

CHOACHING W PIEŁĘGNIARSTWIE: WPROWADZENIE



Wydrukowano w Stanach Zjednoczonych

Wydrukowano i zbindowano przy współudziale Partnerów Indianapolis, IN

Copyright © 2009 by ICN – Międzynarodowa Rada Pielęgniarek
3, place Jean-Marteau, 1201 Geneva, Switzerland oraz Honorowe Stowarzyszenie Pielęgniarek, Sigma Theta Tau International

ISBN: 978-92-95065-60-4

Wszelkie prawa a tym tłumaczenie na inne języki zastrzeżone. Żadna część tej publikacji nie może ukazać się w druku w formie fotokopii i każdej innej formie czy też sprzedana lub upowszechniana bez pisemnej zgody Międzynarodowej Rady Pielęgniarek i Sigma Theta Tau International. Krótkie cytaty (do 300 słów) mogą być publikowane bez autoryzacji, z zaznaczeniem pochodzenia.

All rights, including translation into other languages, reserved.

No part of this publication may be reproduced in print, by photostatic means or in any other manner, or stored in a retrieval system, or transmitted in any form without the express written permission of the International Council of Nurses. Short excerpts (under 300 words) may be reproduced without authorisation, on condition that the source is indicated.

Międzynarodowa Rada Pielęgniarek,
3 Place Jean-Marteau
1201 - Geneva
Switzerland

Sigma Theta Tau International
550 W. North St.
Indianapolis, IN 46202
USA

Dla uzyskania więcej informacji należy Kontaktować się z Międzynarodową Radą Pielęgniarek, odwiedzając stronę internetową ICN www.icn.ch/index.html
Więcej informacji on Sigma Theta Tau International jest dostępne pod adresem www.nursingsociety.org.



Sigma Theta Tau International
Honor Society of Nursing®



COACHING PIEŁĘGNIARSTWIE. Wprowadzenie.

Rozwinięty przez

Gail J. Donner and Mary M. Wheeler

dla

Międzynarodowej Rady Pielęgniarek oraz

Sigma Theta Tau International

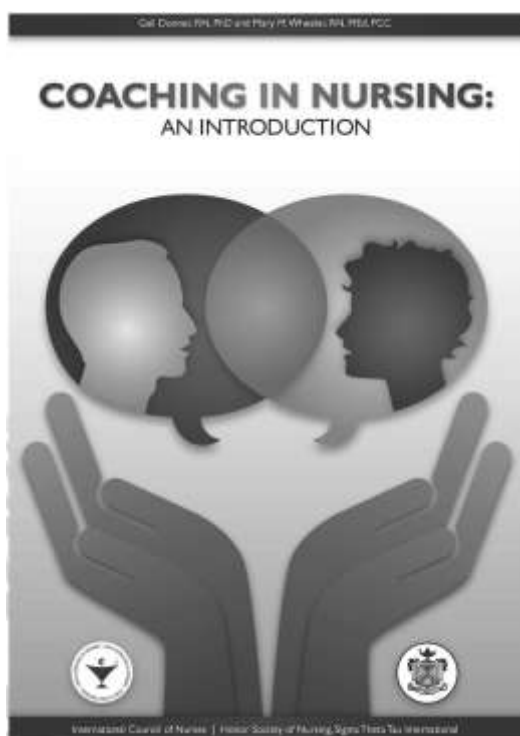
tłumaczenie: dr n hum Małgorzata Kisilowska na zlecenie Polskiego Towarzystwa Pielęgniarskiego

Zapracuj na 6 Międzynarodowych Punktów Edukacji Ustawicznej w Pielęgniarstwie (ICNECs) po przeczytaniu tej książki !

Odwiedź <http://icn.ch/choachingworkbook.htm> aby zacząć już teraz

Czy wiesz, że możesz otrzymać 6 pkt. Międzynarodowych Punktów Edukacji Ustawicznej w Pielęgniarstwie za darmo, po prostu odwiedzając stronę internetową i po przeczytaniu tej książki zaliczyć test on-line (w j. ang)!

To proste! Odwiedź stronę <http://icn.ch/choachingworkbook.htm> aby wypełnić test i zarobić punkty ICNECs



„Coaching w Pielęgniarstwie” jest bezpłatnym materiałem udostępnionym przez Międzynarodową Radę Pielęgniarek i Honorowe Stowarzyszenie Pielęgniarek Sigma Theta The International

Narzędzie to może być wykorzystywane jako przewodnik do zasad nauczania pielęgniarstwa i rozwijania umiejętności zgodnie z indywidualnymi kompetencjami i dla rozwoju zasobów w pielęgniarstwie..



Polskie Towarzystwo Pielęgniarskie dziękuje Małopolskiej Okręgowej Izbie Pielęgniarek i Położnych, Przewodniczącemu MORPiP Panu Tadeuszowi Wadasowi za sfinansowanie.

*Przewodnicząca ZG PiP
Dorota Kijańska*

Spis treści:

O autorach	6
Gratulacje od ICN i STTI	7
Jak korzystać z podręcznika	8
Część 1. Czym jest coaching	10
Czym jest coaching?	10
Trendy w coachingu	11
Klient	13
Kiedy potrzebujesz trenera?	14
Nazywanie swoich potrzeb	15
Znajdowanie trenera	15
Jak radzić sobie w trudnych sytuacjach	16
Trener	17
Ćwiczenie – o coachingu	17
Część 2. Rozmowa w coachingu	19
Przykłady umowy w coachingu (Umowa z trenerem)	19
„Rozmowy wysokiej jakości”	20
Ustalanie celów	23
Komunikacja	24
Plan działania	30
Dziennik nauki	31
Informacja zwrotna od trenera	33
Rozmowa z trenerem – lista kontrolna	34
Część 3. Ćwiczenia praktyczne	36
Część 4. Programy szkoleniowe dla trenerów	38
Przygotowanie trenerów	38
Opracowanie programu coachingu w Twojej firmie	40
Część 5. Podsumowanie	44
Bibliografia	45
Literatura zalecana	46
Książki i artykuły	46
Witryny internetowe	47
Klucz odpowiedzi do ćwiczeń	48

O autorach

Dr Gail Donner RN i Mary M. Wheeler RN, MEd, ACC od 1992 roku prowadzą wspólnie firmę konsultingową donnerwheeler, specjalizującą się w planowaniu kariery i rozwoju zawodowym pracowników sektora zdrowotnego. Ich ostatnia, trzecia książka pt. *Przejmij kontrolę nad swoją karierą. Podręcznik dla pracowników ochrony zdrowia* (ang. *Taking control of your career: A handbook for health professionals*) została wydana przez Elsevier w 2008 roku.

Pracowały w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Europie i Afryce Południowej, współpracowały z Międzynarodową Radą Pielęgniarek, dla której prowadziły warsztaty „Weź odpowiedzialność za swoją karierę” oraz „Wprowadzenie do coachingu i mentoringu w pielęgniarstwie”, oraz Sigma Theta Tau International (warsztaty „Realizacja kariery zawodowej”). Gail była przewodniczącą oddziału STTI Lambda Pi, a Mary jest obecnie recenzentem tekstów napływających do STTI.

Autorki dziękują za pomoc Laurye Macro PCC oray Sue Bookey-Bassett RN, MEd, za przejrzanie niniejszego tekstu, dr Mireille Kingma RN, Barbarze Robinette RN, MSN I Thomasowi Haynesowi, MA, za nieustanną pomoc w przygotowywaniu tej publikacji.

Gratulacje od ICN i STTI

Gratulujemy wyboru! Korzystanie z tej książki to kolejna szansa rozwoju Twojej kariery zawodowej i pogłębienia wiedzy. Pomoże Ci ona rozwinąć Twoje umiejętności i włączyć zasady coachingu do codziennej praktyki – niezależnie czy pracujesz w opiece bezpośredniej, administracji, edukacji czy nauce. Coaching jest narzędziem, które – jeśli wdrażane strategicznie – może potwierdzić i rozwinąć takie kompetencje zawodowe, jak myślenie krytyczne, komunikacja, realizacja opieki skoncentrowanej na pacjencie. Może być także wykorzystywany w realizacji programów stypendialnych w placówkach opieki, jako metoda przekazywania wiedzy praktycznej i wykorzystywania teorii w praktyce opieki przez nowych pracowników.

Niniejszy podręcznik, wydany wspólnie przez ICN, International Centre for Human Resources in Nursing (ICHRN) oraz STTI, jest pełen ćwiczeń, doświadczeń i informacji praktycznych. Wykorzystuje metodę odgrywania ról jako narzędzie indywidualnej nauki, jest przykładem wykorzystania w praktyce zasad i strategii coachingu proponowanych w publikacji ICN *Coaching i mentoring w pielęgniarstwie. Przewodnik* (ang. *A guide to coaching and mentoring in nursing*).

ICN jest federacją ponad 130 krajowych towarzystw pielęgniarских, reprezentujących miliony pielęgniarek z całego świata. Zarządzana przez pielęgniarki, ICN działa na rzecz zapewnienia jakości opieki pielęgniarской i rozwoju polityki zdrowotnej w skali globalnej. ICHRN to wyjątkowe źródło informacji elektronicznej, którego celem jest rozwój zasobów ludzkich w pielęgniarstwie, poprzez udostępnianie odpowiedniej informacji i narzędzi do działania (www.ichrn.org).

Stowarzyszenie honorowe STTI, organizacja reprezentująca ponad 130 tysięcy pielęgniarek, wspiera ich edukację i rozwój zawodowy, aby poprawić dostęp do opieki i stan zdrowia ludzi na całym świecie. Wierzy, że coaching i mentoring wpływają pozytywnie na życie osobiste i zawodowe pielęgniarek.

To praktyczne źródło dostępne jest dla pielęgniarek na całym świecie, takich jak Ty. Może być bardzo pomocne w realizacji celów zawodowych. Ma ułatwić współpracę i komunikację, zachęcić do rozwoju zawodowego, zwiększyć zadowolenie pracowników i zmniejszyć wskaźnik odejść z zawodu. Obie autorki są znanymi na całym świecie specjalistkami w zakresie coachingu i mentoringu, innowacji i współpracy, zwłaszcza w zakresie planowania i rozwoju kariery zawodowej pielęgniarek.

David Benton, RGN, RMN, BSc, Mphil, FFNF, FRCN

Dyrektor Wykonawczy ICN

Patricia Thompson, RN, EdD, FAAN

Dyrektor Wykonawczy STTI

Jak korzystać z podręcznika

Coaching jest interaktywnym procesem interpersonalnym, wspierającym rozwój osobisty i zawodowy poprzez nabywanie odpowiednich umiejętności i rozwój zdolności kluczowych dla praktyki pielęgniarskiej. Oferuje wiele korzyści zarówno dla trenera (coacha), jak i „ucznia” (zwanego najczęściej klientem), w tym większą wiarę we własne siły i samodzielność w realizacji zadań, większe zadowolenie z pracy i produktywność, nabywanie nowej wiedzy i umiejętności.

Niezależnie czy jesteś praktykiem zainteresowanym poprawą jakości swojej pracy, liderem szukającym nowych systemów i programów działania, czy pielęgniarką szukającą trenera, ta książka pomoże ci poznać:

1. cel i zakres coachingu,
2. kiedy możesz potrzebować trenera i jak go znaleźć,
3. fundamentalne zasady coachingu i ich stosowanie,
4. sposób przygotowania trenerów oraz wykorzystania programów coachingu przez organizacje.

Podręcznik ten pomoże rozwinąć umiejętności trenera i włączyć je do codziennej praktyki. Jest wprowadzeniem do podstawowych zasad i procesów coachingu i mamy nadzieję, że zachęci Cię do rozważenia możliwości podjęcia dalszego szkolenia w celu zostania trenerem. Wymaga to intensywniejszych studiów (zazwyczaj ukończenia kursu akredytowanego), praktyki i pracy pod kierunkiem osób bardziej doświadczonych. Więcej informacji na ten temat można znaleźć w Międzynarodowej Federacji Trenerów (*International Coach Federation* – ICF¹; www.coachfederation.org).

Tę książkę przygotowaliśmy, aby pomóc Ci w nauce. Możesz z niej korzystać dla własnych potrzeb lub podczas przygotowywania programu coachingu dla Twojej organizacji. Tak, aby pomogła Ci zrealizować Twoje cele.

