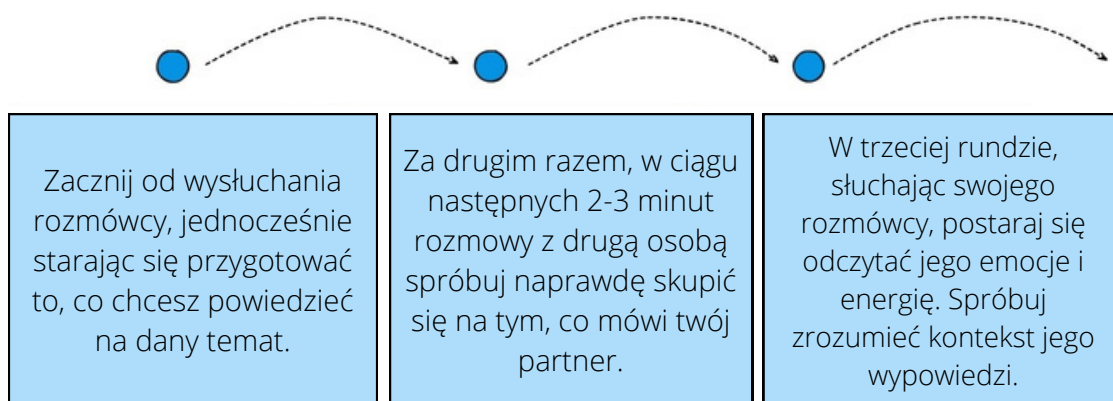
Słuchanie skoncentrowane – w sposób aktywny skupiamy się na tym, co mówi druga osoba. Nie zwracamy uwagi na własne myśli ani na to, co chcemy powiedzieć.

Słuchanie holistyczne – jesteśmy całkowicie nakierowani na drugą osobę. Nie tylko jesteśmy bardzo skupieni na tym, co mówi nasz rozmówca, ale też na tym, co ma na myśli, jakie emocje nim kierują.

Jakość otrzymywanych informacji o innej osobie lub sytuacji.

Najlepszym sposobem na zrozumienie i podniesienie poziomu umiejętności słuchania jest „ćwiczenie przez wykonywanie”.

Eksperymentowanie z trzema poziomami słuchania i ćwiczenie ich może się odbywać z inną osobą. W takim ćwiczeniu należy pamiętać o tych trzech poziomach, starając się skoncentrować na każdym z nich:



Po wysłuchaniu partnera poświęć chwilę na refleksję. Następnie spróbuj przemyśleć kilka pytań i odpowiedzieć na nie. Na przykład:

- Na którym poziomie słuchania masz największą motywację do ćwiczenia?
- Jaki wpływ może to mieć na Twoją komunikację i relacje w pracy?



Przykład Ewy:

Ewa wie, że jeden z członków jej zespołu, Jan, ma problemy osobiste, a przy tym słabe wyniki w pracy. Ewa chce omówić z Janem ten problem. Zaczyna od pytania, jak może mu pomóc, a potem wysłuchuje tego, co mówi Jan. Początkowo Ewa chce skomentować i przedstawić mu swoją perspektywę (poziom 1), jednak zamiast tego wykorzystuje swoje holistyczne umiejętności słuchania i stara się nie przerywać, ale słuchać. W trakcie rozmowy Jan przedstawia swój problem: duża presja w pracy, a jednocześnie opieka nad chorym rodzicem. Ewa stara się skupić na rozmowie z Janem (poziom 2). Wreszcie wysłuchuje tego, co mówi Jan, a także tego, czego nie mówi. Zwraca też uwagę na jego mowę ciała. Lepiej rozumie źródło problemu i oferuje wsparcie, nie dokonując przy tym osądu (poziom 3).

Porady i wskazówki (sugestie dla użytkowników)

Rozwijając w sobie umiejętności bardziej holistycznego i empatycznego słuchania, staraj się, aby rozmówca nie przyjął postawy defensywnej. W tym celu unikaj zadawania bezpośrednich pytań, niezgadania się z jego wypowiedziami czy kwestionowania faktów.

Pytania otwarte

Pytania otwarte to takie, które mogą przybrać dowolną postać i pozwalają danej osobie udzielić odpowiedzi w otwartym formacie tekstowym w oparciu o pełnię posiadanej wiedzy, uczucia i pojmowanie. Oznacza to, że odpowiedzi na te pytania nie ograniczają się do zestawu opcji.

Warto stosować to narzędzie, kiedy:

- członek Twojego zespołu nie odpowiada na zadawane pytania;
- chcesz, aby zespół bardziej angażował się w swoje zadania i działania;
- Twoje prośby (polecenia) nie są spełniane (wykonywane);
- chcesz się upewnić, że inni dobrze Cię rozumieją.

Opis narzędzia/metody i etapy wdrożenia

Pytania otwarte rozpoczynają się od następujących słów:



Respondenci lubią pytania otwarte, ponieważ mają stuprocentową kontrolę nad tym, na co udzielają odpowiedzi, i nie czują się ograniczeni niewielką liczbą opcji. Pytania otwarte wymagają odpowiedzi w formie list, zdań albo dłuższej wypowiedzi.

Każde pytanie sformułowane w taki sposób, że można na nie odpowiedzieć krótko i zwięźle, jednym albo kilku słowami, jest pytaniem zamkniętym. Nie wszystkie pytania zamknięte to takie, na które odpowiedź brzmi „tak”/„nie”.

Zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte służą ważnym celom w komunikacji i mogą być używane w różnych sytuacjach. Pytania zamknięte powinny być stosowane do uzyskania krótkiej, szybkiej odpowiedzi, podczas gdy otwarte mogą stanowić pretekst do dalszej rozmowy.

Kiedy stosować pytania zamknięte

Kiedy szukamy krótkiej i zwięzłej odpowiedzi

Sprawdzenie, czy druga osoba nas usłyszała, otrzymała komunikat

Konkretne fakty, obserwacje

Zadawanie pytań, na które można odpowiedzieć „tak” albo „nie”

Chcemy zakończyć rozmowę

Kiedy stosować pytania otwarte

Nowe kreatywne oferty ze strony rozmówcy

Sytuacje, w których oczekuje się uzyskania informacji zwrotnej albo opisu problemów, jakie występują z produktami

Gdy chcemy lepiej zrozumieć swój zespół

Kiedy zapewniamy swobodę wyrażania opinii, które mogą być cenne dla naszej organizacji

Lepsze zrozumienie własnego zespołu



Przykład Ewy

Ewa prowadzi spotkanie zespołu, na którym przedstawia zadania i działania, jakie mają zostać wykonane przez każdego członka. Upewnia się, że ogólny cel zadań jest zrozumiały, wskazuje też ich kontekst do wykonania. Nagle zdaje sobie sprawę, że niektórzy członkowie zespołu jej nie słuchają, inni wydają się nie rozumieć, jak mają wyglądać dalsze działania. Potem przypomina sobie, że to nie był pierwszy raz, kiedy tłumaczyła zadanie. Wszyscy potwierdzili, że je zrozumieli, a mimo to wykonali zadanie zupełnie inaczej, niż oczekiwano.

Co powinna zrobić Ewa? Zamiast szukać potwierdzenia, zadając pytanie: czy wszyscy wiedzą, co robimy dalej (pytanie zamknięte), kontynuuje, zadając kilka pytań otwartych.

Pytania zamknięte

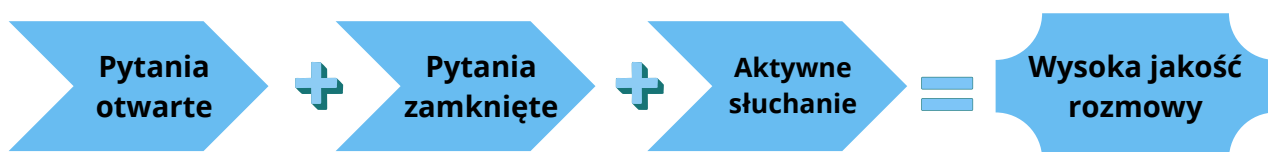
Czy wykonałeś/wykonałaś zadanie?
Czy wszystko jest jasne?
Czy dostałeś/dostałaś informację?
Czy wysłałeś/wysłałaś mail?
Gdzie byłeś/byłaś?
Jakie decyzje zostały podjęte na spotkaniu?
Istnieją dwie opcje – którą wybrać?
Która opcja jest lepsza: A czy B?
Czy wszyscy się zgadzają?
Kto się nie zgadza?
Kto jest innego zdania?

Pytania otwarte

Jak rozumiesz zadanie?
Co się stało?
Co chciałbyś/chciałabyś powiedzieć o swoim dotychczasowym doświadczeniu?
Jakie elementy spotkania były istotne?
Powiedz, proszę, jak rozumiesz to, co należy zrobić w tej sytuacji.
Jakie rozwiązanie problemu byłoby najbardziej skuteczne?
Moi drodzy, co sądzicie na temat postępów w pracach nad projektem?

Porady i wskazówki (sugestie dla użytkowników)

Spodziewaj się niespodziewanego: bądź gotowy/gotowa na różne odpowiedzi, które mogą pojawić się przy pytaniach otwartych.



Pytania wzmacniające

Pytania wzmacniające to bardziej wyrafinowana i złożona forma pytań otwartych. W zależności od kontekstu ich użycia oraz intencji mówcy pytania otwarte mogą pełnić również dodatkową funkcję wzmacniającą.

Zadawanie pytań wzmacniających swoim pracownikom albo współpracownikom powinno pomóc w budowaniu zdrowych relacji i uwolnieniu się od dyrektywnego sposobu zarządzania w kierunku zarządzania opartego na inspirowaniu. Zadawanie wymagających pytań otwartych, które zachęcają do myślenia, zapewnia rozmówcy możliwość szukania odpowiedzi, a nie instrukcji oraz poszukiwania nowych możliwości zamiast ciągłego podążania tą samą drogą. Wzmocnienie wynikające z zadawanych pytań byłoby kluczem (albo czynnikiem decydującym) do posiadania bardziej zmotywowanych członków zespołu, o większej świadomości celu wykonywanych przez siebie zadań i większej kontroli nad swoimi obowiązkami.



Opis narzędzia/metody i etapy wdrożenia

Pytania wzmacniające mogą w jednej chwili wpłynąć na skupienie, zmieniając stan umysłu z ograniczającego na stymulujący. Zachęcają one mózg do szukania różnych informacji, co w rezultacie wprowadza nas w inny stan, charakteryzujący się większą zaradnością.

Pytania wzmacniające nie stanowią celu samego w sobie, nie są też narzędziami, które można wykorzystać w każdej sytuacji. Zadając pytanie swojemu współpracownikowi albo pracownikowi, należy upewnić się, że bierzemy pod uwagę:

- to, co jest dla tej osoby ważne;
- jakie wartości są dla niej najistotniejsze;
- jaki typ osobowości komunikacyjnej prezentuje;
- jakie argumenty dana osoba byłaby w stanie przyjąć, a jakie komunikaty na nią nie zadziałają.

Co sprawia, że pytanie jest wzmacniające?