Składa się ona z części opisowej i dyskusji, jak również ćwiczeń. Jest podzielona na 5 rozdziałów. Pierwszy z nich zawiera ogólne informacje o coachingu – czym jest, dlaczego jest taki ważny, czym różni się od mentoringu, w jakim kierunku się rozwija, jak zostać trenerem lub go znaleźć. Rozdział 2 opisuje krok po kroku etapy dobrej rozmowy, proponuje zagadnienia do rozważenia. W rozdziale 3 masz możli-

¹ Od PTP: Międzynarodowa Federacja Coachingu

wość sprawdzenia zdobytej wiedzy, tzn. wykonania ćwiczeń. Rozdział 4 zawiera krótką analizę programów szkoleniowych dla trenerów oraz możliwości wykorzystania coachingu w rozwoju organizacji. Rozdział 5 to podsumowanie. Praca zawiera ponadto bibliografię i listę zalecanych źródeł. Po jej przeczytaniu można spróbować zaliczyć test online (www.icn.ch/coachingworkbook.htm – pozytywny wynik pozwala na uzyskanie 6 punktów edukacyjnych (ang. *International Continuing Nursing Education Credits*).

Coachingu nie można się nauczyć w ciągu godziny czy jednego popołudnia. Nauka ta wymaga czytania, przemyśleń, praktyki. Dobry trener to ktoś, kto stale pracuje nad swoim rozwojem.

CZĘŚĆ 1

CZYM JEST COACHING

Większość ludzi nie potrzebuje porady. Potrzebują wsparcia i dyscypliny, aby mogli dobrze wykorzystać to, co już wiedzą.

Marianne Williamson

Czym jest coaching?

Coaching jest to relacja współpracy nawiązywana między trenerem a klientem. Jest ona ograniczona czasowo i celowo, jako główne narzędzie wykorzystuje rozmowę, której celem ma być pomoc klientom w realizacji ich celów. Wymaga od trenera umiejętności prowadzenia znaczących rozmów, pozwalania klientowi na ich „prowadzenie”. Nauka zaczyna się wraz z początkiem takiej rozmowy, a nowe działania i praktyki są jej ostatnim etapem, świadczącym o powodzeniu przedsięwzięcia.

Coaching nie polega na udzielaniu rad, uczeniu czy kierowaniu – jest to współpraca, w której trener pełni funkcję położnej: wspiera, zachęca, pomaga klientowi w przechodzeniu przez pewne doświadczenia, traktując klienta jako eksperta i osobę, dzięki której „wszystko to się dzieje” (Donner & Wheeler 2005). Aby ułatwić taką rozmowę, trener musi umieć słuchać, dyskutować i zadawać pytania, wyjaśniać wartości i poglądy, precyzować poczucie celu, znajdować braki między wizją klienta a rzeczywistością; zachęcać, motywować i budować wiarę we własne siły.

Coaching to kluczowa umiejętność przywódców, menedżerów, instruktorów, pracowników nauki i praktyków. Pomaga pielęgniarkom prowadzić rozmowy i nawiązywać relacje mające na celu rozwój zawodowy, zaangażowanie w pracę. Można być trenerem lub jego klientem, można też wykorzystywać coaching do poprawy satysfakcji z wykonywanych zadań i cieszenia się nimi.

Czasami pojęcia *coachingu* i *mentoringu* są używane wymiennie, ale w rzeczywistości nie są tożsame. Niezależne od siebie, pozostają powiązane strategiami komunikacji, stosowanymi często w promocji rozwoju zawodowego i pozostawania w pielęgniarstwie. Zrozumienie istniejących między nimi różnic pomaga w wyborze właściwej strategii, odpowiedniej do przyjętych celów. To, co ich łączy, to wymóg budowania na wzajemnym zaufaniu, poszanowaniu i doskonałych umiejętnościach komu-

nikacyjnych. Choć nie są one wymierne, pielęgniarka może być zarówno trenerem, jak i mentorem, organizacja może też realizować obie te strategie.

W zrozumieniu różnic między tymi pojęciami pomogą Ci poniższe definicje:

- *Coaching* to relacja współpracy podejmowana przez odpowiednio przygotowanego eksperta (trenera) i osobę poszukującą (klienta); jest ograniczona czasowo, ukierunkowana na cel, wykorzystuje metodę rozmowy dla pomocy klientom (osobom bądź grupom) w realizacji ich celów.
- *Mentoring* to relacja długoterminowa, w której ktoś bardziej doświadczony i mądrzejszy (mentor) wspiera i zachęca innego (protegowanego, podopiecznego) w jego/ jej rozwoju osobistym i zawodowym; mentor może wykorzystywać umiejętności trenerskie, ale nie trzeba być mentorem, aby zostać trenerem.

Trendy w coachingu

Można wymienić kilka trendów w metodologii i zastosowaniach coachingu, do wykorzystania w pielęgniarstwie. Coaching indywidualny, grupowy i zespołowe są dla nas relatywnie nowe. Aby wykorzystać ten potencjał, potrzebujemy różnych metod i programów przygotowujących trenerów, uzupełnionych o szczegółowe zasady ich oceny.

Coaching, realizowany w kontakcie bezpośrednim, telefonicznym czy internetowym, jest tradycyjnie postrzegany jako działalność indywidualna. Coaching grupowy jest nowszą metodą, opracowaną dla aktualnych potrzeb. Polega na stworzeniu grupy, której członkowie przedstawiają swoje indywidualne problemy i pracują wspólnie z trenerem nad sposobami ich rozwiązania. Na przykład świeżo zatrudnione pielęgniarki spotykają się z trenerem i rozmawiają o indywidualnych wyzwaniach, jakie stoją przed nimi, w odniesieniu do adaptacji w miejscu pracy. W coachingu zespołowym to zespół jako całość jest klientem. Omawiane zagadnienia są problemami zespołowymi, nie indywidualnymi. Stosuje się tu tę samą metodę co w pracy grupowej, choć plan działania opracowywany jest wspólnie.

Poza różnymi metodami coachingu mamy też różne możliwości jego zastosowania. Przyszłość pielęgniarstwa wiąże się z czterema takimi obszarami: coaching koleżeński, zdrowotny i interdyscyplinarny oraz planowanie sukcesji. Przyjrzyjmy się im bliżej.

Coaching koleżeński

Może być wykorzystany do pomocy pielęgniarkom w rozwoju ich kariery i zwiększeniu satysfakcji zawodowej. Organizacje wciąż szukają sposobów na zatrzymanie doświadczonych pracowników oraz na pomoc młodszym. Pielęgniarka – trener może pomagać młodszej koleżance w sprawach zawodowych – w ten sposób pracodawca doceni jej doświadczenie i zaangażowanie i jednocześnie zorganizuje odpowiednią pomoc dla potrzebujących. Coaching koleżeński może być także wykorzystywany jako stworzenie pracownikom możliwości porozmawiania o ich pracy i karierze. Takie rozmowy budują dobrą atmosferę w pracy – środowisko wrażliwe na problemy rozwoju, wspierające aspiracje zawodowe pracowników.

Nowi, początkujący pracownicy są cennym choć wymagającym wsparcia zasobem organizacji, wymagają więc specjalnego traktowania. Coaching koleżeński może pomóc w zatrzymaniu ich w zawodzie, wyposażając ich w nowe umiejętności i sposób patrzenia, potrzebne do dobrego funkcjonowania w organizacji i skutecznych negocjacji z kolegami. Ta forma coachingu może być realizowana w formie indywidualnej lub grupowej.

Coaching zdrowotny

Jest to strategia użyteczna dla pielęgniarek, które chcą pomóc pacjentom osiągnąć ich cele zdrowotne. Pacjenci coraz częściej chcą brać odpowiedzialność za własne zdrowie i przyszłość, a coaching zdrowotny umożliwi pielęgniarkom prowadzenie z nimi odpowiednich rozmów w tej sprawie, jako formy opieki zorientowanej na pacjenta. Obecnie niewiele jeszcze mamy przykładów coachingu zdrowotnego opisanych w literaturze. Podejście to wydaje się jednak doskonale pasować do relacji pielęgniarka-klient, w której klienci wypowiadają swoje potrzeby, a pielęgniarka-trener zadaje pytania, pomagające im „iść na przód”. To kolejna obiecująca forma rozwoju praktyki pielęgniarskiej.

Coaching interdyscyplinarny (międzyzawodowy)

Zainteresowanie kształceniem i praktyką interdyscyplinarną jest coraz większe. Ich celem jest rozwijanie współpracy zespołowej pielęgniarek, lekarzy i innych pracowników ochrony zdrowia, w opiece holistycznej. Dobra współpraca to coś więcej niż umiejętność pracy zespołowej. Wymaga gotowości do tworzenia i funkcjonowania zespołów interdyscyplinarnych. Trener może ułatwić rozwój takiego zespołu, którego członkowie pracują nad relacjami wewnętrznymi, w którym jest czas na działanie i na refleksję. Ponieważ pielęgniarki doceniają korzyści płynące ze współpracy, mogą pokierować tworzeniem takich zespołów i zadbać, aby realizowały one swoje cele.

Planowanie sukcesji

Coaching może być także używany w programach planowania sukcesji. Największe wyzwania dla pielęgniarstwa światowego w ciągu najbliższych 5 lat to: wskaźniki demograficzne, zmiany w rozumieniu równowagi między pracą a życiem prywatnym, planowane przejście na emeryturę wielu liderów. Programy planowania sukcesji zadań lidera stają się kluczowym elementem długoterminowych strategii zarządzania zasobami ludzkimi w wielu organizacjach. Coaching indywidualny i grupowy, mentoring, praktyki zawodowe, dzielenie się etatami – to elementy tych strategii. Coaching ma zapewnić rozwój aspiracji zawodowych, pomóc w ustalaniu celów, wspierać przywódców w okresie transformacji.

Klient

Jedynym wymogiem stawianym klientowi w coachingu jest zaangażowanie w relację, gotowość do zadawania pytań o własną pracę oraz do badania możliwości rozwoju na przyszłość. Niemal zawsze wiąże się to z gotowością do zmian. W relacji trenerskiej to klient pyta – prosi o pokazanie możliwości, których nie dostrzega, które są poza jego horyzontem. I to klient wybiera temat rozmowy.

Oczekiwania klienta mogą dotyczyć (ale nie muszą być ograniczone do) pomocy w takich sprawach, jak wykonywanie obowiązków, kariera, styl życia. Klienci muszą chcieć podejmować rozmowę i dostrzegać osobiście potrzebę zmiany. Jak w

każdym procesie zmian, klient musi poznać swoje intencje, zanim nastąpi zmiana zachowań.

Kiedy potrzebujesz trenera?

W naszym życiu zawodowym pojawiają się chwile, w którym brakuje nam pewności co do tego, jaki ma być nasz następny krok. Wtedy pomoc nam może rozmowa z trenerem. Wiemy, co chcemy osiągnąć, ale nasze wewnętrzne ograniczenia utrudniają nam realizację wizji. Wątpimy w swoje możliwości, boimy się, wewnętrzny głos mówi nam – „nie możesz tego zrobić”, „a co, jeśli...”. Trzeba mieć odwagę, aby powiedzieć „nie wiem, co mam dalej robić”, ale kiedy to zrobisz, otwierają się przed Tobą nowe możliwości.

Większość z nas wie, co chce robić i kim chce być – wszyscy potrzebujemy bezpiecznego miejsca i wsparcia, aby osiągnąć nasze cele. Wiedza, kiedy szukać pomocy takiej jak coaching, jest tak samo ważna jako umiejętność wyboru trenera. Pomoże ci on stanąć twarzą w twarz z własnym strachem, rozwinąć możliwości i iść na przód.

Poniżej przedstawiamy listę sytuacji, w których ważna może się okazać pomoc trenera. Czy wydaje Ci się, że jedna z nich dotyczy Ciebie? Sprawdź, jak jest naprawdę.

- Czy jesteś na początku swojej kariery zawodowej i potrzebujesz pomocy, aby nauczyć się funkcjonować w środowisku pracy, odnaleźć w nowych sytuacjach i ustalić własne priorytety?
- Czy jesteś w środku swojej kariery, szukasz możliwości zapewnienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym i potrzebujesz pomocy w podejmowaniu decyzji – czy przyjąć nowe odpowiedzialności, czy pozostać przy dotychczasowych?
- Czy kończysz swoją karierę zawodową, zaczynasz zastanawiać się, jak zmniejszyć swoje obciążenia i jak przygotować się do przejścia na emeryturę?
- Czy przeżywasz stres zawodowy, tzn. masz wiele konkurencyjnych zainteresowań/priorytetów i potrzebujesz je uporządkować, aby móc iść na przód?
- Czy myślisz o swojej karierze w sposób uporządkowany, ale czujesz się uwięziona, niepewna co robić dalej, szukasz odpowiedzi na swoje pytania?
- Czy pełnisz funkcję kierowniczą, potrzebujesz wsparcia w realizacji swoich specyficznych celów zawodowych?