Pytania otwarte: krótkie, rozpoczynające się od „co, gdzie i jak”	Aktualne i zaangażowane – odpowiednie do sytuacji	Niedefensywne
Brak pytań pomocniczych – nie sugerują odpowiedzi	Niemanipulujące	Nieoceniające



Przykład Ewy:

Zespół Ewy zajmuje się przygotowaniem jednej z najważniejszych analiz na nadchodzące spotkanie ministrów. Ewa wie, że ma mało czasu. Mimo to jest przekonana, że terminy zostaną zachowane, ponieważ kieruje znakomitym zespołem specjalistów, z których większość jest bardzo energiczna i ma wysoką samoocenę. W jej zespole jest jednak Hugo, który jest bardzo nieśmiały i unika stresujących sytuacji. Jest dobrym specjalistą, ale zdarza się, że popełnia błędy i nie dotrzymuje terminów. Również tym razem Hugo spóźnia się z wykonaniem swoich zadań. Przychodzi do Ewy z zupełnie nową wymówką i tłumaczy, dlaczego nie wykonał swojej pracy. Prosi też, by oddelegowała jego zadanie na kogoś innego. Ewa wie, że nie może tego zrobić, ponieważ inni członkowie zespołu są przeciążeni swoimi zadaniami i już wcześniej zaczęli zauważać, że dostają coraz więcej zadań Hugo.

Ewa postanawia wzmocnić Hugo i przejąć odpowiedzialność. Zadaje kilka pytań wzmacniających, ale wcześniej przedstawia sytuację i swój zamiar zadania kilku pytań.

Stosuje następującą argumentację:

– OK, Hugo, rozumiem, co mówisz, ale cały zespół jest bardzo zajęty. To nie pierwszy raz, kiedy przychodzisz do mnie i prosisz o oddelegowanie swojego zadania na kogoś innego. Czy jest coś, co nie pozwala ci dochowywać terminów? Jakiego wsparcia naprawdę potrzebujesz? Ponieważ ja nie mogę ciągle oddelegowywać Twoich zadań na inne osoby.

Oto kilka przykładów pytań wzmacniających, które być może zadała Ewa. Postaraj się z nich skorzystać, aby kontynuować rozmowę z Hugo:

- Jakie dalsze działania przewidujesz?
- Co chcesz osiągnąć, podejmując to działanie?
- W jakim momencie swojej kariery jesteś, a w jakim momencie chcesz być?
- Co chcesz osiągnąć, proponując to rozwiązanie?
- Co proponujesz zamiast tego?
- Gdyby taka sytuacja się powtórzyła, co byś wtedy zaproponował?
- Dlaczego uważasz, że to dobre rozwiązanie?

- Jakiego wsparcia potrzebujesz, aby wykonać to zadanie samodzielnie lub na czas?
- Gdybyś był (wymień sławną lub interesującą osobę, którą zna Hugo), co byś zrobił?
- Na czym opiera się ten pomysł? Co sprawia, że Twoim zdaniem to dobry pomysł?
- Oprócz Twojej prośby o pomoc dotyczącą tego konkretnego zadania czy jest jeszcze coś, co mogłabym zrobić, aby ci pomóc?
- Co byś zrobił, gdyby taka sytuacja ciągle się powtarzała?

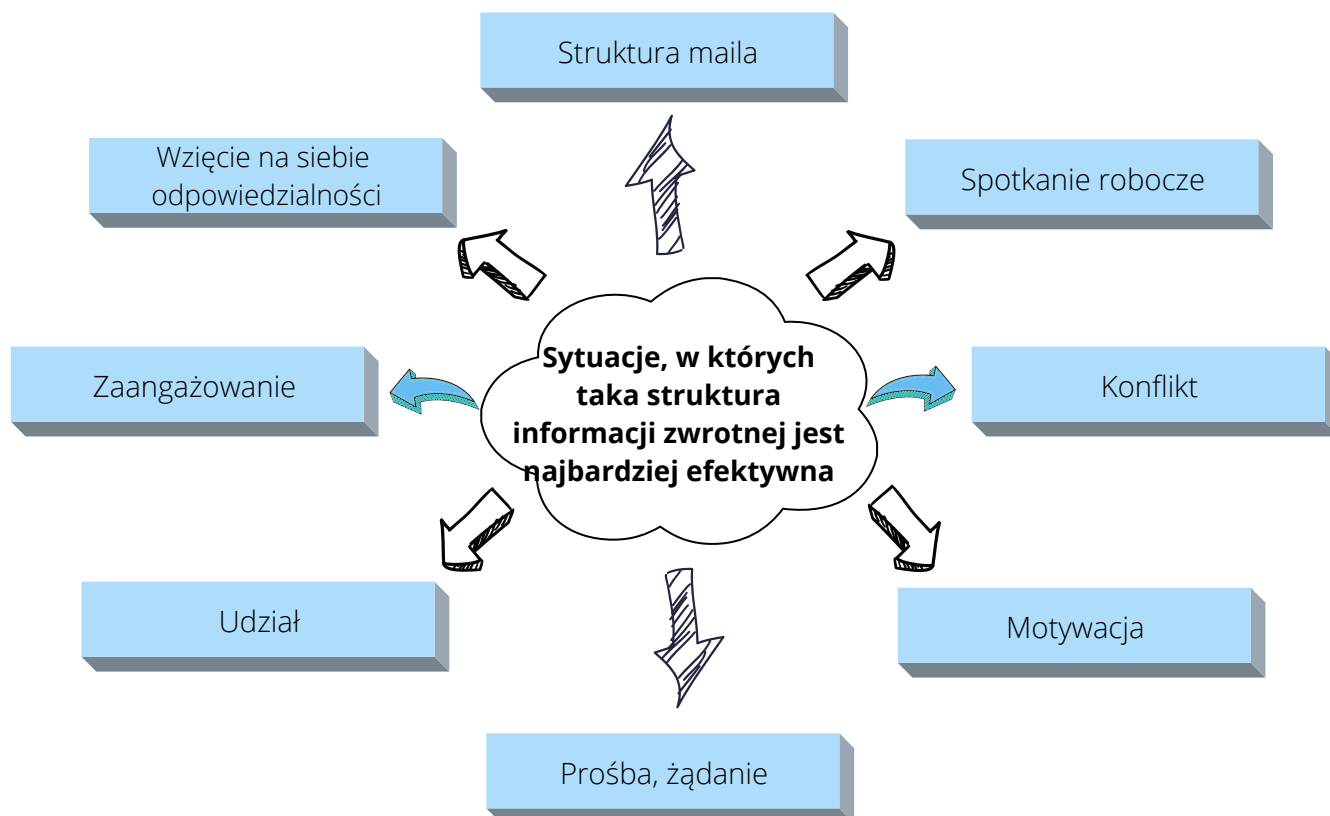
Porady i wskazówki (sugestie dla użytkowników)

Znalezienie sposobu na wzmacnianie innych to wspaniała umiejętność, ale także przywilej. Nie jest to bynajmniej przypadek mistrza, który zadaje pytanie i oczekuje natychmiastowej odpowiedzi. Wzmacnianie innych poprzez zadawanie właściwych pytań powinno być poparte ugruntowaną relacją z tą osobą – opartą na wzajemnym szacunku, zrozumieniu i bezpieczeństwie.

Zadawanie pytań wzmacniających to umiejętność, którą trzeba doskonalić przez całe życie, nie można nauczyć się jej raz na zawsze.

Informacja zwrotna

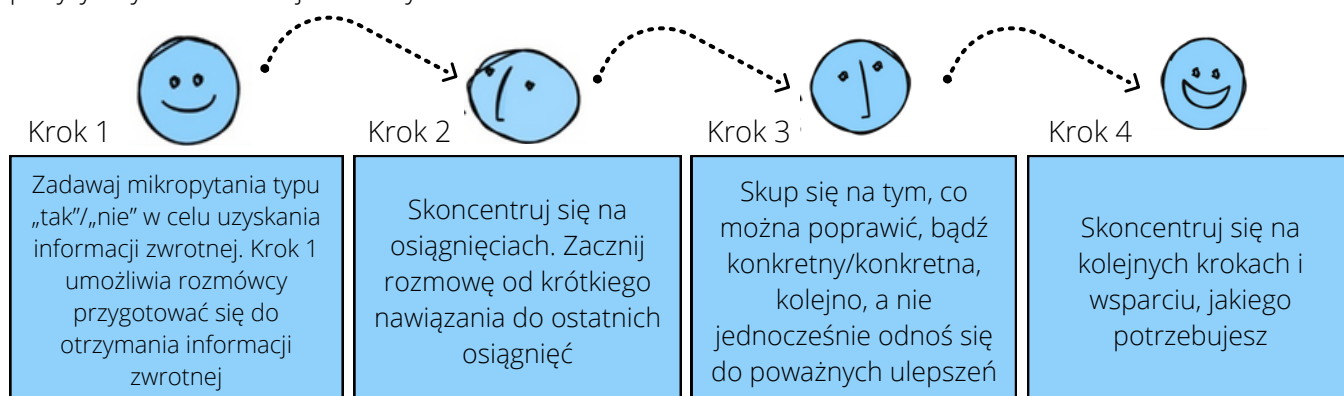
Głównym celem przekazywania informacji zwrotnych jest dostarczenie odpowiedniego przekazu o działaniach lub zachowaniu odbiorcy, bez osądzania, w celu zapobiegania podobnym sytuacjom lub ich korygowania w przyszłości, co pomaga w osiągnięciu wymaganych rezultatów.



Oczekiwane rezultaty: Tak skonstruowana informacja zwrotna ułatwia osobie, do której jest kierowana, zrozumienie konsekwencji i wpływu, jakie będzie miała zmiana zachowania, a także otrzymanie bezpośrednich wskazań o działaniach lub zachowaniu, które mogą pomóc w osiągnięciu lepszych wyników i wywrzeć pozytywny wpływ na omawiany temat. Pozwala to na mówienie o samej sytuacji i swoich uczuciach związanych z konsekwencjami bez oceniania charakteru drugiej osoby. Może to stanowić pretekst do dalszej rozmowy na temat lepszej przyszłości, co jest z kolei głównym celem przekazywania informacji zwrotnej i budowania bliższych relacji w pracy.

Właściwe przekazanie informacji zwrotnej

Metoda ta umożliwia menedżerom przekazywanie konkretnych, praktycznych, konstruktywnych i pozytywnych informacji zwrotnych.



Przekazywanie informacji zwrotnych przy wykorzystaniu metody kanapki jest sprzeczne z zaleceniami dotyczącymi skutecznego dostarczania pracownikom przekazu negatywnego. W modelu kanapki menedżer „wkłada” konstruktywną informację zwrotną między dwie warstwy pozytywnego komunikatu. Formuła wygląda następująco: rozpoczęcie spotkania od pozytywnej informacji zwrotnej, przekazanie konstruktywnej lub negatywnej informacji zwrotnej i zakończenie spotkania bardziej pozytywną informacją zwrotną.

Problem polega na tym, że często dochodzi do przesady, a większa liczba pozytywnych informacji zwrotnych zniekształca wagę przekazów dotyczących obszarów, które wymagają poprawy. Pracownik może być zdezorientowany co do interpretacji konstruktywnej informacji zwrotnej. Ponieważ ciągłe doskonalenie jest podstawą do rekomendacji w sprawie podwyżek i innych świadczeń, stawia to pracownika w niekorzystnej sytuacji.



Historia Ewy:

„Hugo, masz chwilę, żeby ze mną porozmawiać? (czeka na odpowiedź). Mam kilka pomysłów, jak możemy poprawić kontakty z naszymi kluczowymi interesariuszami. Mogę się nimi z tobą podzielić?”

Hugo wyraża zgodę.

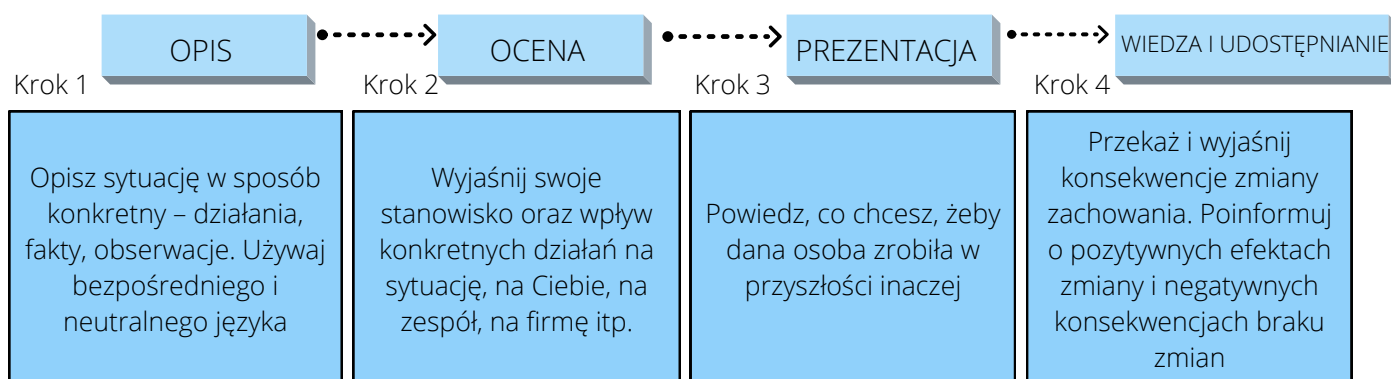
Ewa kontynuuje: „Naprawdę doceniam Twoje zaangażowanie w ten projekt. Widzę pracę, którą wykonujesz, ale chciałabym, abyś zwrócił większą uwagę na jakość oraz aby Twoje raporty były dokładniejsze. Jeśli potrzebujesz jakiegokolwiek wsparcia, jestem do dyspozycji. Masz jakieś inne pomysły, co można by zrobić inaczej?”

Spotkanie powinno zaowocować stworzeniem planu działania obejmującego regularne sesje służące przekazywaniu informacji zwrotnych. Pracownik ma większe szanse na poprawę, jeśli pozna jasne oczekiwania i terminy na wykonanie pracy oraz gdy zaoferujemy mu stałe wsparcie. Postaraj się zamienić przekazywanie informacji zwrotnej w dwustronną rozmowę, zadając pytania pozwalające na sprawdzenie postrzegania (percepcji) odbiorcy oraz jego poziomu zaangażowania i zrozumienia. Rozmowę można zakończyć, zadając kilka pytań, np. „Co o tym sądzisz?” lub „Czy zgadzasz się z takim przedstawieniem sytuacji?”.

W zależności od sytuacji rozmowa może rozpocząć się od mikropytania typu „tak” – „nie” (krok 0), a następnie skupić się na obszarach wymagających poprawy (krok 2).

Struktura informacji zwrotnej DESK¹

Ponieważ struktura informacji zwrotnej DESK opiera się wyłącznie na faktach, pozwala ona mówić o samej sytuacji bez odwoływania się do charakteru odbiorcy oraz zmniejsza ryzyko, że to, co zostanie powiedziane, będzie źle odebrane.



- Opis narzędzia/metody i etapy wdrożenia
- Staraj się, aby informacje zwrotne były krótkie, tj. 1-2 zdania dla każdego etapu. Mniej znaczy więcej!
- Jeśli to konieczne albo jeśli emocje są zbyt silne, przygotuj się wcześniej (fakty, ocena, konsekwencje i oczekiwane zmiany).
- Zawsze przekazuj korygujące informacje zwrotne twarzą w twarz. Staraj się robić to ustnie, a nie na piśmie.
- Upewnij się, że w danym momencie druga osoba jest w stanie Cię wysłuchać i skupić się na problemie.
- Trzymaj się ustalonej struktury i postępuj zgodnie z krokami.
- Mów krótko i zwięźle.



Przykład Ewy:

Ewa zauważyła, że jeden z członków zespołu popełnił w ostatnim raporcie błędy, które zdarzały się wcześniej. Oto jak Ewa wykorzystała metodę DESK:

Ewa: „Popełniłeś błędy w swoich raportach już 3 razy (OPIS), miało to zły wpływ na pracę Twoich współpracowników albo wymagało poświęcenia dodatkowego czasu na poprawki i z tego powodu byłam niezadowolona z wyników i jakości naszej pracy (OCENA). Chciałabym poprosić Cię o to, żebyś planował swoją przyszłą pracę tak, aby raporty były dostarczane 1-2 dni przed terminem, co da nam możliwość sprawdzenia wszystkiego dwukrotnie (PREZENTACJA). Jestem pewna, że terminowe dostarczanie raportów o wysokiej jakości będzie niezwykle cenne dla Twoich współpracowników i będą ci niezmiernie wdzięczni za zaoszczędzony czas i nerwy. Ukończenie przez Ciebie pracy jest podstawą do dalszych działań, dlatego niezwykle ważne jest, abyś zapewnił, że nie występują błędy, zwłaszcza jeśli chcemy zagwarantować naszym klientom pracę naprawdę wysokiej jakości (WIEDZA I UDOSTĘPNIANIE).

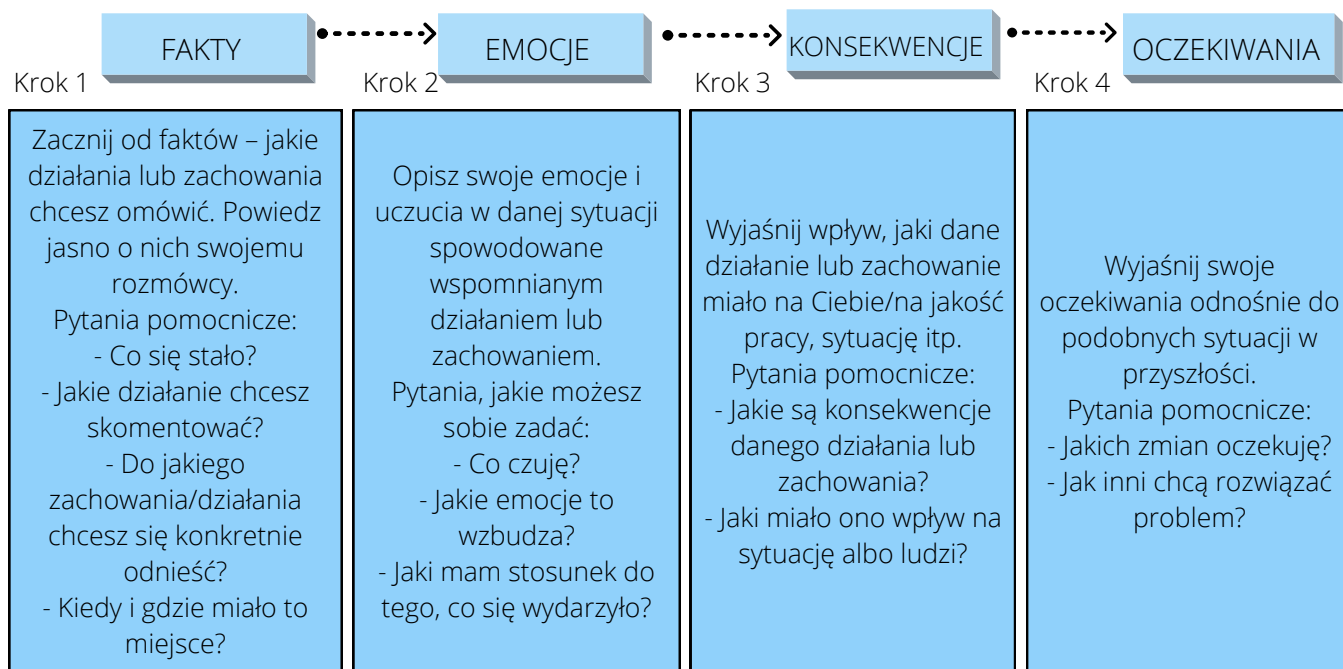
Porady i wskazówki (sugestie dla użytkowników)

- Komunikat jest zwykle dość długi i może wymagać wcześniejszego przygotowania, co nie zawsze jest łatwe.
- Taka struktura dobrze sprawdza się w przypadku przekazywania informacji zwrotnych przy pracy zespołowej. Należy wtedy postępować w ten sam sposób – krok po kroku – omawiając z zespołem oczekiwane wyniki, pozytywny wpływ itp.

¹ DESK od ang.: D = describe, opisz; E = explain, wyjaśnij; S = show, pokaż; K = know, zapoznaj się.

Struktura informacji zwrotnych FECE²

Metoda FECE różni się od innych zwróceniem większej uwagi na emocje, co jest ważne w szybko zmieniającym się środowisku, ponieważ aż 90% naszych decyzji podejmujemy, kierując się odczuciami.



Opis narzędzia/metody i etapy wdrożenia

- Jeśli to konieczne albo jeśli emocje są zbyt silne, przygotuj się wcześniej (fakty, ocena, konsekwencje i oczekiwane zmiany).
- Zawsze przekazuj korygujące informacje zwrotne twarzą w twarz. Staraj się robić to ustnie, a nie na piśmie.
- Upewnij się, że w danym momencie druga osoba jest w stanie Cię wysłuchać i skupić się na problemie.
- Trzymaj się ustalonej struktury i postępuj zgodnie z krokami.
- Mów krótko i zwięźle.