Jeśli odpowiedziałaś „tak” na chociaż jedno z powyższych pytań, zastanów się nad możliwością skorzystania z pomocy trenera.

Nazywanie swoich potrzeb

Posiadanie jasno określonego powodu/celu jest warunkiem kluczowym wszystkich faz relacji w coachingu, pomaga w jej ocenie. Ustalonemu celowi musi towarzyszyć silna chęć osiągnięcia oczekiwanego wyniku. Twoja determinacja może Ci osiągnąć sukces w realizacji celów.

Oto dwa pytania, które pomogą Ci określić powód, dla którego chcesz skorzystać z pomocy trenera:

1. Czego potrzebuję/ chcę? Na przykład: „potrzebuję pomocy w uczynieniu kolejnego kroku na drodze kariery zawodowej”.
2. Co jest przyczyną mojej decyzji, że skorzystanie z pomocy trenera pomoże mi w osiągnięciu tego, czego potrzebuję/ chcę? Na przykład: „potrzebuję odkryć, co przeszkadza mi w rozwoju i osiągnięciu moich celów zawodowych i dlaczego nie mogę tego zrobić sama”.

Znajdowanie trenera

Teraz, kiedy masz już powód do podjęcia rozmowy z trenerem, musisz go znaleźć. Ponieważ coaching jest relacją zbudowaną na wzajemnym zaufaniu, trener musi być osobą, której doświadczenie i sposób pracy doceniasz i masz do niej zaufanie. Niektóre podmioty w ochronie zdrowia oferują pomoc trenerską jako jedną z usług ujętych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Stowarzyszenia zawodowe mogą udostępniać taką pomoc swoim członkom, podobnie jak niektóre organizacje lokalne. Usługi płatne realizują trenerzy zawodowi, ich wiarygodność może być potwierdzona przez ICF.

Tak jak w każdej innej relacji, decyduje „dopasowanie” między Tobą a trenerem. Wykorzystaj więc swoje kontakty, zbierz referencje, wybierz kilku kandydatów i dowiedz się o nich jak najwięcej, zanim podejmiesz decyzję. Bądź dobrze poinformowanym klientem. Oto kilka pytań, które możesz zadać potencjalnemu trenerowi:

1. Jakie są Pani/a kwalifikacje i doświadczenie?
2. Czy podpisuje Pan/i formalne umowy z klientami? Czy mogę zobaczyć jej wzór?
3. Czy Pani/a usługi obejmują informację zwrotną i proces oceny?

4. Czy może Pan/i przedstawić referencje?
5. Jakie opłaty Pan/i pobiera?

Jak w każdym usługach płatnych, musisz znać cenę oraz wiedzieć, za co płacisz. Pamiętaj, aby zapytać o dostępność trenerów w swojej organizacji zawodowej lub organizacjach pozarządowych, takich jak YMCA/YWCA² – mogą być tańsze. Wielu trenerów oferuje krótką (ok. 20-30 minut) rozmowę „próbna”, która ma pomóc w sprawdzeniu, czy pasujecie do siebie, czyli czy jest szansa na dobrą relację. Kiedy rozpoczniesz współpracę, czas rozmowy, liczba spotkań oraz wyniki rozmów to efekt waszej współpracy; często stanowią one element pisemnej lub ustnej umowy coachingowej (zob. część 2).

Jak radzić sobie w trudnych sytuacjach

Coaching jest czymś, czego potrzebujesz, aby rozwinąć własną wizję i realizować cele. Jednak kiedy już rozpoczniesz współpracę, mogą wystąpić sytuacje, które wywołają w Tobie wątpliwość, czy dokonałaś właściwego wyboru trenera.

Na przykład: Ty i Twój trener odbyliście trzy rozmowy. Zaczynasz mieć wrażenie, że trener jest osobą, która chce pewne zadania realizować szybciej niż Ty – Twój sposób rozwiązywania problemów jest wolniejszy i bardziej metodyczny. Wiesz także, że kiedy taka sytuacja miała miejsce w kontaktach z innymi ludźmi, zazwyczaj nie reagowałaś, a później czułaś się sfrustrowana. Co zrobisz?

1. Powinnaś omówić tę sytuację z trenerem i zbadać możliwości poprawy relacji. Idealnie byłoby, gdybyście zawarli umowę, uwzględniającą rozmowę o tym, jak postępować w sytuacji, gdy przestaniecie do siebie pasować. Teraz jest dobry moment, aby do tej umowy powrócić.

2. Jeśli nie porozmawialiście o tym na początku, musicie podjąć ten temat w momencie, gdy pojawią się pierwsze wątpliwości. Możesz zacząć, mówiąc „chciałabym porozmawiać o tym, jak się czuję. Obawiam się, że oczekujesz ode mnie, abym realizowała swoje cele szybciej, niż ja uważam za stosowane. Czy możemy o tym porozmawiać i znaleźć jakiś sposób wyjścia z tej sytuacji?”

3. Jeśli nie podpisywaliście umowy, a czujesz, że trener nie reaguje na Twoje wątpliwości po omówieniu sytuacji, powinnaś rozważyć zakończenie tej relacji i poszukanie innego. Możesz podjąć temat, mówiąc: „Wiele myślałam o naszej relacji

² Od PTP - w Polsce funkcjonuje YMCA (Young Men Christian Association)

i różnicy w naszych stylach. Zdałam sobie sprawę, że nie jestem zadowolona z moich postępów. Chciałabym zakończyć naszą relację i poszukać czegoś innego”. Pamiętaj, że to Ty odpowiadasz za swoje doświadczenia.

Trener

Nasza kariera składa się z różnych etapów, na których poszukujemy możliwości rozwoju. Wiele pielęgniarek nieformalnie pełni rolę trenerów w swojej codziennej pracy, rozmawiając z koleżankami o ich wizjach kariery zawodowej, z klientami o ich poglądach na zdrowie. Takie rozmowy są okazją do usłyszenia, co tak naprawdę przeszkadza im w realizacji tych wizji. Jeśli coaching Cię nie interesuje, zastanów się jednak nad udziałem w programie szkoleniowym. Nie tylko poszerzy on Twoje umiejętności, ale też zwiększy możliwości rozwoju zawodowego. Możesz też rozważyć korzyści, jakie płyną z udziału w szkoleniu akredytowanym (zob. część 4). Ważne, że jeśli chcesz zostać trenerem, powinnaś się do tego jak najlepiej przygotować.

Teraz, kiedy znasz już podstawy coachingu i jego zastosowania, możesz się dowiedzieć więcej o samej relacji, czyli trenerskim „know how”.

ĆWICZENIE – O coachingu

Zanim przejdziemy do Części 2, poświęćmy chwilę na zastanowienie i odpowiedź na poniższe pytania.

1. Coaching i mentoring to nie to samo. Jaka jest różnica między nimi? _____

2. Jakie są 4 różne formy coachingu, do wykorzystania w rozwoju opieki zdrowotnej?

3. W jaki sposób można stwierdzić, kiedy danej osobie potrzebny jest trener?

4. W jaki sposób mogę znaleźć dobrego trenera? _____

5. Jaka jest właściwa strategia postępowania w sytuacji trudnego kontaktu z trenerem? _____

6. Opisz, w jaki sposób bycie trenerem wzbogaca możliwości kariery zawodowej.

Sprawdź swoje odpowiedzi z tymi zawartymi w kluczu na końcu książki. Jak Ci poszło? Czy musisz przejrzeć jeszcze raz Część 1?

Czy jesteś gotowy do przejścia dalej?

CZĘŚĆ 2

ROZMOWA W COACHINGU

Wierzę, że możemy zmienić świat, jeśli znów zaczniemy słuchać siebie nawzajem. Prosta, uczciwa rozmowa, kiedy każdy z nas ma możliwość mówienia, w której każdy czuje się wysłuchany i każdy słucha.

Margaret Wheatley

Rozmowa w coachingu jest prowadzona w ramach relacji trenerskiej. Relację tę zazwyczaj opisuje się jako związek między dwiema osobami. W takim kontakcie – współtworzonym przez dwie osoby, zarówno trener, jak i klient biorą odpowiedzialność za cały proces. Rozmowa jest oparta na wzajemnym zaufaniu, uczciwości i poszanowaniu. Jeden z jej uczestników jest otwarty i elastyczny, poufność drugiego pozostaje poszanowana. Podstawą relacji jest uznanie przez trenera, że to klient:

- wychodzi z prośbą o rozmowę dotyczącą uczenia się, rozwijania możliwości, działania;
- pozwala mu na nawiązanie ze sobą relacji oraz
- korzysta z niej oraz ponosi odpowiedzialność za osiągnięcie zamierzonych rezultatów.

W budowaniu podstaw relacji trenerskiej kluczowe są dwa elementy: klient, mający jasno sprecyzowany powód do jej nawiązania (zob. część 1) oraz umowa między trenerem a klientem dotycząca współpracy. Oba mają zapewnić sukces relacji.

Umowa z trenerem

Umowa z trenerem jest przygotowywana indywidualnie i wyjaśnia szczegóły relacji, przebieg procesu, zakres działań i podział odpowiedzialności. Ważne aby oboje – trener i klient – uzgodnili swoje wzajemne oczekiwania. Umowa powinna zawierać zapisy określające zobowiązania obu partnerów oraz co oboje zrobią, aby

relacja była korzystna dla obu stron. Podpisanie umowy jest podstawą działania i zmniejsza ryzyko przyszłych konfliktów czy nieporozumień.

Poniżej umieszczono ważne pytania, na które trener i klient powinni odpowiedzieć indywidualnie, a następnie przedyskutować swoje odpowiedzi przed sformalizowaniem relacji.

- Jakie czynniki są decydujące dla współpracy?
- Jak często będziemy się spotykać?
- Jak długo będą trwały sesje?
- Co stanie się w sytuacji, gdy jedno ze spotkań się nie odbędzie?
- Po czym poznamy, że w naszej relacji mogły pojawić się problemy?
- Jakie działania podejmę i w jakim czasie, jeśli nie będę zadowolona z relacji z trenerem?
- Jeśli nie mogę nic poradzić na zaistniałe różnice lub odkryję, że nie jesteśmy w stanie realizować wspólnych celów – co zrobię?

Na Ryc. 1. przedstawiono przykładowy wzór umowy. Trener jest tu osobą prowadzącą samodzielną praktykę, pobiera opłaty za swoje usługi. Ważne jest, aby w takim przypadku zawrzeć indywidualną, dostosowaną do danych potrzeb umowę, obejmującą takie elementy, które odzwierciedlają rodzaj relacji, jaką chcesz mieć ze swoim klientem.

„Rozmowy wysokiej jakości”

Kiedy już Ty (jako trener) i Twój klient ustaliliście cel waszej współpracy i podpisaliście umowę, jesteście gotowi podjąć rozmowy. Rozmowy „wysokiej jakości” składają się z 4 elementów:

1. tworzenie atmosfery,
2. ustalanie,
3. współpraca,
4. zakończenie.

Przyjrzyjmy się im bliżej.

Tworzenie atmosfery polega na nawiązywaniu nieformalnej, luźnej, otwartej i wspierającej relacji, prowadzącej do dialogu i uczenia się. Wspierające środowisko umożliwi klientowi skoncentrowanie się na tym, co jest dla niego naprawdę ważne w

życiu i w pracy, podjęcie ryzyka i bycie odważnym. Oto kilka wskazówek do trenera, pomocnych w tworzeniu przyjaznej atmosfery podczas rozmowy:

- znajdź miejsce zapewniające ochronę prywatności, w którym nikt Wam nie będzie przeszkadzał,
- przyjdź wcześniej, abyś nie musiała się spieszyć i mogła przygotować się do rozmowy,
- wyłącz komputer i wszystkie inne urządzenia elektroniczne, nie odpowiadaj na telefony,
- zorganizuj miejsca siedzące tak, abyście siedzieli naprzeciwko siebie i by nie rozdzielało Was biurko.

Ryc. 1. Przykład umowy w coachingu

Niniejsza umowa dotyczy moich usług trenerskich oraz precyzuje zasady moich relacji z klientami. Przestrzegam zasad uznawanych przez Międzynarodową Federację Coachingu (ICF) oraz jej definicji coachingu. ICN definiuje coaching zawodowy jako „trwałą współpracę partnerską, pomagającą klientom dojść do oczekiwanych wyników w ich życiu zawodowym i osobistym”.