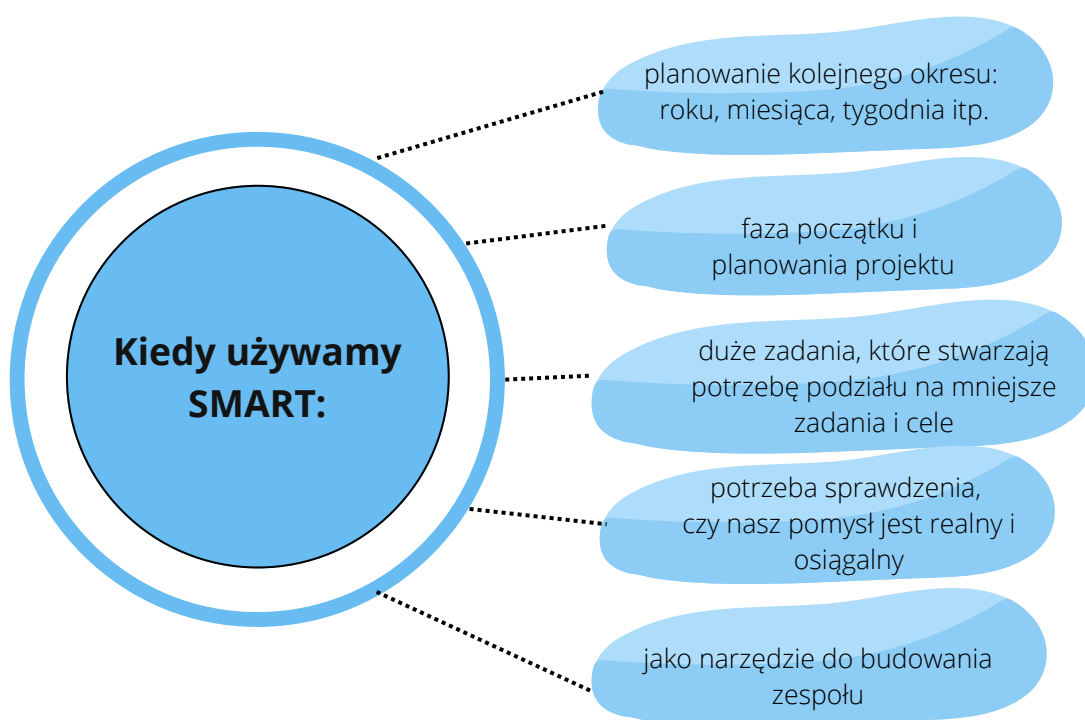
Przykład Ewy:

„Nie pojawiłeś się na wczorajszym spotkaniu. Przed spotkaniem nie otrzymałam od Ciebie żadnej wiadomości, że nie będziesz mógł w nim uczestniczyć (FAKT), więc bardzo mnie to zdenerwowało (MOJE EMOCJE). W efekcie będę musiała dwa razy ponieść koszty podróży (KONSEKWENCJE). W przyszłości proszę Cię o poinformowanie mnie wcześniej o takich zmianach albo jeśli nie jesteś pewny, czy uda ci się dotrzeć, abyśmy mogli pomyśleć o innym rozwiązaniu, na przykład wideokonferencji (OCZEKIWANIA)”.

² FECE z ang.: F = facts, fakty; E = emotions, emocje; C = consequences, konsekwencje; E = expectations, oczekiwania.

Metoda SMART³ do wyznaczania celów

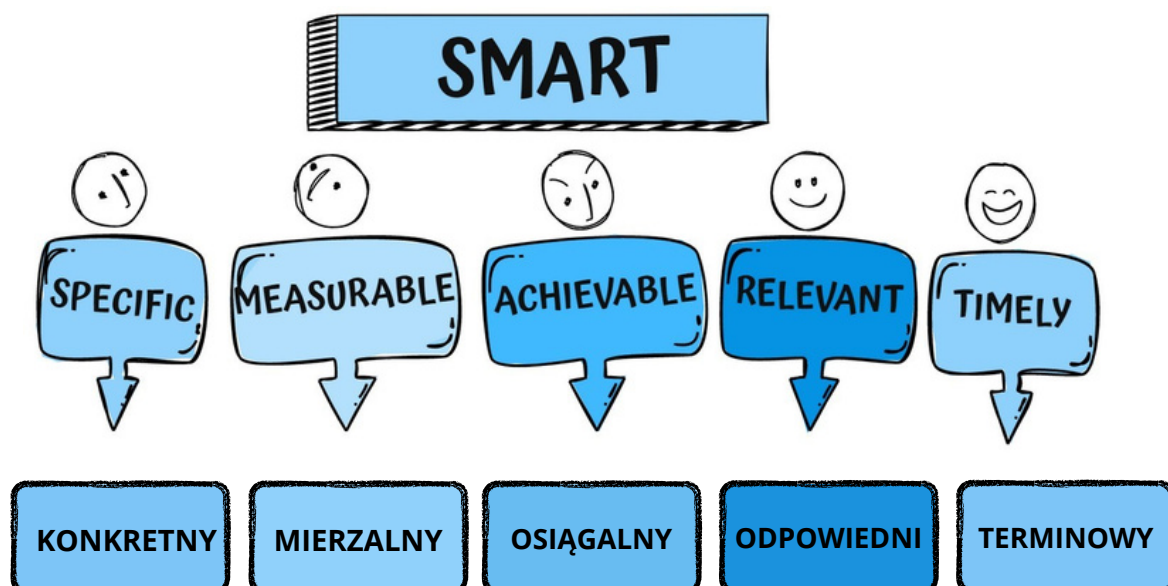
Wyznaczanie celów lub zadań i stworzenie odpowiedniej strategii ich realizacji ma fundamentalne znaczenie dla sukcesu jednostki i zespołu.



Jakie korzyści daje metoda SMART?

- Doświadczenie w ustalaniu właściwych strategii i działań, które przybliżą zespół do osiągnięcia celu.
- Właściwe ustalanie priorytetów w zakresie działań, które miałyby większy wpływ na osiągnięcie celu.
- Zespół będzie w stanie dokładniej i efektywniej zdefiniować cele do osiągnięcia w każdym przyszłym zadaniu.
- Znaczna poprawa umiejętności zarządzania czasem i planowanie pracy przy zorientowaniu na cel.

³ SMART z ang.: S = specific, specyficzny; M = measurable, mierzalny; A = achievable, osiągalny; R = relevant, odpowiedni; T = timely, określony w czasie.



1. Wyznacz konkretne cele

Cel do osiągnięcia musi być konkretny. Jeśli jest on niejasny, rzadko udaje się go osiągnąć w pełni, ponieważ trudno wyraźnie ocenić, kiedy i jak zostanie zrealizowany.

Pytania służące wyznaczaniu konkretnych celów

Co chcemy osiągnąć?
Dlaczego chcemy osiągnąć ten konkretny cel? Gdzie chcemy to osiągnąć?
Jak to osiągniemy?
Z kim? Kto odpowiada za jakie zadanie?
Jakie są związane z tym ograniczenia albo wyzwania?

Przykład Ewy

Zrealizować projekt Erasmus+ „Techniki szkoleniowe”.
W celu poprawy jakości usług publicznych menedżerów średniego szczebla w całej Europie.
Dostarczając zestaw narzędzi szkoleniowych.
We współpracy z partnerami z Łotwy, Polski i Grecji. Zespół trenerów i ekspertów.
Dotrzymanie terminów, promowanie technik coachingowych w celu zainteresowania nimi pracowników instytucji administracji publicznej.

2. Ustal wymierne cele

Zespół powinien omówić mierzalne aspekty celu, co pozwoli później ocenić, czy i kiedy osiągnięto dany cel. Zespół powinien być świadomy tych kamieni milowych/punktów kontrolnych i zastanawiać się nad nimi w trakcie całego procesu pracy.

Pytania służące wyznaczaniu mierzalnych celów

Skąd będziemy wiedzieć, kiedy osiągnęliśmy cel?

Jaki jest nasz cel pod względem liczb/finansów/świadczonych usług?

Przykład Ewy:

Opublikowanie zbioru narzędzi na stronach internetowych instytucji partnerskich.
Promowanie zbioru narzędzi podczas konferencji w krajach partnerskich i w podcastach.
Szkolenie menedżerów średniego szczebla w zakresie korzystania z technik coachingowych.
Zmieszczenie się w budżecie.

3. Wyznacz osiągalne cele

Zespół powinien zadbać o to, aby cel był osiągalny i warty włożonego w niego wysiłku.

Pytania służące wyznaczaniu osiągalnych celów

Czy ten cel jest rzeczywiście osiągalny?
Na ile ten cel jest realistyczny pod względem przygotowania zespołu – umiejętności / czasu / zaangażowania / motywacji?
Czy zespół jest zorganizowany w sposób, który zapewni wydajność pracy? (opcjonalnie)

Przykład Ewy:

„Tak” albo „Nie” (w przykładzie Ewy: „TAK”).
Unikaj „MOŻE”!!!
Sprawdź przygotowanie swojego zespołu.

4. Ustal odpowiednie cele

Cele muszą być odpowiednie dla jednostki/zespołu i zgodne z celem ostatecznym. Im bardziej trafne cele, tym większa motywacja zespołu do podjęcia wysiłku i priorytetyzacji tego, co ważne dla osiągnięcia celu.

Pytania służące wyznaczaniu odpowiednich celów

Czy to naprawdę cel warty zrealizowania? Czy to
Czy zespół jest do tego zmotywowany? Można zbadać motywację i zaangażowanie każdego członka zespołu.
Czy wysiłek jest adekwatny do nagród?
Czy odnosi się do najważniejszych wartości?

Przykład Ewy:

Jej zespół jest zmotywowany i zainteresowany osiągnięciem celu – opracowaniem, a następnie opublikowaniem zbioru narzędzi coachingowych.

5. Wyznaczenie celów ograniczonych czasowo

Cele muszą mieć określony limit albo wymiar czasowy.

Pytania służące wyznaczaniu celów ograniczonych czasowo

Jaki jest termin realizacji celu?

Jaki jest termin wykonania zadań służących osiągnięciu celu?

Co należy zrobić do końca

tygodnia/miesiąca/roku?

Czy postępy są zgodne z początkowym planem?

Przykład Ewy:

Zadania i cele krótkoterminowe – dni, tygodnie, miesiąc.

Zadania i cele długoterminowe – tygodnie, miesiące, lata.

Zaplanuj terminy wykonania działań oraz poszczególne kroki.



Przykład Ewy:

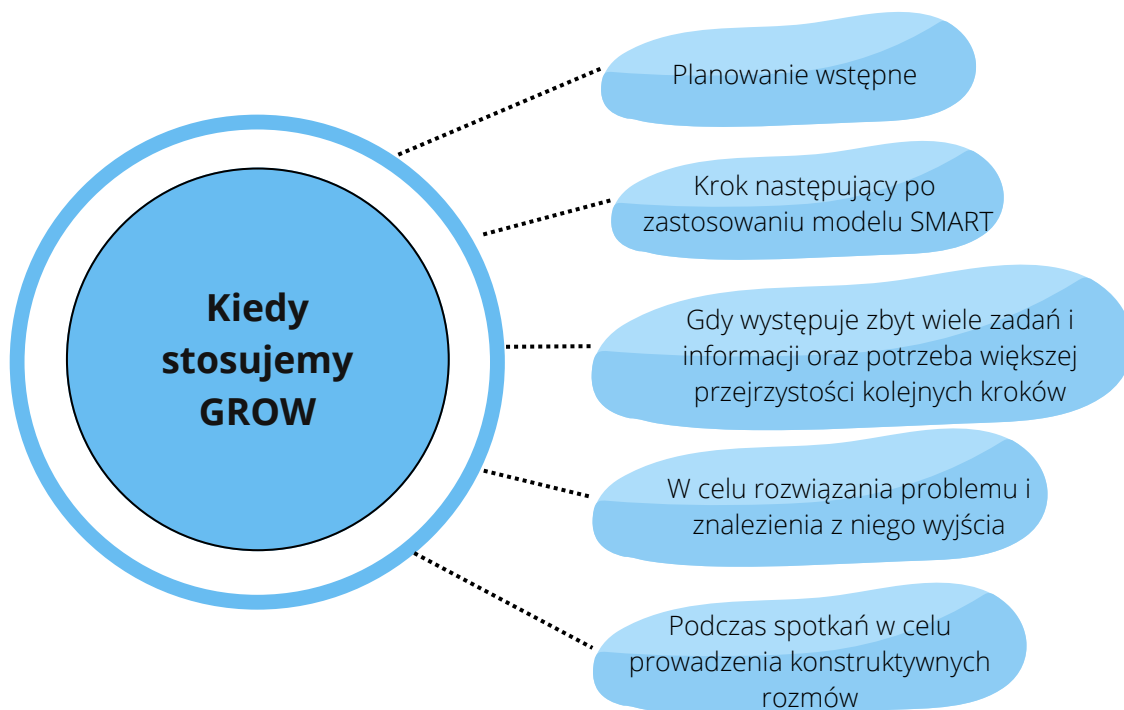
1. Wykonaj zadanie (zbyt ogólny cel, nic nie mówi).
2. Wykonaj zadanie „x” – „sporządź raport za zeszły rok” (konkretny cel).
3. Wykonaj zadanie „x”, które obejmuje zebranie wszystkich danych i sporządzenie raportu końcowego zgodnie z instrukcjami menedżera (mierzalny cel).
4. Wykonaj zadanie „x”, które obejmuje zebranie wszystkich danych i sporządzenie raportu końcowego zgodnie z instrukcjami menedżera i przesłanie raportu w ciągu 2 dni od tej daty – sprawdź swój harmonogram: czy to realne? (SMART).

Porady i wskazówki (sugestie dla użytkowników)

Zgodnie z Prawem Parkinsona „praca zajmuje tyle czasu, ile go przeznaczono na jej wykonanie”. Niemniej istnieje tendencja do zbyt optymistycznego podchodzenia do ilości czasu potrzebnego na wykonanie zadania i do terminów (złudzenie planowania). W celu efektywnego wykorzystania modelu SMART do złożonych i czasochłonnych zadań jednostka bądź zespół powinny balansować pomiędzy Prawem Parkinsona a złudzeniem planowania w celu właściwego określenia pilności, priorytetu i czasu każdego zadania.

Model GROW⁴

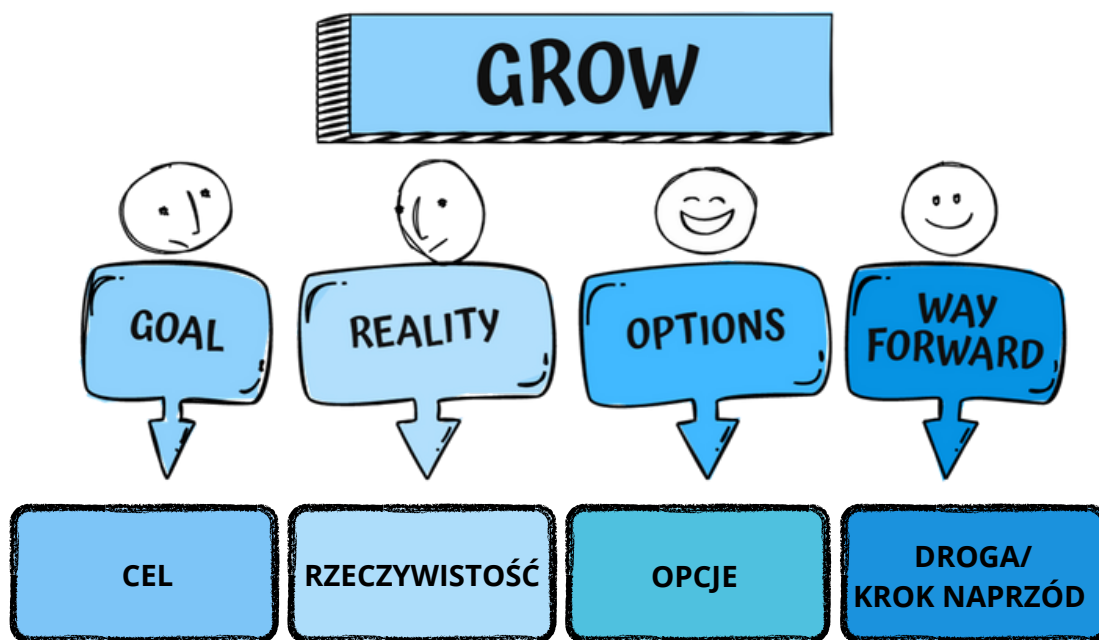
Model GROW zapewnia wyższą produktywność, sprawniejszą komunikację, lepsze relacje międzyludzkie i wyższą jakość środowiska pracy.



Jakie korzyści niesie ze sobą model GROW?

- Opracowanie odpowiednich strategii i działań, które przybliżą zespół do osiągnięcia celu głównego.
- Zbadanie i poprawa obecnej sytuacji w sposób racjonalny.
- Znaczne udoskonalenie umiejętności zarządzania czasem oraz stworzenie planu pracy zorientowanego na cel.
- Rozwijanie efektywności i produktywności zespołu.

⁴ GROW z ang.: G = goal, cel; R = reality, rzeczywistość; O = options, opcje; W = way forward, wyznaczenie drogi / krok naprzód.



Wykonuj etapy krok po kroku – nie przechodź do kolejnej części, jeśli poprzednia nie została wystarczająco objaśniona i zrozumiana przez wszystkich (jeśli sytuacja dotyczy grupy).

Krok 1. **Wyznacz cel.**

Najpierw razem z członkiem swojego zespołu musicie przyrzeć się zachowaniu, które należy zmienić, a następnie ustrukturyzować tę zmianę w postaci celu do osiągnięcia.

Poświęć wystarczająco dużo czasu, aby wyznaczyć cel, który będzie konkretny, mierzalny, osiągalny, odpowiedni i ograniczony czasowo! (zobacz sekcję dotyczącą wyznaczania celów SMART).

Krok 2. **Przeanalizuj zastaną rzeczywistość.** Analiza rzeczywistości w odniesieniu do celu.

Ten obszar GROW zachęca do samooceny. Spójrz na sytuację z jak najbardziej różnych punktów widzenia.

- Co już mam (informacje, zasoby finansowe i czasowe, umiejętności, przekonania)?
- Czego brakuje mi albo mojemu zespołowi?
- Jakie są główne przeszkody w osiągnięciu celu (dla mnie albo dla zespołu)?
- Jakie mam umiejętności i talenty albo jakie umiejętności i talenty ma zespół?
- Jakie są fakty dotyczące rzeczywistości?
- Jakie są emocje związane z rzeczywistością?

Uwaga! Jeśli mówimy, że coś stanowi dla kogoś pretekst do konfrontacji z rzeczywistością, oznacza to, że taka rzecz pozwala na poznanie prawdy o danej sytuacji – zwłaszcza o trudnościach związanych z celem do osiągnięcia.

Krok 3. **Poznaj różne opcje.**

Poszukiwanie rozwiązań i pomysłów (nawet wyjątkowych, niezwykłych) otwiera umysł i oferuje nowe podejście. To moment, w którym Ty i Twój zespół możecie wpaść na najbardziej szalone pomysły (burza mózgów). Zmotywuj siebie i swój zespół do „rzucania” jak największej liczby pomysłów, pamiętając o tym, że nie będzie to musiało oznaczać ich realizacji.

- Jakie są opcje (informacje, zasoby finansowe i czasowe, umiejętności, przekonania itp.)?
 - Co jest całkowicie niemożliwe, ale nadal stanowi opcję?
 - Jakich zasobów potrzebuję i gdzie mogę je zdobyć?
 - W jaki sposób ja albo członek mojego zespołu możemy zdobyć brakujące umiejętności?
 - Jakie fakty muszę poznać, aby osiągnąć cel?
 - Jakiego wsparcia potrzebuję ja albo potrzebuje mój zespół / członek zespołu?

Krok 4. **Wyznaczenie drogi.**

Kim jest osoba odpowiedzialna (imię), czy ta osoba jest wystarczająco zmotywowana i czy przejęła pełną odpowiedzialność? Jaki jest plan realizacji celu, kamieni milowych i pierwszego kroku?

Kluczową częścią ostatniego kroku jest zapewnienie pełnego zaangażowania swojego albo zespołu w wybrane przez siebie działania. Ten etap pomaga zwiększyć zaangażowanie w osiąganie celów. To moment, gdy klarują się poszczególne etapy i przygotowywany jest konkretny plan działań.

- Gdzie zaczynam? – Mój pierwszy krok albo pierwszy krok mojego zespołu.
- Jakie działania należy podjąć?
- Jak dużo czasu potrzebuję ja albo potrzebuje mój zespół? Harmonogram, plan itp.
- Jak wygląda motywacja moja i mojego zespołu?
- RACI: Macierz odpowiedzialności – osoba odpowiedzialna, osoba nadzorująca, konsultant i osoba informowana.⁵



Przykład Ewy (rozmowa indywidualna):

Ewa zamierza porozmawiać ze starszą specjalistką Dorą na temat rozwiązania problemu z zatrzymanym projektem. Ewa zdecydowała się skorzystać z modelu GROW.

Pierwsze pytanie, które sobie zadała, brzmiało: czego oczekuję od rozmowy z Dorą? Odpowiedź: Ewa chce zrozumieć, co się teraz dzieje z projektem i jak postępować dalej. Kolejnym punktem jest to, co sama Ewa obecnie wie o projekcie: fakty, przemyślenia, przeczucia i daty, osoby odpowiedzialne. Następnie Ewa zastanawia się, co należy zrobić z projektem. Przygotowała co najmniej trzy opcje. W końcu Ewa dokładnie zorientowała się, co może zrobić w swoim obszarze specjalizacji i co zaproponować Dorze.

Ewa poczuła, że jest teraz przygotowana na trudną rozmowę i poszła na spotkanie z Dorą.

⁵ Zobacz sekcję dotyczącą modelu RACI, s 31 .

Przykład (dyskusja grupowa)



Jaki jest cel spotkania?
Jeśli jest wiele tematów do omówienia, który z nich jest najważniejszy?