Podczas każdej sesji Ty (jako klient) wybierasz przedmiot rozmowy, ja słucham i dzielę się moimi spostrzeżeniami, zadaję pytania, a na końcu próbuję usłyszeć od Ciebie wizję przyszłości i plan działania. Realizuję swoje usługi w bezpośredniej rozmowie, przez telefon lub pocztę elektroniczną.

Oferuję za darmo konsultację próbną, aby ocenić, czy istnieje zgodność między potrzebami potencjalnego klienta a moimi usługami. Kiedy wybierzesz moje usługi, ponosisz odpowiedzialność za wniesienie opłat, ustalanie i przestrzeganie terminów spotkań, inicjowanie rozmów telefonicznych (jako formy konwersacji) oraz informowanie mnie w odpowiedni sposób o konieczności odwołania spotkania. Jeśli nasze spotkania nie rozpoczną się w ciągu 6 miesięcy bądź jeśli nie zaproponujesz innej formy umowy, niniejsza umowa traci ważność.

Zobowiązuję się do zachowania w całkowitej tajemnicy wszystkich otrzymanych od Ciebie w trakcie naszej współpracy informacji. Nie ponoszę żadnej odpowiedzialności za wyniki, które chcesz osiągnąć. Ty, jako klient, zobowiązujesz się do bycia przygotowanym do każdego spotkania, do przychodzenia na każde spotkanie z gotowością do podjęcia rozmowy o możliwościach działania. Wiesz, że nasze kontakty zależą od

Twojego zaangażowania. Jeśli w którymkolwiek momencie uznasz, że nasza współpraca Cię nie zadowala, podejmiesz odpowiednie działania i poinformujesz mnie (trenera) o swoich wątpliwościach – najlepiej podczas osobistego spotkania.

Moje wynagrodzenie wynosi _____. Suma ta obejmuje pierwszą sesję (1,5 h) dotyczącą oceny sytuacji i ustalenia celów, oraz 6 h coachingu w trakcie kolejnych 6 miesięcy. Godziny te mogą być realizowane w cyklach 30 min lub 1 h. Całkowita opłata będzie wniesiona przed rozpoczęciem pierwszego wyznaczonego spotkania. Możliwość innych form płatności należy przedyskutować przed rozpoczęciem pierwszej sesji.

Ty, jako klient, odpowiadasz za skontaktowanie się ze mną w sprawie pierwszej rozmowy – telefonicznej lub osobistej. Jesteś także odpowiedzialny za dzwonienie do mnie lub spotkanie się ze mną w ustalonych terminach. Pod koniec każdego takiego spotkania ustalimy wspólnie szczegóły następnego spotkania. Następnie prześlę Ci email, potwierdzający nasze ustalenia.

W razie odwołania lub zmiany terminu spotkania, podejmę wszelkie starania, aby znaleźć nowy termin, pasujący klientowi. Jeśli klient nie poinformuje mnie o odwołaniu, traci 1 h z całkowitego czasu spotkań przyznanego na dane 6 miesięcy.

klient

data

trener

data

Na *ustalenie* przychodzi czas, kiedy znany jest już cel rozmowy i cele ogólne danej relacji. Trener musi mieć jasność co do tego, dlaczego klient chce pomocy w formie coachingu, na jakich zagadnieniach chce się skoncentrować, jakie będą wskaźniki sukcesu pod koniec współpracy. Klienta można poprosić o wypełnienie przed pierwszą sesją „Formularza klienta” (ang. *A Client Profile Form* – zob. Ryc. 2).

Ryc. 2. przykładowy Formularz klienta

Imię i nazwisko
Adres korespondencyjny
Telefon
Email
Wiek: <35 ___ 35-44 ___ 45-54 ___ 55+ ___
Jeśli pracuje – stanowisko:
Na jakich zagadnieniach chciał(a)byś się skupić podczas sesji? Np. kariera, sposób pracy, styl życia, inne? Jeśli jest to więcej niż jedno zagadnienie, proszę określić ich wagę (1 - najważniejszy).
Na skali 1-10 określ poziom swojego bieżącego zadowolenia z wymienionych wyżej zagadnień.
Jeśli coaching się powiedzie – co się zmieni w Twoim życiu?
Czy chcesz mnie jeszcze o czymś poinformować?
Proszę zwrócić ten formularz przed rozpoczęciem pierwszej sesji. Dziękuję.

Ustalanie celów

Następnym krokiem jest pomóc klientowi wskazać obszary wymagające nauki i rozwoju oraz ustalić cele. Sukces klienta (niezależnie od jej/jego wyboru) zależy od umiejętności ustalania celów. Cele pozwolą mu raczej patrzeć naprzód, szukać możliwości, niż koncentrować się na tym, co nie działa. Wybieranie i ustalanie celów oznacza, że myśli on/a poważnie o wzięcia odpowiedzialności za swoje życie.

Ważne, aby podczas ustalania celów klient pamiętał, że muszą być one:

- realistyczne (mogę to zrobić),
- pożądane (chcę to zrobić),
- motywujące (będę pracował nad tym, aby je zrealizować).

Cele muszą być jasno sprecyzowane, z wyznaczonym czasem realizacji, możliwe do osiągnięcia i odpowiednie dla sytuacji klienta. Dotyczą konkretnych działań, mieszczą się w obszarze faktów – nie uczuć. Precyzowanie celów zawiera w sobie przekształcanie marzeń w cele zorientowane na działania, na podstawie których można zbudować plan działań.

Klienci mogą potrzebować przyjrzenia się swoim celom i ich zmiany, w miarę realizacji przyjętej wizji. Mogą też chcieć zmienić tę wizję, w miarę edukacji. Nawet w tym drugim przypadku klient korzysta z działań i zasobów wykorzystywanych dla realizacji celów przyjętych na początku.

Dzięki współpracy trener może pomóc klientowi w doprecyzowaniu celów i dobrać narzędzia do działania i nauki, skuteczne w osiąganiu zakładanych rezultatów.

Współpraca – to proces realizowany, kiedy trener i klient prowadzą dyskusję, której efektem jest ustalenie celów. To esencja konwersacji w metodzie coachingu. Trener pomaga klientowi w kształtowaniu jego samodzielności (ocenie własnej zdolności do wykonania danego zadania) – poprzez udzielanie wsparcia, zachęcanie i stawianie mu wyzwań, rozwijających jego zdolności i umiejętności. Wynikiem takiej współpracy jest zdobywanie nowej wiedzy i podejmowanie konkretnych działań. Działania te rozwijają klienta, a wiedza – otwiera przed nim nowe możliwości samo-realizacji.

Naukę i działanie ułatwi skuteczną komunikacją. Jest ona podstawą praktyki pielęgniarskiej; jest przez pielęgniarki dobrze rozumiana i właściwie realizowana. Takie umiejętności można wykorzystać w pracy trenerskiej – w zadawaniu pytań, słuchaniu, obserwacji, udzielaniu informacji zwrotnej – która ma pomóc klientowi podejmować wybrane działania i rozwijać się. Trener może także towarzyszyć w przygotowywaniu planu działania i zachęcać do prowadzenia dziennika. Przyjrzyjmy się bliżej tym zagadnieniom.

1. Komunikacja

Skuteczne zadawanie pytań

Sposób formułowania pytań, dobór wyrazów, ogromnie wpływa na rodzaj udzielonej odpowiedzi. Zadawanie pytań jest więc i umiejętnością, i sztuką. Pytania zadawane przez trenera powinny mieć charakter otwarty, neutralny, wrażliwy, powin-

ny być jasno sformułowane. Ich otwartość ma zachęcać do udzielenia przemyślanej odpowiedzi dotyczącej uczuć i perspektyw klienta. W opozycji do otwartych – pytania zamknięte zazwyczaj wymuszają odpowiedź bardzo krótką, najczęściej jednowyrazową. Otwarte są też bardziej obiektywne (zob.

<http://www.mediacollege.com/journalism/interviews/open-ended-questions.html>).

Zadaniem trenera jest szukanie pewnych ograniczeń (przekonań, założeń), które utrudniają lub uniemożliwiają klientowi realizację jego możliwości i planów. Kiedy natknie się na taki „opór”, może pomóc klientowi skoncentrować się na przyszłości (zamiast na problemie), rozmawiając o celach, poczuciu sensu i wizji. Należy zawsze zadawać pytania w taki sposób, aby klient mógł samodzielnie, własnymi słowami udzielić odpowiedzi. Jeśli klient powie „to dobre pytania” – należy je zapamiętać i wykorzystać w przyszłości.

Poniżej kilka przykładów pytań otwartych:

- Co masz na myśli? Co przez to rozumiesz?
- Czy możesz powiedzieć coś więcej na ten temat?
- Jak się z tym czujesz? Co czujesz w takiej sytuacji?
- Czy będziesz nad tym pracował/a?
- Jak chciał(a)byś to zmienić? Chciał(a)byś, żeby to wyglądało?
- Jeśli mógłbyś/mogłabyś zrobić to jeszcze raz, co zrobił(a)byś inaczej? Co byś zmienił/a?
- Co teraz zrobisz? Kiedy to zrobisz?
- Co jest Ci potrzebne do podjęcia decyzji?

ĆWICZENIE – Zadawanie pytań otwartych i zamkniętych

- Znajdź partnera
- Jedna osoba staje się postacią z kręgu pielęgniarstwa (historyczną bądź żyjącą), znaną obu uczestnikom, np. Florence Nightingale.
- Druga osoba zadaje najpierw serię pytań zamkniętych, a następnie otwartych, mających na celu ustalenie tożsamości rozmówcy. Ma na to 5 minut.
- Trzeba zacząć od pytań zamkniętych, na które udziela się konkretnej odpowiedzi, np. Czy jesteś postacią współczesną? Gdzie mieszkasz? Ile masz lat?

- Kiedy pytający zbierze już dane demograficzne i faktograficzne, zaczyna zadawać pytania otwarte, pozwalające na udzielenie szerszych informacji, które wykorzystuje się w oparciu o te już zebrane, np. Opisz czasy, w których żyjesz; Czy możesz powiedzieć mi, jaki jest Twoja największa zasługa dla pielęgniarstwa?
- Kiedy zgadniesz kim jest rozmówca (lub się poddasz), następuje zamiana miejsc i powtórzenie ćwiczenia.
- W podsumowaniu trzeba przedyskutować różnice w jakości odpowiedzi na pytania zamknięte i otwarte.

Aktywne słuchanie

Podczas komunikowania się często priorytetowo traktuje się mówienie, nie słuchanie. W coachingu, gdzie klienci oczekują odpowiedzi, są oni także zainteresowani okazywaniem im empatii i zrozumienia, wrażliwością na ich słowa i potrzeby. Rolą trenera jest aktywne słuchanie tego, co mówi klient, jak też zwracanie uwagi na to, czego nie mówi, szukanie, wyjaśnianie, informowanie go o swoich spostrzeżeniach i rozumieniu przedstawionej sytuacji, aby rozwinąć w nim umiejętność słuchania siebie. Czasami przeskakujemy od razu do konkluzji lub wyciągamy błędne wnioski na podstawie ograniczonych informacji. Umiejętność wyjaśniania i precyzowania do połączenia zadawania pytań, słuchania, ponownego porządkowania – sprawdzania różnych punktów widzenia: „Według mnie mówisz, że... czy mam rację?” A klient odpowiada: „Tak, o to chodzi!” lub „Nie, to całkiem nie o to chodzi”.

Klienci mogą się zmienić tylko dzięki sposobowi, w jaki są wysłuchiwni. Zachowania niewerbalne (kontakt wzrokowy, uśmiech, potakiwanie, rozluźniona postawa ciała) to informacja dla nich, że są wysłuchiwni. Pamiętaj, aby skoncentrować się na kliencie – nie na swojej potrzebie udzielenia odpowiedzi czy doradzenia, nawet w takich sytuacjach, kiedy klient chce tę odpowiedź od Ciebie uzyskać.

ĆWICZENIE – aktywne słuchanie

- Znajdź partnera.
- Jedna osoba – opowiadająca – przez 2 minuty przedstawia jakąś historię (np. o wydarzeniu, o uzdolnieniach itp.). Konieczne jest przestrzeganie wyznaczonego czasu.

- Inna osoba – słuchająca – słucha bez przerywania przez całe wyznaczone 2 minuty. W tym czasie realizuje następujące zachowania:
 - przez pierwsze 30 sekund słuchający siedzi ze skrzyżowanymi nogami, lekko osunięty na krześle, ramiona skrzyżowane, rzadki kontakt wzrokowy, patrzy na zegarek, poważny wyraz twarzy, bawi się kluczami lub innym drobnym przedmiotem,
 - przez kolejne 30 sekund: bardzo częsty kontakt wzrokowy, nie bawi się, siedzi z nogami nieskrzyżowanymi, wychylony do przodu, ramiona oddzielnie, kilkakrotnie się uśmiecha,
 - kolejne 30 sekund: zachowania jak powyżej oraz zachęcające komentarze, np. tak, dobrze,
 - ostatnie 30 sekund: wszystko jak powyżej oraz kilka pytań pozwalających opowiadającemu na rozwinięcie wątki.
- Podsumowanie: Jak czułeś/aś się jako osoba opowiadająca? Co zauważyłeś/aś? Jaki skutek miało to dla słuchającego?

Obserwowanie

Trener uczy klienta samoobserwacji, aby pomóc mu w odkrywaniu nowych możliwości działania. Trzy obszary podlegające obserwacji to język, nastrój i emocje oraz ciało.

- Język – to przez słowa tworzymy nową rzeczywistość, koordynujemy z innymi działania, kształtujemy naszą tożsamość. Ważne jest to, co i **jak** mówimy (barwa, natężenie, ton itd.).
- Nastrój i emocje – nasze odczucia wobec danego wydarzenia czy działalności wpływają na nasze zachowanie. Nasze emocje zazwyczaj są odzwierciedlone przez przymiotniki opisujące nastrój w danym czasie, np. „Jestem szczęśliwy”.
- Ciało – język ciała odzwierciedla nasz nastrój i uczucia. Np. klient może powiedzieć „Czuję się świetnie”, ale trener widzi, że ton głosu i mowa ciała zaprzeczają temu stwierdzeniu.

Analiza przypadku

Klientka poprosiła o spotkanie z trenerem. Przyjechała na nie 10 minut spóźniona. Miała rozbiegany wzrok, bawiła się własnymi placami i nie mogła spokojnie

usiedzieć na krześle. Już podczas rozmowy telefonicznej słycać było jej podenerwowanie i wydawało się, że płakała. Kiedy przyjechała, nie powiedziała ani słowa. Zapytana o to, jak się czuje, spojrzła w dół i cicho odpowiedziała „Czuję się świetnie. Wszystko jest w porządku”.

Korzystając z powyższego przykładu, zastosuj obserwację we wszystkich trzech obszarach (język, nastrój i emocje, mowa ciała) dotyczącą zachowania klientki.

1. Język _____
2. Nastrój/ emocje _____
3. Mowa ciała _____
4. Czy myślisz, że klientka naprawdę „czuje się świetnie?” Dlaczego? Dlaczego nie?

Porównaj swoje odpowiedzi z tymi na końcu książki. Jak Ci poszło?

Udzielanie informacji zwrotnej

Trener udziela informacji zwrotnej, aby pomóc klientowi w rozwoju. Informacja zwrotna ma być pozytywna, nie polega na krytykowaniu. Udzielając jej, poproś o pozwolenie, bądź uczciwy, mów o zachowaniu, nie o osobie, nie przedłużaj, bądź konkretny i realistyczny, weź odpowiedzialność za swoje słowa, zaproponuj dalszą pomoc. Miej odwagę mówić prawdę. Klienci potrzebują mieć szersze spojrzenie na siebie. Jest to możliwe, jeśli korzystają z perspektywy innych, zbierają informacje o obszarach, gdzie potrzebna jest zmiana, proszą o podpowiedzi jak rozwijać nowe umiejętności i – po zastanowieniu się – decydują, co dalej robić.

Podsumowując, współpraca „zdarza się” wówczas, gdy trener i klient prowadzą dyskusję, której owocem jest ustalenie celów działania. Mogą przy tym stosować różne strategie komunikacyjne, w tym zadawanie pytań, aktywne słuchanie, obserwacja i udzielanie informacji zwrotnej.

Poniżej przedstawiono dialog między Reeną (klientką) i Sally (pielęgniarką zdrowia publicznego i trenerem zdrowotnym) – jako przykład współpracy.

Przykładowy dialog

Trener: Cześć, Reena. Jak dobrze Cię widzieć. W swoim zgłoszeniu napisałaś, że masz problemy z zachowaniem równowagi między pracą i życiem prywatnym. Czy możesz mi coś więcej o tym powiedzieć?

Klient: Sally, pod koniec każdego tygodnia jestem po prostu wyczerpana. Nie mam sił dla mojej rodziny, nie mam chęci na życie osobiste, nie mam nawet czasu na jakąkolwiek formę ćwiczeń fizycznych. Tak łatwo złość się na dzieci – a to mi się wcale nie podoba. Czuję się wykończona i nie wiem, jak to zmienić.

Trener: Czy jest coś jeszcze, o czym powinnam wiedzieć?

Klient: Może jeszcze to, że byłam u lekarza i dowiedziałam się, że mam wysokie ciśnienie, wysoki poziom cukru we krwi i muszę o siebie zadbać.

Trener: Po pierwsze – to bardzo dobrze, że chcesz coś zmienić i lepiej o sobie zadbać. A teraz powiedz mi, Reena, co to dla Ciebie znaczy – równowaga między pracą a życiem prywatnym?

Klient: To znaczy, że po powrocie do domu z pracy mam siłę pobawić się z dziećmi, mam czas zrobić coś dla siebie i czuję się zdrowa. To byłaby dla mnie idealna sytuacja.

Trener: Co Ci więc przeszkadza, aby zrealizować tę wizję?

Klient: No, na przykład, teoretycznie powinnam wychodzić z pracy codziennie o 15.00, ale tak się nigdy nie dzieje. Wracam do domu później. Kiedy już wrócę, muszę pomóc dzieciom w odrabianiu lekcji i czuję się winna tego, że robię to w ciągłym pośpiechu. Później nie mogę znaleźć czasu na przygotowanie normalnego posiłku czy ćwiczenia fizyczne, ponieważ czas, który dodatkowo poświęciłam pracy, powinien być przeznaczony dla mojej rodziny i dla mnie.

Trener: Czy w takiej sytuacji i przy Twojej wizji idealnego połączenia pracy i życia prywatnego jest jakiś obszar, na którym chciałabyś się skupić w czasie między dzisiejszym i naszym kolejnym spotkaniem?

Klient: Chciałabym zacząć ćwiczyć, przynajmniej kilka razy w tygodniu.

Trener: Okay. Porozmawiajmy teraz o twoich preferencjach co do aktywności fizycznej. Powiedz mi na przykład, jakie ćwiczenia lubisz, a jakich nie.

Klient: Dobrze...

2. Plan działania

Trener pracuje z klientami nad przygotowaniem strategii realizacji celów. Wspólnie tworzą plan, obejmujący poszczególne etapy działania, zasoby do wykorzystania, harmonogram, wskaźniki sukcesu dla każdego przyjętego celu. Tworząc taki plan, klient zaczyna działać i podejmować decyzje. Każda decyzja jest oparta na wcześniejszych i prowadzi do kolejnych działań. Każde działanie powoduje konieczność dokonania w przyszłości kolejnych wyborów. Plan i jasno sprecyzowane cele pozwolą klientowi wybierać możliwości, prowadzące do realizacji wizji. Ważne jest także, aby ocenić, czy klienci osiągają upragnione cele. W miarę działania i realizacji poszczególnych etapów, a to daje im kolejne bodźce do dalszych starań.

Ryc. 3. Przykładowy plan działania

Cel długoterminowy Równowaga między pracą a życiem prywatnym			
Cel krótkoterminowy Do końca miesiąca przeznaczyć 3 godziny w tygodniu na ćwiczenia fizyczne			
etapy działań	zasoby	harmonogram	wskaźniki sukcesu
Każdego dnia przejdę na piechotę trzy piętra schodów	Praca/ centrum handlowe	dziś	Zrobiłam!
Znajdę koleżankę do ćwiczeń	Rodzina, przyjaciele, koledzy z pracy	Do końca pierwszego tygodnia	Jedna osoba zgodziła się ćwiczyć ze mną
Znajdę zajęcia grupowe	Zobaczyć, czy jest jakaś oferta w miejscu pracy, lokalnym ośrodku sportowym – zebrać informacje od osób korzystających z tamtejszych zajęć	Do końca drugiego tygodnia	Mam dwie propozycje do wyboru
Spotkać się z trenerami, dowiedzieć jak najwięcej o zajęciach i zapisać się		Do końca trzeciego tygodnia	Zapisałam się
Zacząć chodzić na zajęcia		Do końca miesiąca	Mam wybrane zajęcia, zarezerwowałam czas w moim kalendarzu, czuję się z tym lepiej

3. Dziennik nauki

Dziennik taki pomoże klientowi śledzić swoje przemyślenia, kontrolować czyżniane postępy. Pisanie i/lub rysowanie dziennika to dokumentacja osobistych odkryć dokonywanych podczas całego procesu. Dziennik to bardziej miejsce do przemyśleń niż typowy pamiętnik. Kiedy możemy zobaczyć, w jaki sposób myślimy, możemy te nasze spostrzeżenia ponownie i na nowo „przemyśleć”, wyjść poza przyzwyczajenia, odkryć wewnętrzną mądrość i kreatywność. A kiedy to robimy, zmienia się nasze życie. Klient najpierw zapisuje swoje odkrycia i spostrzeżenia po każdej rozmowie z trenerem, później trzyma dziennik na podorędziu i zagląda do niego, dodając lub usuwając informacje – według potrzeby. Dziennik stanie się też zasobem do wykorzystania w przyszłości, przy podejmowaniu decyzji.

Poniżej kilka przykładowych pytań; klient może je potraktować jako punkt wyjścia dla swoich rozważań i refleksji na piśmie.

- Co robię?
- Co mnie dziwi? Dlaczego?
- Jakie są moje myśli i odczucia w związku z tym doświadczeniem?
- Czego mogę się nauczyć z tego doświadczenia?
- Czego się uczę?
- Jak mogę wykorzystać tę informację? Na przykład która z rzeczy, którymi się aktualnie zajmuję, zmieni się pod wpływem tego, czego się nauczyłam(a)?
- Co będę dalej robić?

Przykładowy wpis w dzienniku Reeny

Spotkałam się dziś z Sally, moją trenerką, aby porozmawiać o postęпах w realizacji mojego planu poświęcenia 3 godzin w tygodniu na ćwiczenia fizyczne. Naprawdę, cieszę się z moich postępów. Jestem też zdziwiona, jak wiele osób zgodziło się ćwiczyć ze mną. Sally pytała, czemu się temu dziwię. To dobre pytanie, zgodziłam się je przemyśleć przed naszym następnym spotkaniem.

Jestem także zadowolona, że zaczęłam ćwiczyć mówienie „nie”, kiedy poproszono mnie w tym tygodniu w pracy, czy nie zgodziłabym się na zasadach wolontariatu przewodniczyć nowemu komitetowi. Sally kazała mi się zastanowić, dlaczego mam takie trudności z odmawianiem. W przeszłości czułam się winna, mówiąc „nie”, a na skutek tego ucierpiała równowaga między pracą a moim życiem prywatnym.

Jeśli priorytetem jest moje dobre samopoczucie, nie wolno mi przyjmować na siebie więcej obowiązków, niż jestem w stanie zrealizować, powinnam za to znaleźć czas w moim planie dnia na ćwiczenia fizyczne. Te spotkania z trenerką są bardzo pomocne. Pomagają mi się zastanowić nad sobą i odpowiedzieć na pytanie, dlaczego robię to, co robię. Zbyt wiele robię nawykowo, a teraz widzę siebie i swoje zachowanie w nowym świetle.

Zanim spotkam się z Sally w przyszłym miesiącu, muszę:

1. zastanowić się, dlaczego dziwi mnie to, że tak wiele osób zgodziło się ćwiczyć ze mną,
2. znaleźć odpowiedź na pytanie, dlaczego tak trudno jest mi mówić „nie” i co zamierzam z tym zrobić,
3. zapisać się na zajęcia gimnastyczne.

Zakończenie jest tą częścią rozmowy i relacji, w której klient ma jasność działań, jest zaangażowany i posiada wewnętrzny „pęd” do działania, dzięki czemu odnosi sukcesy i przyjmuje odpowiedzialność za następne kroki. Zakończenie jest elementem każdej rozmowy, można je także wyodrębnić jako ostatni etap relacji.

Pod koniec każdej rozmowy trener podsumowuje temat, potwierdza, co klient zgodził się zrobić do następnego spotkania, ustala jego datę. Zaleca się, aby trener prowadził notatki (zob. Ryc. 4) z każdej rozmowy, tak jak klient prowadzi dziennik. Jeśli masz dostęp do poczty elektronicznej, prześlaj klientowi tą drogą informacje podsumowujące spotkanie, zawierające przypomnienie kolejnych zaplanowanych działań – albo uzyskaj taką informację od klienta. To powoduje, że czują się oni odpowiedzialni za czynione postępy. Zależnie od klienta, korzystny może się okazać kontakt mailowy lub elektroniczny między spotkaniami, aby podtrzymać chęć działania i upewnić co do postępów.