Konfrontacja każdego tematu z rzeczywistością.
Tylko osoby, które są związane z tematem, wyrażają swoją opinię (wykonawcy i osoby odpowiedzialne)

Opcje – wszystkie pomysły dotyczące przyszłych działań. Wszyscy mogą dzielić się swoimi pomysłami. Ewa zbiera pomysły np. na tablicy

Stworzenie planu, rozdzielenie zadań, odpowiedzialności i ról, przygotowanie harmonogramu działań

Porady i wskazówki (sugestie dla użytkowników)

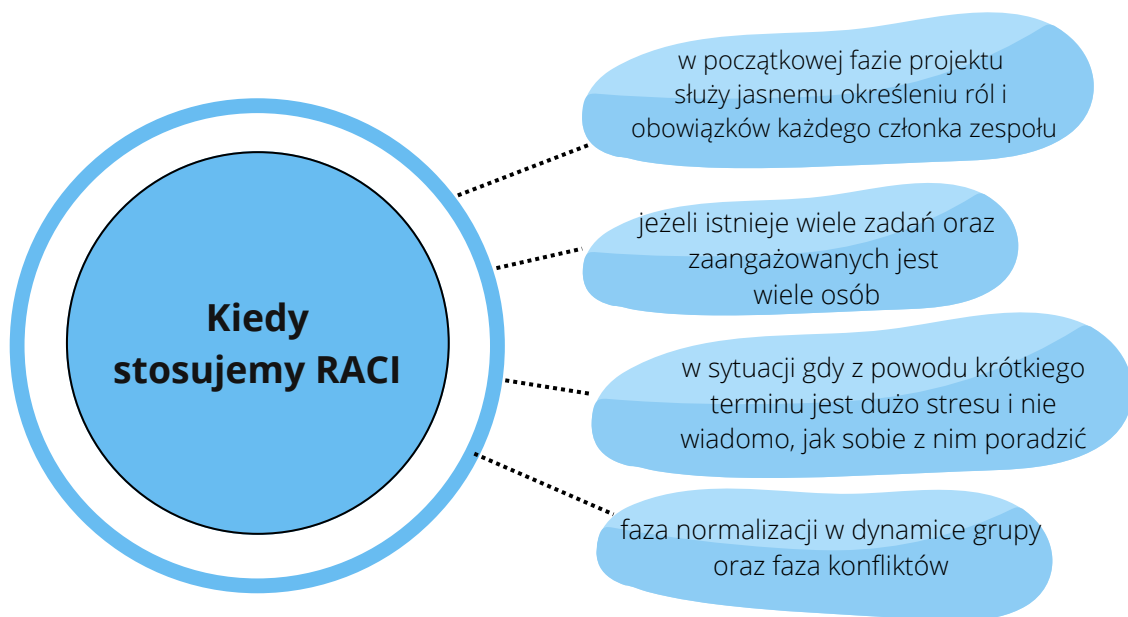
Świetnym sposobem na trenowanie stosowania modelu GROW jest rozwiązywanie własnych problemów i wyzwań. Ćwiczenie na własną rękę i uwolnienie swoich reakcji pozwala nauczyć się zadawać najbardziej pomocne pytania. Następnie należy zapisać kilka podstawowych pytań, co będzie stanowiło podpowiedź podczas przyszłych sesji coachingowych.

Myśl, a potem reaguj. Zastanów się, jaka jest Twoja reakcja emocjonalna na daną sytuację. Zidentyfikuj przeszkody. Zastanów się, ile emocji/uczuć naprawdę wymaga każda sytuacja. Zwróć uwagę na motywy i wzorce pojawiające się w Twoim życiu i pracuj nad dostosowaniem swoich reakcji.

Macierz RACI⁶

(role i odpowiedzialność)

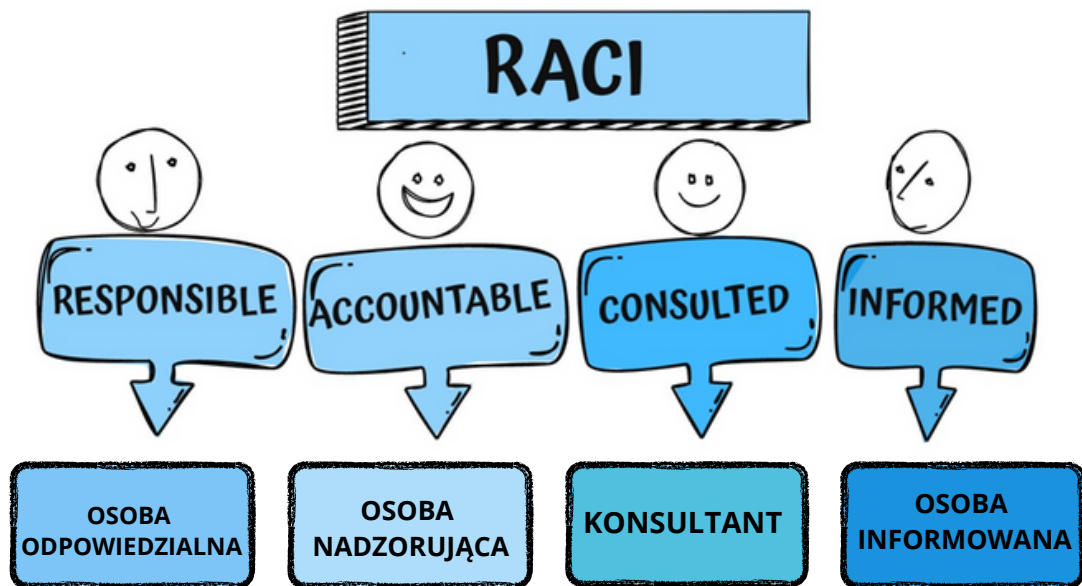
Model RACI zapewnia strukturę i przejrzystość w opisie ról, które strony zainteresowane odgrywają w projekcie. Zawiera również wyjaśnienie obowiązków i pozwala zapewnić, że wszystkie zadania do wykonania zostają przydzielone.



Jakie są zalety modelu RACI?

- Każdy członek zespołu wie, do kogo należą projekt i poszczególne działania.
- Zespół uzyskuje wstępne potwierdzenie tego, kto co robi.
- Umożliwia większe zaangażowanie pracowników.
- Zmniejsza frustrację związaną z zarządzaniem.
- Pomaga zaoszczędzić czas na spotkaniach i przy podejmowaniu decyzji.
- Usprawnia zarządzanie pracą zespołu.
- Pozwala uniknąć wzajemnego obwiniania się, ponieważ każdy ma jasność co do poziomu odpowiedzialności za każde z zadań.
- Eliminuje niepotrzebne powielanie wysiłków.

⁶ RACI z ang.: R = responsible, osoba odpowiedzialna; A = accountable, osoba nadzorująca; C = consulted, konsultant; I = informed, osoba informowana.



Osoba odpowiedzialna (wykonawca): ten członek zespołu wykonuje pracę zmierzającą do realizacji zadania.

- Każde zadanie wymaga co najmniej jednej osoby odpowiedzialnej, ale można przydzielić ich więcej.
- Jeśli do tego samego zadania przydzielonych jest zbyt wiele osób, prowadzi to do marnowania czasu.
- Jeśli zadanie jest proste, osoba odpowiedzialna może być równocześnie osobą nadzorującą.

Osoba nadzorująca: odpowiada za uzyskane wyniki oraz składa sprawozdania z pracy – zarówno dotyczące aktualizacji statusu, jak i raporty końcowe.

- Należy upewnić się, że istnieje tylko jedna osoba nadzorująca.
- Osoba ta przydziela zadania i jest ostatnią, która dokonuje kontroli zadania lub danego etapu, zanim zostaną one uznane za ukończone.
- Bycie osobą nadzorującą oznacza odpowiedzialność za dany etap i przyjęcie na siebie ewentualnych konsekwencji wynikających z niezrealizowania celów.

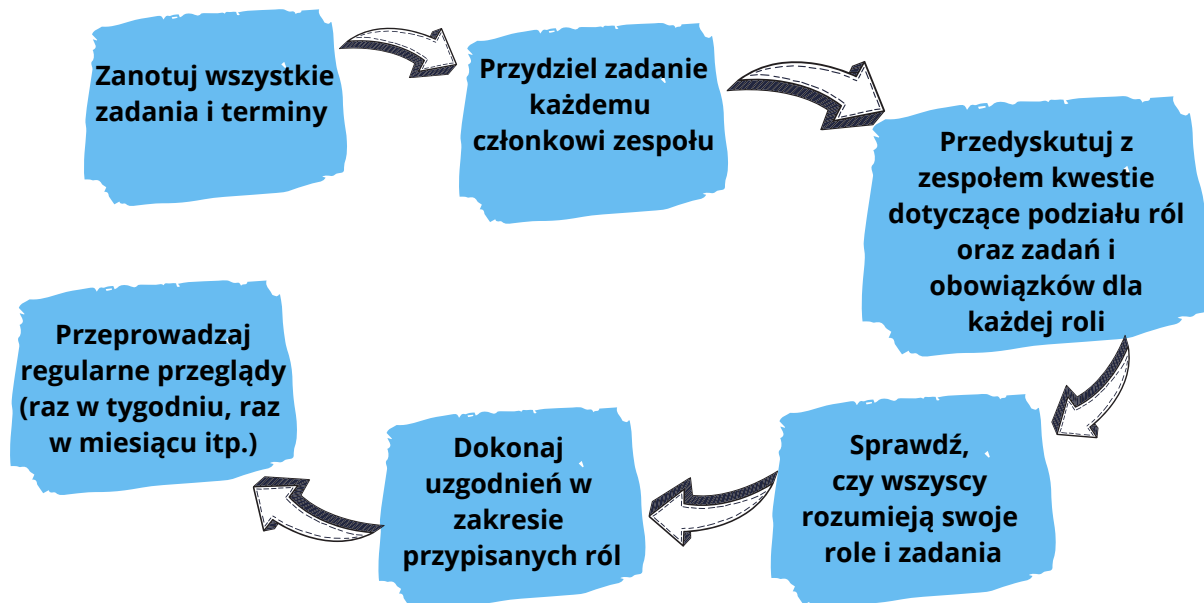
Konsultant: chodzi zazwyczaj o osoby, które wnoszą swój wkład w oparciu o to, w jaki sposób wpłynie to na ich przyszłą pracę nad projektem lub swoją dziedzinę wiedzy fachowej na temat samego etapu.

- Nie należy konsultować się ze zbyt wieloma osobami: może to spowolnić wykonanie zadania. Konieczność konsultacji z kilkoma osobami przed wykonaniem zadania to kolejny pochłaniacz czasu albo źródło sprzecznych danych wyjściowych dotyczących sposobu wykonania zadania.
- Każdy etap zakończony jest przeglądem i konsultacjami z wieloma członkami zespołu.

Osoba informowana: ci członkowie zespołu muszą znać postępy w pracach nad projektem.

- Może to przybrać tak prostą formę jak upewnienie się, czy wszyscy mają dostęp do planu projektu, aby mogli regularnie śledzić postępy (co miesiąc/co tydzień).
- Jeśli w trakcie projektu albo procesu wprowadzane są jakiegolwiek kluczowe zmiany, które nie stanowią codziennych rutynowych działań.
- Osoby te niekoniecznie przekazują informacje zwrotne, ale muszą być na bieżąco z postępami w całym cyklu życia procesu.