Na zakończenie relacji klient i trener świętują odniesione sukcesy, uzyskaną wiarę we własne siły i przejęcie odpowiedzialności za swoje działania. W tym czasie następuje potwierdzenie gotowości klienta do usamodzielnienia się, posiadania potrzebnych jemu/jej do rozwoju umiejętności. Ponieważ coaching jest relacją skierowaną na konkretny cel i ograniczoną czasowo, ważne jest, aby ją w odpowiednim momencie zakończyć, niezależnie od tego, czy i jak była owocna. Zakończenie takie może obejmować dyskusję o zdobytej wiedzy i doświadczeniach. Poproś klienta, aby przyszedł na ostatnią sesję przygotowany do odpowiedzi na następujące pytania:

- przypomnij sobie, z jakiego powodu (dla jakiego celu) chciałeś rozpocząć coaching,
- jakie są Twoje osiągnięcia, z czego jesteś najbardziej dumny/a?
- czego dowiedziałeś/aś się o sobie w tym czasie?
- jakim wyzwaniom stawiałeś/aś czoła?
- jakie są Twoje kolejne działania?
- jakiej dodatkowej pomocy potrzebujesz?

Ryc. 4. Przykładowy formularz indywidualnej sesji trenerskiej

Imię i nazwisko klienta		
Telefon:	Email:	
Sesja: spotkanie	rozmowa telefoniczna	kontakt internetowy
Data		
Rozmowa nr		
TEMAT KONWERSACJI		
WNIOSKI		

Informacja zwrotna dla trenera

Po zakończeniu relacji powinieneś zastanowić się, czy nie poprosić o informację zwrotną od klienta, która pomogłaby Ci doskonalić Twoje usługi. Oto kilka proponowanych pytań – z prośbą o jak najbardziej precyzyjne odpowiedzi.

- Na skali 1-5 (1 – najniższy, 5 – najwyższy) oceń ogólną wartość coachingu. Ocena: ____ Proszę uzasadnić.
- Jakie masz ogólne wrażenia (ogólną ocenę) z Twojego doświadczenia z coachingiem?
- Co było pomocne? Co nie było pomocne?
- Dodatkowe komentarze, uwagi itp.

Rozmowa z trenerem – lista kontrolna

Zanim przejdziemy do Części 3, proszę wypełnić poniższą listę, odpowiadając na pytania.

Miejsce, w którym odbywam rozmowy coachingowe, sprzyja konwersacji, ponieważ (opisz przestrzeń, w której będziesz pracować): _____

Mam pomysł, co powinno się znaleźć w mojej umowie coachingowej. Oto kilka najważniejszych elementów: _____

• Wiem, że rozmowa ma dotyczyć klienta i jego planów. Będę tego pilnował, poprzez: _____

• Doceniam znaczenie doskonałych kompetencji komunikacyjnych i stale pracuję nad rozwojem swoich umiejętności w tym zakresie, poprzez: _____

• Ustalanie celów jest ważne, ponieważ: _____

• Plan działania mojego klienta obejmuje: _____

-
-
- Jestem otwarty/a na informację zwrotną dotyczącą moich usług trenerskich. Proszę opisać: _____

Sprawdź swoje odpowiedzi z tymi na końcu książki.

Jak Ci poszło?

W których aspektach musisz jeszcze trochę nad sobą popracować?

Teraz, kiedy już masz trochę wiedzy co do tego, jak wygląda rozmowa w coachingu, jesteś gotowy/a, aby poćwiczyć swoje umiejętności trenerskie.

CZĘŚĆ 3

ĆWICZENIA PRAKTYCZNE

Jesteśmy tym, co nieustannie powtarzamy w czynach. Doskonałość nie jest więc czynem – jest przyzwyczajeniem.

Arystoteles

To ćwiczenie pomoże Ci rozwinąć umiejętności trenerskie w obszarze Twojej praktyki zawodowej. Nie oznacza to, że po jego wykonaniu możesz być zawodowym coachem – to wymaga głębszego, bardziej sformalizowanego przygotowania.

Na początek znajdź 2 osoby do współpracy. Idealnie byłoby, gdybyście mogli poświęcić 1-1,5 godziny. Opracuj kilka możliwych scenariuszy coachingu (po pomoc zajrzyj do podrozdziału „Kiedy możesz potrzebować trenera?”) lub przygotujcie kilka już wspólnie. W tym procesie masz możliwość bycia trenerem, klientem i obserwatorem. Każda osoba będzie musiała udzielić i odebrać informację zwrotną. Poniżej wymienione etapy zapewnią każdemu z Was możliwość przećwiczenia każdej z ról.

1. Zdecydujcie, kto będzie trenerem, klientem i obserwatorem. Zorganizujcie odpowiednio miejsca siedzące, tak aby klient i trener mogli się widzieć i słyszeć. Klient wybiera scenariusz i zaczyna odgrywać rolę. Trener wykorzystuje wiedzę i umiejętności poznane w Części 2 podczas rozmowy z klientem, Obserwator korzysta z zamieszczonego poniżej *Formularza informacji zwrotnej* i robi notatki.
2. Scenka trwa 10 minut, po upływie tego czasu obserwator mówi „czas”. Teraz ćwiczcie udzielanie i odbieranie informacji zwrotnej.
3. Zmiana ról i powtórzenie procesu na podstawie nowego scenariusza.
4. Kolejna zmiana ról i powtórzenie procesu, na podstawie kolejnego scenariusza.
5. Kiedy wszyscy mieli już okazję pełnić wszystkie role, spotykacie się ponownie, dzielicie obserwacjami i doświadczeniami.

Jeśli to ćwiczenie uważasz za pomocne, porozmawiaj z kolegami o możliwości regularnego powtarzania go. Pamiętaj, że nowa wiedza to wyzwanie. Doskonałość wymaga czasu i praktyki. Ćwicz, bądź cierpliwy i dobry dla siebie.

Jeśli koledzy nie mogą ćwiczyć z Tobą, poproś o pomoc przyjaciół lub rodzinę. Korzystaj z wymienionych powyżej działań i przeprowadzaj kolejne „rozmowy z klientami”, odbierając informację zwrotną od rozmówcy i obserwatora. Ważne jest, aby szukać możliwości ćwiczenia umiejętności i zbierania informacji od innych na ten temat.

Formularz informacji zwrotnej

1. *Klient* opisuje swoje doświadczenia podczas sesji – co zadziałało, a co nie było pomocne.
2. *Trener* w ciągu 3 minut opisuje swoje doświadczenia, sprawdza, co zrobił(a)by inaczej i zaznacza, co poszło dobrze.
3. *Obserwator* udziela informacji zwrotnej trenerowi, korzystając z wytycznych z następnej strony i dając przykłady.

Formularz informacji zwrotnej

Rozmowa z trenerem	Przykłady właściwych zachowań	Przykłady obszarów wymagających poprawy
Tworzenie atmosfery: Stworzono środowisko nieformalne, wspierające, atmosferę rozluźnienia, dobrą do prowadzenia dialogu i nauki		
Wyjaśnianie: Określono przyczynę rozmowy i wskazano cele		
Współpraca: Przeprowadzono dwustronną dyskusję w celu ustalenia celów. Wykorzystano: <ol style="list-style-type: none"> 1. skuteczne zadawanie pytań 2. aktywne słuchanie 3. obserwowanie 4. udzielanie informacji zwrotnej 		
Kończenie: Część konwersacji, w której klient zyskuje jasność co do sytuacji, wyraża chęć i zaangażowanie, przejmuje odpowiedzialność za kolejne działania.		

CZĘŚĆ 4

PROGRAMY SZKOLENIOWE DLA TRENERÓW

Trener jest jak zaczyn: długo pracuje na oczekiwane wyniki.

Frederic Hudson

Przygotowanie trenerów

Skuteczny coaching wymaga wielu umiejętności, w tym między innymi: obserwacji, udzielania informacji zwrotnej, zadawania pytań zachęcających do refleksji nad sobą, przywództwa, komunikowania się, budowania zaufania, nazywania problemów i ich rozwiązywania, podejmowania decyzji i radzenia sobie z konfliktami. Międzynarodowa Federacja Coachingu proponuje długą listę takich umiejętności, które mają pomóc w działaniach trenerów, zwłaszcza prowadzących usługi indywidualne. Ta lista obejmuje m.in.:

- formułowanie założeń, przestrzeganie zasad etycznych i standardów zawodowych, podpisywanie umów coachingowych;
- współtworzenie relacji – budowanie zaufania i poczucia prywatności klienta;
- skuteczne komunikowanie się – aktywne słuchanie, zadawanie pytań, bezpośrednia komunikacja, oraz
- ułatwianie nauki – pobudzanie świadomości, projektowanie działań, planowanie i ustalanie celów, kierowanie realizacją planów, odpowiedzialność.

Osoby, które chcą zostać trenerami, mają do wyboru wiele różnych programów: począwszy od warsztatów rozwoju umiejętności trenerskich, a skończywszy na studiach podyplomowych w zakresie coachingu. Niektóre z nich są akredytowane przez ICF. Akredytacja nie jest obecnie obowiązkowa, ale być może kiedyś będzie wymagana. Nawet jeśli tytuł „trenera” nie jest obecnie chroniony, tylko dyplomy kursów prowadzonych przez ICF są honorowane na całym świecie.

Programy szkoleniowe są także organizowane przez pracodawców; wówczas często realizowane na zlecenie przez firmy zewnętrzne, poza siedzibą instytucji, choć mogą być też prowadzone na miejscu. Ich celem jest dopasowanie do specyfiki i kultury danej organizacji i do potrzeb z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Zawierają najczęściej elementy wprowadzenia do coachingu, z podstawowymi moż-

liwościami zastosowania tych umiejętności w danym miejscu pracy. Zazwyczaj jest to szkolenie zawierające element wykładowy i część praktyczną oraz towarzyszące mu: stałą możliwość uzyskania informacji zwrotnej od eksperta oraz ocenę realizacji programu.

Ryc. 5 poniżej zawiera listę kluczowych elementów szkolenia wewnętrznego z coachingu. Można ją wykorzystać jako listę kontrolną do sprawdzenia, czy program proponowany przez firmę zewnętrzną zawiera potrzebne treści.

Ryc. 6 z kolei podaje przykład programu warsztatu z coachingu, który może stanowić część programu szkolenia wewnętrznego. Jego treści znaleźć można w niniejszej książce.

Ryc. 5. Podstawowe elementy programu szkolenia trenera

<p>Treści programu:</p> <ul style="list-style-type: none">• funkcje i kompetencje trenera (np. umiejętność obserwacji, udzielanie informacji zwrotnej, zadawanie pytań, przywództwo, komunikacja, budowanie zaufania, nazywanie i rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, zarządzanie konfliktem)• proces coachingu (np. ustalanie celów, obserwacja i informacja zwrotna, zadawanie pytań w celu zachęcenia do samodzielnych odkryć i docenienia własnych możliwości, potwierdzanie, wynagradzanie)• realizacja scenariuszy typowego coachingu <p>Metody nauki/ pracy</p> <ul style="list-style-type: none">• warsztaty (zob. Ryc. 6)• podręcznik z materiałami uzupełniającymi do wykładu• praktyka, obserwacja, informacja zwrotna od eksperta• stały dostęp do eksperta i możliwość konsultacji (spotkania indywidualne, telekonferencje, poczta elektroniczna)• spotkania cykliczne ułatwiające analizę wyników i/lub relacji trenerskiej• seminaria w trakcie trwania i na zakończenie programu, aby promować stały rozwój umiejętności, podzielić się sukcesami, strategiami <p>Strategie oceny</p> <ul style="list-style-type: none">• badania satysfakcji uczestników (informacja zwrotna od trenera i klienta)• ocena realizacji coachingu (badania przed rozpoczęciem i po zakończeniu szkolenia)• wskaźniki oddziaływania na organizację, np. dane dotyczące odejść, zadowolenia pracowników (zgodność z celami, jakie program miał osiągnąć)
--

Ryc. 6. Warsztaty rozwoju umiejętności trenerskich

CEL	Rozwijanie umiejętności
<p>Przekazać uczestnikom:</p> <ul style="list-style-type: none"> wiedzę, umiejętności i narzędzia do rozpoczęcia działalności trenerskiej możliwość ćwiczenia pod okiem eksperta dostęp do trenera – mentora i uzyskania jego opinii <p>PROGRAM</p> <p>1. Wiedza</p> <ul style="list-style-type: none"> Podstawowe informacje o coachingu <p>Czym jest coaching? Czym różni się od mentoringu? Trendy rozwoju Klient Trener</p> <ul style="list-style-type: none"> Rozmowa w coachingu <p>Umowa na usługi trenerskie Troska o jakość rozmowy</p>	<ul style="list-style-type: none"> Odgrywanie ról - Jak wygląda rozmowa w coachingu Ćwiczenia <p>Możliwości odgrywania roli trenera, klienta i obserwatora</p> <p>Możliwość udzielenia i odebrania informacji zwrotnej</p> <p>3. Dalsza pomoc</p> <p>Kontakt z ekspertem (telefoniczny, elektroniczny) pomagającym w rozwijaniu własnych umiejętności trenerskich.</p> <p>Taki kontakt jest bardzo ważny, ale jeśli jest niemożliwy, dobrze byłoby poprosić uczestników do korzystania z dzienników i zapisywania swoich działań (nad czym pracują, jakie robią postępy).</p>

Opracowanie programu coachingu w Twojej firmie

Teraz, kiedy wiesz już mniej więcej, o co w coachingu chodzi, znasz podstawowe elementy relacji i wiesz, jak przygotowuje się trenerów, możesz chcieć rozważyć przygotowanie programu coachingu dla Twojej firmy.

Programy coachingu w pielęgniarstwie utworzono, aby (a) ułatwić etap rozpoczynania pracy świeżym absolwentom (Nelson et al., 2004; Grealish, 2000; Hom, 2003), (b) poprawić relacje między pracownikami a kadrą kierowniczą (Lachman, 2000); (c) rozwijać instruktorów (Eisen, 2001; Waddell, 2005) i (d) stworzyć możliwość tej formy pomocy dla osób na stanowiskach kierowniczych (Savage, 2001). Coaching zespołowy jest także wykorzystywany w celu poprawy wyników samodzielnych zespołów (Savage, 2001; Hackman & Wageman, 2005). Coaching „działowy”, stosowany w celu pomocy nowym pielęgniarkom w adaptacji po pierwszych dniach pracy, to strategia pozwalająca na ciągły rozwój umiejętności zawodowych, takich jak myślenie krytyczne (Nelson et al., 2004). Pielęgniarki specjalistki, instruktorzy lub kierownicy mogą pełnić rolę trenera w programach oferowanych w każdej placówce klinicznej. Coaching dla osób na stanowiskach kierowniczych jest zazwyczaj realizo-

wany przez zewnętrznych, zawodowych trenerów, którzy pomagają w rozwijaniu specyficznych umiejętności potrzebnych do bycia skutecznym liderem.

Coaching indywidualny może być stosowany w programach łącznie z warsztatami. Podczas pracy wspólnej każdy z uczestników opracowuje własny plan działania, a następnie korzysta z pomocy trenera przy jego ocenie i realizacji. Choć nie każdy potrzebuje coachingu, osobom, które z niego korzystają, przynosi rzeczywiste korzyści. Może nawet decydować o sukcesie bądź porażce danego przedsięwzięcia. Np. ICN opracowała program *Weź odpowiedzialność za swoją karierę* (ang. *It's your career: take charge*), w ramach którego pielęgniarkom udostępniano podręcznik pomocny w przygotowaniu warsztatów dotyczących planowania kariery i rozwoju zawodowego oraz indywidualnej pomocy trenerskiej (ICN 2001).

Coaching jest także wykorzystywany jako jedna z form doskonalenia dla studentów w placówkach klinicznych, metoda doskonalenia przekazu wiedzy praktycznej, dla nowych pracowników – wykorzystywania wiedzy teoretycznej w praktyce opieki (Grealish 2000). Coaching może być również stosowany w rozwoju praktyki zawodowej, jako proces umożliwiający refleksję nad indywidualnymi działaniami, wprowadzaniem zmian, pracą zawodową (Eisen 2001).

Twoja organizacja może chcieć zaproponować bodźce formalne trenerom i klientom. Takie bodźce dla trenerów są zazwyczaj powiązane z korzyściami wynikającymi z nauczenia się nowych umiejętności czy pełnienia nowych ról. Bodziec – to tak naprawdę możliwość wzbogacenia własnego doświadczenia (i także CV). Bodźce dla klientów to problem bardziej skomplikowany, ponieważ skuteczność coachingu zależy od świadomego zaangażowania klienta w taką relację. Jeśli jednak organizacja chce coś zaproponować, może to być np. czas przeznaczony na kontakty z trenerem, perspektywa awansu.

Aby pomóc Ci w opracowaniu własnego programu coachingu, chcemy zaproponować przeanalizowanie czterech jego etapów: planowania, wdrażania, oceny i kontynuacji. Na Ryc. 7 przedstawiono listę kontrolną dla takiego programu, pomocną w takim projektowaniu.

Opracowanie programu coachingu dla własnej firmy jest zadaniem wielowymiarowym i czasochłonnym. Wymaga szczegółowego planowania, a przede wszystkim poparcia (materialnego i moralnego) ze strony kadry zarządzającej. Można popatrzyć na taki program jako na cel długoterminowy i zacząć od rozwoju własnych (lub wspólnie z kolegami) umiejętności w tym zakresie, zanim rozpocznie się bardziej

sformalizowane działania. Można następnie zrobić „pilotaż” – czyli zaproponować pomoc trenerską kilku wybranym pielęgniarkom, sprawdzając w ten sposób zainteresowanie tego typu usługami i jednocześnie własne umiejętności.

Ryc. 7. Przygotowanie programu coachingu – lista kontrolna

Planowanie

- Przyczyna, zakres, cele i planowane wyniki programu (organizacyjne i zawodowe) zostały uzgodnione.
- Wybrano przedstawiciela kadry kierowniczej na lidera projektu, który ma odpowiadać za udzielanie pomocy i właściwą komunikację.
- Koordynator projektu nadzoruje jego realizację, kontynuację, rozwój.
- Przyjęto budżet (wstępny oraz finansowanie dalszych działań). Zależnie od filozofii i polityki organizacji, można przedyskutować bodźce formalne dla trenerów i klientów.

Realizacja

- Prowadzona jest komunikacja (i marketing) z kluczowymi uczestnikami projektu (osoby przewidziane do roli trenerów i mentorów, potencjalni klienci) – w intranecie, biuletynach, na plakatach itp. Zespół posiada odpowiednią dokumentację naukową, program jest powiązany z celami organizacyjnymi i zawodowymi.
- Kadra zarządzająca (za pośrednictwem lidera projektu) otrzymuje regularne raporty.
- Wyznaczono odpowiednie miejsce na prowadzenie sesji (spełniające warunki coachingu).
- Biblioteka i źródła elektroniczne są dostępne dla uczestników, dla potrzeb edukacyjnych.
- Uczestnicy mają wyznaczony czas, jaki mogą poświęcić na zaangażowanie w projekt (trenerzy, klienci, mentorzy i ich podopieczni).
- Wyznaczono przedstawiciela administracji do pomocy w logistyce (kontakty z trenerami i mentorami), dokumentacji programu, gromadzeniu danych do oceny itp.

Ocena

- Opracowano procedurę i narzędzi oceny, dostosowane do potrzeb projektu (grupa docelowa, wskaźniki sukcesu).

Kontynuacja

* Projekt ma zapewnioną kontynuację, jest zgodny z misją, wizją i wartościami organizacji. Jest postrzegany jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi, ma zapewnione finansowanie (na konkretny czas). Zawiera element naboru trenerów, jest promowany w różnych kanałach komunikacji, podlega stałej ocenie i rewizji.

ĆWICZENIE – programy przygotowujące trenerów i korzystające z ich usług

Przemyśl, czego się dotąd dowiedziałeś i odpowiedz na poniższe pytania.

1. Jakich jest 5 podstawowych umiejętności w skutecznym coachingu?
2. Jakie są różnice między programami rozwijającymi umiejętności trenerskie a akredytowanymi programami szkoleniowymi trenerów?
3. Jaka jest rola Międzynarodowej Federacji Coachingu w akredytowaniu programów szkoleniowych?
4. Wymień co najmniej dwa sposoby, w jakie coaching może być wykorzystywany w organizacjach.
5. Opisz 4 etapy tworzenia organizacyjnego programu coachingu.

Porównaj swoje odpowiedzi z tymi na końcu książki. Jak Ci poszło? Czy musisz powtórzyć jakiś materiał?

CZĘŚĆ 5

PODSUMOWANIE

Mogę nie dojść tam, dokąd zamierzałem iść, ale wydaje mi się, że doszedłem tam, gdzie chciałem się znaleźć.

Douglas Noel Adams

Coaching to proces interaktywny, pomagający klientom (którzy dostrzegli potrzebę zmiany w swoim życiu osobistym lub zawodowym) w ustaleniu celów i opracowaniu planów działania. Jego rdzeniem są rozmowy o możliwościach i działaniach, podczas których trener zachęca klientów do zastanowienia się i dostrzeżenia w sobie potencjału, rozszerzenia horyzontów, osiągnięcia celów, i wspiera ich w tym procesie. Aby móc to robić, trener musi postrzegać swoich klientów jako zaradnych, pomysłowych, twórczych. Musi także korzystać w swojej pracy z wielu umiejętności, takich jak aktywne słuchanie, skuteczne zadawanie pytań, obserwowanie, udzielanie informacji zwrotnej, aby pomóc klientom w rozwijaniu ich możliwości, zwłaszcza w takich obszarach jak życie prywatne i zawodowe, sposób działania. Coaching może być także wykorzystywany jako cenna możliwość rozwoju zawodowego dla pielęgniarek – zarówno w ramach realizowanych przez nie dotychczas obowiązków, jak i jako nowa ścieżka kariery.

Niniejszy podręcznik dał Wam możliwość poznania zasad coachingu i przećwiczenia kilku rozmów. Coaching zajmuje się tym, w którym miejscu dana osoba znajduje się dziś i gdzie chce się znaleźć jutro. Wykorzystując proces odkrywania swoich możliwości, ustalania celów i podejmowania działań, coaching może doprowadzić do nadzwyczajnych wyników. Jest realizowany w formie konwersacji – ukierunkowanych na cel, o określonych granicach czasowych, o charakterze wspierającym, zapewniających poufność – dotyczących sposobów realizacji celów. Jego celem podstawowym jest pomóc pielęgniarkom w doskonaleniu się.

Rozwój umiejętności trenerskich to dla pielęgniarek niespotykana dotąd szansa stawienia czoła wyzwaniom związanym z odejściami z zawodu, rozwojem zawodowym i realizacją wysokiej jakości opieki. Jak dotąd widzimy zaledwie „czubek” potencjału coachingu względem pielęgniarstwa jako zawodu, współpracy pielęgniarek między sobą i z klientami. Książka ta ma pomóc czytelnikowi zastanowić się, ile mo-

że on/a sam/a indywidualnie skorzystać i ile może skorzystać pielęgniarstwo jako grupa zawodowa. Rozwijanie tego typu umiejętności może być przedmiotem kształcenia ustawicznego. Zachęcamy do korzystania z tej książki dla własnego rozwoju i życzymy wielu osiągnięć na tej drodze.

Teraz, kiedy przeczytałaś już całość, sprawdź swoją wiedzę (w teście internetowym) i uzyskaj 6 punktów edukacyjnych.

BIBLIOGRAFIA

1. Donner, G., & Wheeler, M. (2007). *A guide to coaching and mentoring in nursing*. Geneva: International Council of Nurses.
2. Donner, G., & Wheeler, M. (2005). Career coaching. *Canadian Nurse*, 101(1), 18–19.
3. Eisen, M. (2001). Peer-based professional development viewed through the lens of transformative learning. *Holistic Nursing Practice*, 16(1), 30–42.
4. Grealish, L. (2000). The skills of coach are an essential element in clinical learning. *Journal of Nursing Education*, 39, 231–233.
5. Hackman, J., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269–287.
6. Hom, E. (2003). Coaching and mentoring new graduates entering perinatal nursing practice. *Journal of Perinatal & Neonatal Nursing*, 17(1), 35–49.
7. International Council of Nurses (2001). *It's your career: Take charge*. Geneva, Switzerland: Author.
8. Lachman, V. (2000). Enrich your performance coaching techniques. *Nursing Management*, 31(1), 14–19.
9. Nelson, L., Apenhorst, D., Carter, L., Mahlum, E., & Schneider, J. (2004). Coaching for competence. *MEDSURG Nursing*, 13(1), 32–35.
10. Savage, C. (2001). Executive coaching: Professional self-care for nursing leaders. *Nursing Economics*, 19, 178–182.
11. Waddell, D. (2005). Peer coaching: The next step in staff development. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 36(2), 84–89.