Kroki w ramach macierzy RACI:



Przykład Ewy:

Zadanie	Osoba odpowiedzialna (wykonawca)	Osoba nadzorująca	Konsultant (wsparcie)	Osoba informowana
Opracowanie strategii dla sektora publicznego	Ewa	Menedżerowie wyższego szczebla	Jan	Dora
Obliczenie kosztów szkolenia zespołu i znalezienie najlepszej firmy szkoleniowej	Dora	Ewa	Hugo	Jan
Zorganizowanie wydarzenia (spotkania)	Hugo	Menedżerowie wyższego szczebla	Ewa	Jan
Sporządzenie raportu rocznego	Jan	Ewa	Hugo	Dora
Rozwiązywanie konfliktu pomiędzy członkami zespołu	Ewa	Ewa	Dora	Inni członkowie zespołu

Porady i wskazówki (sugestie dla użytkowników)

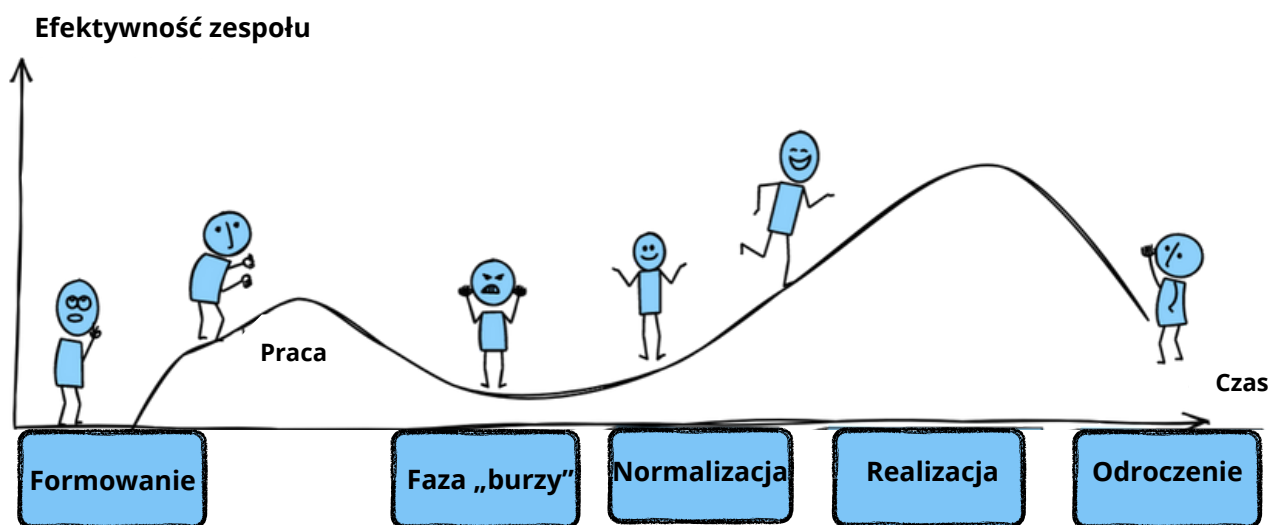
Upewnij się, że żaden członek zespołu nie jest przeciążony zbyt wieloma obowiązkami i zadaniami.

Nie uzdrowi to dysfunkcyjnego zespołu. Macierz RACI nie stanowi sposobu na uzdrowienie zespołu o niskim morale. Może być skutecznym narzędziem tylko wtedy, gdy w zespole nie ma żadnych problemów. Macierz RACI nie jest w stanie naprawić dysfunkcyjnego zespołu. Pozwala jednak na lepszy przepływ komunikacji w spójnej grupie.

PROCES GRUPOWY

(fazy rozwoju grupy według Tuckmana)

Proces grupowy, czy też fazy rozwoju grupy według Tuckmana, to ramy, które mogą być wykorzystywane przez zespoły dążące do poprawy współpracy i pracy w dłuższej perspektywie, aby skuteczniej realizować wyznaczone zadania i cele.



Sytuacje, w których warto użyć tego narzędzia:

- wstępna faza projektu;
- konflikty między członkami zespołu;
- kiedy czujemy, że menedżer stracił kontrolę albo sprawuje nadmierną kontrolę;
- zespół nie jest wydajny ani produktywny;
- ta sama sytuacja powtarza się po raz kolejny.

Jakie są korzyści?

- przygotowuje menedżera do wyzwań pojawiających się w pracy zespołowej;
- pogłębia zrozumienie zachowań członków grupy;
- maksymalizuje produktywność i kreatywność w zakresie oczekiwanych wyników;
- wzmacnia „ducha zespołu” u każdego z członków.

Opis narzędzia/metody i etapy wdrożenia

Formowanie

W tej początkowej fazie pracy nad zadaniem/projektem formuje się zespół albo następują zmiany (reformy, zmiany strukturalne, zmiana celów lub wyznaczanie nowych celów i tworzenie nowych projektów). Jest to start pracy lub współpracy w zespole.

Jak rozpoznać ten etap?	Menedżer na tym etapie powinien:
• każdy prezentuje się ze swej najlepszej strony. Zazwyczaj atmosfera jest pozytywna, ostrożna i uprzejma; • członkowie zespołu są sobie przedstawiani, obserwują się nawzajem i oceniają (kim jesteś, czy jesteś moim przyjacielem?); • zespół obserwuje swoich liderów; • liderzy mogą być kwestionowani i testowani; • koncentrowanie się na sobie (ignorowanie innych); • osoba pragnie być akceptowana i istnieje obawa przed wykluczeniem; • proces wyznaczania celów i rozpoczęcie realizacji projektu.	• celowo i starannie dobierać członków zespołu; • wykorzystywać techniki przełamujące lody, aby zbliżyć do siebie członków zespołu i sprawić, by czuli się bardziej komfortowo; • zachęcać do otwartej dyskusji na temat oczekiwań i celów (na poziomie indywidualnym i grupowym); • upewnić się, że członkowie zespołu właściwie rozumieją swoje role i obowiązki; • ustalić normy dotyczące komunikacji i konfliktów w zespole.

Faza „burzy”

Gdy osiągnięte postępy są niezadowalające, nasila się uczucie frustracji i rodzą się konflikty. To bardzo ważny etap, na którym wiele zespołów może się zatrzymać w swoim rozwoju.

Jak rozpoznać ten etap?	Menedżer na tym etapie powinien:
• ludzie zaczynają otwarcie wyrażać swoje myśli i opinie, często są krytyczni. Może to być skutek niezadowolenia z warunków pracy, organizacji, metod itp.; • wzajemne obwinianie się, konkurencja między poszczególnymi osobami; • powstaje konflikt między zespołem a menedżerem albo członkami zespołu; • objawiają się nieświadome uczucia niepokoju, jest to rodzaj chęci pozbycia się i rozładowania napięcia; • istniejące zasady są łamane i zmieniane.	• aktywnie słuchać i starać się zrozumieć pojawiające się problemy i obawy oraz działać na rzecz ich rozwiązania; • pracować z zespołem nad ponownym rozdzieleniem ról, jeśli jest to konieczne dla lepszej pracy zespołu; • promować kulturę pracy i edukować członków zespołu w zakresie otwartego wyrażania swoich zastrzeżeń i frustracji; • stosować metody rozwiązywania konfliktów (przerwy, humor, mediacje, superwizja, coaching, pytania otwarte, aktywne słuchanie).

Normalizacja

Na tym etapie tworzy się spójność zespołu. Jego członkowie są w stanie skutecznie omawiać i rozwiązywać konflikty, przekazywać swoim współpracownikom sugestie i konstruktywną informację zwrotną, zmierzające do wprowadzania poprawek. Osiągnięta zostaje równowaga, a członkowie zespołu skupiają swoją energię na realizacji kolejnych etapów zadania.

Jak rozpoznać ten etap?	Menedżer na tym etapie powinien:
• ludzie stają się coraz bardziej świadomi swoich pozycji i ról w grupie; • grupa stopniowo zbliża się do poziomu samokontroli; • zmienia się też rola lidera w grupie. Z szefa menedżer staje się koordynatorem i współpracownikiem; • menedżer staje się bardziej demokratyczny, stosuje kolegialne metody pracy; • zespół akceptuje wewnętrzne zasady dotyczące zachowania, wartości i postaw.	• omówić role członków zespołu i ponownie je rozdzielić, tak jak w fazie formowania (Kto jest kim? Dlaczego tu jesteśmy? Czego chcemy od zespołu?); • zainicjować burzę mózgów na temat dotychczas osiągniętych wyników i poprosić wszystkich członków o aktywny udział; • przedstawić nowe pomysły i sugestie oraz wykorzystać więcej zasobów; • zachęcać do otwartej komunikacji, jeśli utrzymują się konflikty; • szkolić grupę tak, aby mądrze korzystała z metod rozwiązywania problemów; • znormalizować otrzymywanie i przekazywanie informacji zwrotnych.

Realizacja

Efekty ciężkiej pracy zaczynają być widoczne. Dotyczy to również uczucia podekscytowania i zabawy. Zespół jest w pełni funkcjonalny i pewny siebie, a także jest w stanie dokonywać płynnej reorganizacji. Członkowie potrafią teraz doskonale funkcjonować w grupie, podgrupach oraz niezależnie, a problemom zapobiega się albo są rozwiązywane zaraz po pojawieniu się.

Jak rozpoznać ten etap?	Menedżer na tym etapie powinien
• zespół zyskuje nowe umiejętności i wykorzystuje je do omawiania spraw oraz szybkiego i skutecznego podejmowania decyzji; • członkowie zespołu wykorzystują swoje mocne strony i talenty; • pozwala to zespołowi szybko i skutecznie osiągać wyniki w oparciu o wewnętrzne zasady zespołu; • wpływ lidera jest tak samo duży, jak zdolność zespołu do samoorganizowania oraz rozwiązywania własnych problemów; • stosuje się kulturę, etykę i interakcje zespołowe.	• obserwować, zadawać pytania i przekazywać uwagi na temat tego, co działa dobrze, a co należy poprawić; • pamiętać i mieć świadomość tego, że jest liderem, ograniczając swoją rolę jako kontrolera (szefa); • organizować różne uroczystości, spotkania i zajęcia dla uczczenia osiągnięć; • zorganizować albo zaproponować ćwiczenia integracyjne, które dadzą nowym członkom poczucie przynależności oraz bycia docenionym za ich ciężką pracę i zaangażowanie.

Etap końcowy

Zadania zostają ukończone. Ważne jest, aby znaleźć czas na świętowanie osiągnięć zespołu lub omówienie porażek.

Jak rozpoznać ten etap?	Menedżer na tym etapie powinien:
• uwolnienie się od struktury grupy po intensywnej pracy zespołowej może wywołać u członków zespołu uczucie niepewności i smutku; • każdy pozostaje na swoim miejscu, a trzon zespołu może zostać uzupełniony o nowych członków, wnoszących własne/nowe umiejętności, doświadczenie i wiedzę.	• doceniać i nagradzać wysiłki całego zespołu oraz poszczególnych członków; • omówić kwestię rozwiązania zespołu z jego członkami i zachęcić do rozmowy na temat ich uczuć i przyszłych działań zawodowych; • wysłuchać i zaoferować doradztwo w oparciu o dane umiejętności i kompetencje; • zakończyć pracę zespołu specjalnym spotkaniem na cześć grupy i jej członków.

Porady i wskazówki (sugestie dla użytkowników)

Metoda ta współgra ze wszystkimi innymi wymienionymi w niniejszym zbiorze narzędzi coachingowych. Po ukończeniu cyklu początkowego zespół przechodzi przez wszystkie etapy ponownie, ale znacznie szybciej, ponieważ ma już odpowiednią wiedzę i doświadczenie oraz wypracowaną kulturę wewnętrzną. Menedżer powinien zastanowić się nad tym, jak ambitny jest projekt, a także jak wymagający jest jego cel główny. Powinien również zwracać uwagę na zróżnicowanie kulturowe zespołu.