Literatura zalecana

Wymienione poniżej książki, artykuły i witryny internetowe to tylko niewielki wybór spośród całego morza dostępnych źródeł informacji o coachingu, punkt wyjścia do dalszych poszukiwań. O innych możesz się dowiedzieć w swoim środowisku, jak również przeglądając bibliografie w czytanych książkach czy artykułach, korzystając z biblioteki zakładowej, przeszukując Internet. Szukanie informacji to trochę jak budowanie z cegieł – zaczynasz od pierwszej, potem dokładasz następne.

Książki i artykuły

1. Belf, T. (2002). *Coaching with spirit*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Cunningham, L. (2003). Improving organizational and individual performance through coaching. *Nurse Leader*, November/December, 46-49.
3. Donner, G., & Wheeler, M. (2008). *Taking control of your career: A handbook for health professionals*. Toronto: Elsevier.
4. Donner, G., & Wheeler, M. (2008). A strategy to build interprofessional practice. *Canadian Nurse*, March, 37.
5. Donner, G., & Wheeler, M. (2004). *Taking control of your nursing career* (2nd ed.). Toronto: Elsevier.
6. Flaherty, J. (1998). *Coaching: Evoking excellence in others*. Woburn, MA: Butterworth-Henimann.
7. Higgins, A. (2003). *Best coaches, best practices*. Toronto: Higgins House.
8. Hudson, F.M. (1999). *The handbook of coaching – A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
9. ICN (2007). *A Guide to Coaching and Mentoring in Nursing*. Geneva: International Council of Nurses.
10. Pentland, W., & Drummond, H., (2004). Coaching: What does it offer you and your clients? *Occupational Therapy Now*, July/August, 6-4.
11. Sabo, K., Duff, M., and Purdy, B., (2008). Building leadership capacity through peer career coaching: A case study. *Nursing Leadership*, V21N1, 27-35.
12. Scott, S. (2004). *Fierce conversations*. New York, NY: Berkley Press.
13. Sieler, A. (2003). *Coaching to the human soul*. Victoria, Australia: Newfield Australia.

14. Ting, S., & Scisco, P. (2006). Handbook on coaching: A guide for the leader coach. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
15. Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (1998). Co-active coaching. Palo Alto, CA: Davies-Black

Witryny internetowe

<http://www.choice-online.com>

„Choice” – to czasopismo dotyczące coachingu zawodowego, o szerszej perspektywie, zawierające wiele ciekawych komentarzy, głębokich dyskusji, jak również dostęp do usług, narzędzi, zasobów i praktycznych informacji dotyczących coachingu.

<http://www.cipd.co.uk>

„Coaching at Work” – to czasopismo i portal informacyjny zawierający artykuły, wskazówki, poradniki, dyskusje i najnowsze informacje o coachingu w miejscu pracy.

<http://www.coachfederation.org>

The International Coach Federation (Międzynarodowa Federacja Coachingu – ICF) jest międzynarodową organizacją nieochodową zrzeszającą członków indywidualnych, stworzoną przez zawodowych trenerów. Jej celem jest wspieranie coachingu zawodowego, m.in. poprzez prowadzenie szkoleń w tym zakresie i opracowywanie standardów zawodowych.

<http://www.thefoundationofcoaching.org/chronicle>

The Chronicle of Coaching zawiera krótkie informacje o tym, co dzieje się aktualnie w coachingu zawodowym, jakie jest jego miejsce w kulturze świata.

<http://www.peer.ca>

Peer Resources to organizacja nieochodowa o celach edukacyjnych, podstawowe źródło informacji dotyczących coachingu, mentoringu, recenzowania działalności zawodowej.

KLUCZ ODPOWIEDZI DO ĆWICZEŃ

Strona 17 Ćwiczenie o coachingu

1. Coaching i mentoring to nie to samo. Jaka jest różnica między nimi?

Coaching jest relacją polegającą na współpracy, zachodzącą pomiędzy odpowiednio wykwalifikowanym trenerem a klientem, zdecydowanym skorzystać z jego usług. Jest ograniczony czasowo, skoncentrowany na zadaniu, wykorzystuje metodę rozmowy do pomocy klientom (osobom lub grupom) w realizacji ich celów.

Mentoring to relacja długoterminowa, w której osoba bardziej doświadczona, posiadająca większą wiedzę i mądrość (mentor) wspiera i zachęca podopiecznego do rozwoju zawodowego i osobistego. Mentor może wykorzystywać umiejętności trenera, ale trener nie musi być mentorem.

2. Jakie są 4 różne formy coachingu, do wykorzystania w rozwoju opieki zdrowotnej?

- Coaching koleżeński
- Coaching zdrowotny
- Coaching interdyscyplinarny
- Planowanie sukcesji

3. W jaki sposób można stwierdzić, kiedy danej osobie potrzebny jest trener?

Kiedy nie jesteś pewien/pewna, jaki powinien być następny etap Twojej kariery zawodowej.

Kiedy czujesz, że Twój sposób myślenia o sobie uniemożliwia Ci realizację Twoich marzeń, celów, wizji.

Kiedy na którymkolwiek ze szczebli kariery potrzebujesz pomocy, aby się rozwijać (pójść do przodu).

Jeśli szukasz równowagi między pracą a życiem prywatnym lub potrzebujesz pomocy w podjęciu decyzji, czy przyjąć na siebie nowe obowiązki, czy też pozostać przy dotychczasowych.

Jeśli zastanawiasz się, jak ograniczyć swoje zobowiązania zawodowe, aby było Ci je łatwiej realizować.

Jeśli przygotowujesz się do przejścia na emeryturę lub innej ważnej zmiany w Twoim życiu.

4. W jaki sposób mogę znaleźć dobrego trenera?

Dobrego trenera można znaleźć:

- w swoim miejscu pracy lub innej placówce opieki zdrowotnej,
- w organizacji zawodowej (trenerzy dla członków),
- w niektórych organizacjach społecznych,
- można znaleźć trenerów zawodowych oferujących usługi płatne, także poprzez ich stowarzyszenia (np. ICF).

5. Jaka jest właściwa strategia postępowania w sytuacji trudnego kontaktu z trenerem?

Wobec trudności w porozumieniu się z trenerem jedyną słuszną strategią jest przedyskutowanie problemu z trenerem i wspólne szukanie możliwości naprawy sytuacji.

6. Opisz, w jaki sposób bycie trenerem wzbogaca możliwości kariery zawodowej.

Coaching nieformalny jest naturalnym elementem codziennej pracy pielęgniarki – ujawnia się w rozmowach z koleżankami o ich wizjach kariery zawodowej, z pacjentami – o ich zdrowiu. Bycie trenerem może być znaczącym elementem rozwoju własnej kariery, jak i sposobem pomocy kolegom w realizacji ich marzeń.

Strona 27 Analiza przypadku

Korzystając z podanego przykładu, zastosuj obserwację we wszystkich trzech obszarach (język, nastrój i emocje, mowa ciała) dotyczącą zachowania klientki.

5. Język: zdenerwowanie w głosie podczas rozmowy telefonicznej, milczenie w kontakcie bezpośrednim, cicha odpowiedź na pytanie pierwsze.
6. Nastrój/ emocje: rozdrażnienie, nerwowe ruchy dłoni, podniecenie, smutek, płacz, małomówność
7. Mowa ciała: spóźnienie, strzelanie oczami, nerwowe ruchy dłoni, trudności z koncentracją, spuszczone wzrok

Czy myślisz, że klientka naprawdę „czuje się świetnie?” Dlaczego? Dlaczego nie?

Mowa ciała klientki opowiada taką historię: spuszczone, smutny wzrok i strzelanie, podenerwowanie i spóźnienie na spotkanie, o które sama prosiła, ujawniają

wprost jej złe samopoczucie. Jej zachowanie różni się kontrastowo od tego, co mówi. Trener powinien zadać pytania otwarte i uważnie słuchać.

Strona 34 Rozmowa z trenerem – lista kontrolna

Miejsce, w którym odbywam rozmowy coachingowe, sprzyja konwersacji, ponieważ (opisz przestrzeń, w której będziesz pracować): jest nieoficjalne, wygodne, wspierające, „zaprasza” do skorzystania, do rozmowy i nauki. Jest w nim zapewniona prywatność, nie jest narażone na niespodziewane wizyty i przerwy w spotkaniu. Wyłączyłam mój komputer i telefon. Miejsca do siedzenia są ustawione tak, że siedzę naprzeciw klienta, nie za biurkiem.

Mam pomysł, co powinno się znaleźć w mojej umowie coachingowej. Oto kilka najważniejszych elementów: dostosowanie do indywidualnych potrzeb klienta, szczegółowe ustalenia dotyczące relacji (proces, zakres, podział odpowiedzialności), ustalenie wzajemnych oczekiwań i zaangażowania obu stron; uszczegółowienia, co każdy z partnerów zrobi dla właściwego funkcjonowania relacji.

Wiem, że rozmowa ma dotyczyć klienta i jego planów. Będę tego pilnował, poprzez: wyraźne stwierdzenie w umowie: „w każdej sesji klient wybiera temat rozmowy, trener słucha, dzieli się swoimi obserwacjami, zadaje pytania, prosi o określenie wizji przyszłości i planu działania” oraz „klient zobowiązuje się do bycia przygotowanym do każdej sesji, przychodzenia z gotowością do pełnego zaangażowania w rozmowę o możliwościach i działaniach”.

Doceniam znaczenie doskonałych kompetencji komunikacyjnych i stale pracuję nad rozwojem swoich umiejętności w tym zakresie, poprzez: korzystanie z wielu umiejętności komunikacyjnych, w tym: zadawanie pytań, aktywne słuchanie, obserwacja, udzielanie informacji zwrotnej, aby pomóc klientowi w podejmowaniu działań i rozwoju indywidualnym.

Ustalanie celów jest ważne, ponieważ:
plan i jasno sformułowane cele pomagają klientowi w realizacji jej/jego wizji.

Plan działania mojego klienta obejmuje:
poszczególne działania, zasoby do wykorzystania, harmonogram, wskaźniki sukcesu dla każdego ustalonego celu. Tworząc plan, klient zaczyna działać i podejmować decyzje. Każda decyzja wynika z poprzedniej i prowadzi do kolejnego działania.

Jestem otwarty/a na informację zwrotną dotyczącą moich usług trenerskich.
Proszę opisać:

przygotowała/em formularz informacji zwrotnej dla moich klientów, tak aby mogli oni przedstawić mi swoje uwagi dotyczące mojej pracy, co służy rozwojowi moich umiejętności trenerskich.

Strona 38 ĆWICZENIE – programy przygotowujące trenerów i korzystające z ich usług

Przemyśl, czego się dotąd dowiedziałeś i odpowiedz na poniższe pytania.

1. Jakich jest 5 podstawowych umiejętności w skutecznym coachingu?

Dowolne 5 spośród poniższych: udzielanie informacji zwrotnej, skuteczne zadawanie pytań, przywództwo, komunikowanie się, budowanie zaufania, nazywanie i rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, zarządzanie konfliktem.

2. Jakie są różnice między programami rozwijającymi umiejętności trenerskie a akredytowanymi programami szkolącymi trenerów?

Istnieje wiele różnych programów dla osób, które chcą zostać trenerami. Mogą to być warsztaty rozwoju umiejętności trenerskich lub studia podyplomowe w zakresie coachingu. Niektóre z nich są akredytowane lub kończą się uzyskaniem dyplomu ICF. Akredytacja czy dyplom nie są obowiązkowe, ale z pewnością coraz chętniej poszukiwane.

3. Jaka jest rola Międzynarodowej Federacji Coachingu w akredytowaniu programów szkoleniowych?

ICF oferuje jedyny uznawany na całym świecie system akredytowanego kształcenia trenerów.

4. Wymień co najmniej dwa sposoby, w jakie coaching może być wykorzystywany w organizacjach.

Ułatwienie przejścia z etapu nauki do pełnego zatrudnienia; poprawa relacji między kadrą zarządzającą a pracownikami; rozwój instruktorów; coaching specjalistyczny dla pielęgniarek zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

5. Opisz 4 etapy tworzenia organizacyjnego programu coachingu.

Te etapy można teraz wykorzystać jako model (lub listę kontrolną) do zaprojektowania takiego programu.

„Wielcy trenerzy i mentorzy są zdeterminowani w przekonaniu, że w nas są wielkie rzeczy - ich wizja jest tak jasna i potężna - że daje natchnienie naszym zmysłom do działania”

Lou Tice