Podsumowanie

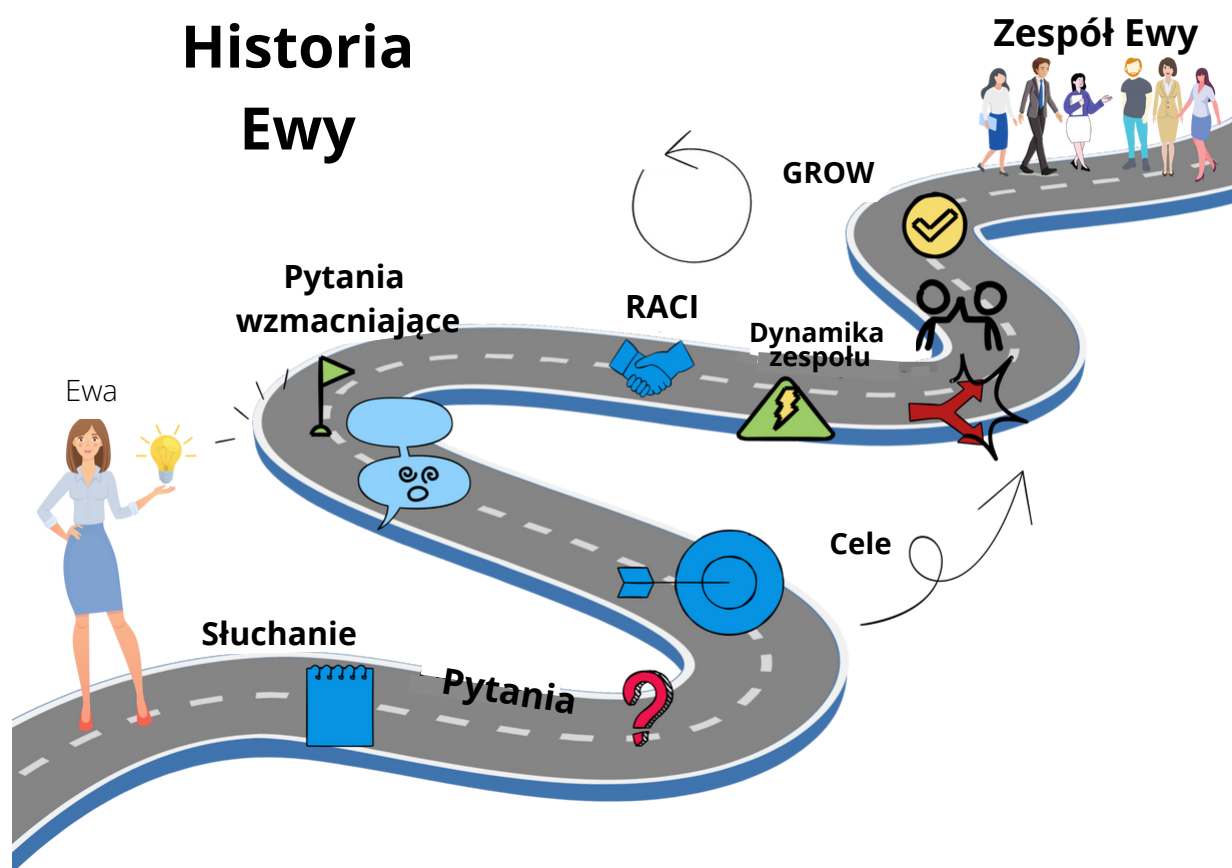
Ewa codziennie korzystała z jednego z narzędzi zawartych w niniejszym zbiorze.

- W poniedziałek odbyła spotkanie z zespołem, podczas którego słuchała swoich pracowników „różnymi uszami”, co pozwoliło jej lepiej zrozumieć zespół. Zadawała zasadnicze i trafne pytania zmierzające do przyspieszenia procesów i zadań oraz korzystała z różnych narzędzi informacji zwrotnej. Dzięki temu mogła zarówno odbierać, jak i dostarczać wysokiej jakości komunikaty.
- We wtorek odbyły się spotkania z liderami, których Ewa przygotowywała do korzystania z modelu GROW: obejmowały one zebranie wszystkich faktów na temat otaczającej rzeczywistości, zastanowienie się nad tym, jakie działania należy podjąć, i wyznaczenie pierwszych trzech zadań.
- W środę było dużo pracy, więc Ewa ponownie zapoznała się z celami SMART i ułożyła dzienny plan oparty na tej strategii. Pozwoliło jej to uporządkować myśli i lepiej zorganizować swoją pracę.
- W czwartek zespół musiał zacząć myśleć o następnym tygodniu i czekającym nakładzie pracy. Model RACI pomógł w zrozumieniu roli każdego członka zespołu i ilości pracy, a następnie w równomiernym rozdzieleniu jej między poszczególnych członków zespołu.
- W piątek wykonywano codzienną pracę, korzystając z modeli GROW i SMART, które pomogły dokonać ewaluacji i wprowadzić niezbędne ulepszenia.

Kiedy Ewa czasami czuła, że nie radzi sobie z zespołem albo, że nic nie działa, jak należy, siadała i czytała o dynamice zespołu. Dzięki temu nie przegapiła fazy rozwoju zespołu oraz fazy konfliktu, w której można utknąć.

Przede wszystkim jednak Ewa stosowała aktywne słuchanie i zadawanie pytań, dzięki czemu jej rozmowy nie były bezowocne, ale konstruktywne, istotne i rzeczowe.

Historia Ewy



Bibliografia (autorzy) i sugerowana dalsza lektura

1. 21 Components of Effective Feedback. (n.d.). Pobrano z TalkDesk: <https://www.talkdesk.com/resources/infographics/21-components-of-effective-feedback/>.
2. 3 Levels of Listening. When to think, when to focus, when to step back. (n.d.). Pobrano z The People Piece: <https://www.peoplepiece.com/our-insights/levels-of-listening>.
3. 4 Sides Model of Communication. (2020). Pobrano z Project Management: <https://projectmanagement.guide/4-sides-model-of-communication/>.
4. Active Listening. (2022). Pobrano ze Skills You Need: <https://www.skillsyouneed.com/ips/active-listening.html>.
5. Active Listening. Hear What People Are Really Saying. (2001). Pobrano z MindTools: <https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm>.
6. Clutterbuck, D. (2020). Coaching the Team at Work 2: The definitive guide to team coaching. Nicholas Brealey; wydanie czwarte.
7. Clutterbuck, D., Megginson, D. (2009). Further Techniques for Coaching and Mentoring. Taylor & Francis; wydanie pierwsze.
8. Clutterbuck, D., Turner, T., Murphy, C. (2021). Ebook: The Team Coaching Casebook. Open University Press.
9. Contributor, A. (2016, Oct 26). Better Questions Get Better Results. Pobrano z Forbes: <https://www.forbes.com/sites/aileron/2016/10/26/better-questions-get-better-results/?sh=963439b53b94>.
10. English, S.S. (2021). The four-sides model explained – Schulz von Thun's communication square. Pobrano z YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=nqZNuV83fCg>.
11. Hueffner, E., (2021, Dec 15). Feedback form examples, templates, and how to write your own. Pobrano z Zendesk Blog: <https://www.zendesk.com/blog/customer-feedback-forms/>.
12. Four-sides model. (2014, Jun 9). Pobrano z Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Four-sides_model.
13. Goldsmith, M. (2015, Aug 7). A 6-Part Structure for Giving Clear and Actionable Feedback. Pobrano z Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/08/a-6-part-structure-for-giving-clear-and-actionable-feedback>.
14. Göke, N. (2020). The 4-ears model of communication. Pobrano z: <https://www.theladders.com/career-advice/the-4-ears-model-of-communication>.
15. Helfand, H. (2020). Dynamic Reteaming: The Art and Wisdom of Changing Teams. O'Reilly Media; wydanie drugie.
16. Hirsch, J. (2020, Jun 1). Good Feedback Is a Two-Way Conversation. Pobrano z Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/06/good-feedback-is-a-two-way-conversation>.
17. Jackson, K. (2017). Essential Questions to GROW Your Team: A Toolkit of Coaching Conversations for Managers & Leaders. Careerbalance Ltd.
18. Jackson, T. (2018, April 11). How [& Why] To Implement The Raci Matrix. Pobrano z ClearPoint Strategy: <https://www.clearpointstrategy.com/raci-matrix/>.

19. Kahansky, N. (2021, Oct 7). Constructive feedback examples: 4-step guide. Pobrano z Hypercontext: <https://hypercontext.com/blog/communication/constructive-feedback-renninger>.
 20. Levi, D.J., Askay, D.A. (2020). Group Dynamics for Teams. SAGE Publications, Inc; wydanie szóste.
 21. Lister, M. (2021, Nov 10). The Three Levels of Listening. Pobrano z Co-Active Training Institute: <https://coactive.com/blog/levels-of-listening/>.
 22. Littlefield, C. (2017). Ask Powerful Questions: Create Conversations That Matter. CreateSpace Independent Publishing Platform.
 23. Miranda, D., Watts, R. (2022, Marth 25). What Is A RACI Chart? How This Project Management Tool Can Boost Your Productivity. Pobrano z Forbes Advisor: <https://www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/>.
 24. Mull, J. (2018). No More Team Drama: Ending the Gossip, Cliques, & Other Crap That Damage Workplace Teams. CreateSpace Independent Publishing Platform.
 26. Noble, S. (2020). Asking In: Six empowering questions only you can answer. Both/And Books.
 27. Ogg, S., Kauppinen, T.J. (2019). Grow: The CEO's Master Playbook for Coaching Value into Existence. ForbesBooks.
 28. Overcoming Barriers to Active Listening. (2022). Pobrano z Change Factory: <https://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/overcoming-barriers-to-active-listening/>.
 29. Q, S. (2004). USE DESK FOR DIFFICULT CONVERSATIONS. Pobrano ze Studer Education: <https://www.studereducation.com/use-d-e-s-k-for-difficult-conversations/>.
 30. Robinson, E. (2021, Dec 10). Why employee feedback is important + how to give and receive it. Pobrano z Hotjar: <https://www.hotjar.com/blog/employee-feedback/>.
 31. Russell, M. (2017, Nov 27). Strategic Leadership: The 3 Levels of Listening. Pobrano z The Startup: <https://medium.com/swlh/strategic-leadership-the-3-levels-of-listening-e3f0c27f8d01>.
 32. Santos, J.M. (2021, April 15). Understanding Responsibility Assignment Matrix (RACI Matrix). Pobrano z The Ultimate References for Project Managers: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>.
 33. Schiffer, V. (2017, May 1). The Art of Misunderstanding & The 4 Sides Model of Communication. Pobrano z SEEK blog: <https://medium.com/seek-blog/the-art-of-misunderstanding-and-the-4-sides-model-of-communication-7188408457ba>.
 34. Stanier, M.B. (2016). The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever. Ottawa: Two Books.
 35. Stoltzfus, T. (2008). Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills. Coach22 Bookstore LLC.
 36. Thun, F.S. (n.d.). The Communication Model by Schulz von Thun. Pobrano z Academy for Conflict Transformation: <https://laofutze.files.wordpress.com/2010/04/schulzvonthun.pdf>.
 37. Vilster, O. (2020, Jan 7). Empowering organisations: 20 questions for evaluating empowerment. Pobrano z LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/empowering-organisations-20-questions-evaluating-ole-vilster/>.
- Whitmore, J. (2009). Coaching for Performance. London: Nicholas Brealey Publishing.