



Empowerment Coaching

Biblioteka Pytań Angażującego Lidera



Spis Treści

1. Spotkania 1-na-1

- 1.1 Budowanie bezpieczeństwa psychologicznego pracownika
- 1.2 Coachingowy styl zarządzania

2. Spotkania Zespołowe

- 2.1 Metoda rephrasing'u
- 2.2 Myślenie krytyczne
- 2.3 Facylitacja spotkania inkluzywnego
- 2.4 Ewaluacja całościowego planu działania

3. Praca nad Sobą

- 3.1 Identyfikacja swoich błędów poznawczych
- 3.2 Zbieranie feedbacku na swój temat

A man with glasses and a woman are sitting at a desk in an office, looking at a laptop screen. The man is on the left, wearing a light blue shirt and glasses. The woman is on the right, wearing a dark blue top. The background shows office shelves with books and sticky notes. The image has a dark blue overlay.

Spotkania 1-na-1



1. Jaką jedną rzecz powinienem wiedzieć o Tobie, aby nasza relacja była jeszcze lepsza?
2. Jaki jeden Twój talent/umiejętność/dar wymieniłbyś, jako ten, którego nie dostrzegam lub nie doceniam lub nie wykorzystuję?
3. Co wymieniłbyś jako jedną rzecz, którą widzisz, że robię, a która sprawia, że zwiększa się Twoje zaangażowanie?



4. Co wymieniałbyś jako jedną rzecz, którą Ja robię, a która oddala nas od sukcesu (albo od siebie)?
5. Co Cię najbardziej motywuje i jak moglibyśmy osiągnąć więcej obecności tego elementu w Twojej pracy?
6. Czego potrzebowałbyś ode mnie najbardziej, aby pracować z większą satysfakcją?



1. Zmiana oczekiwanego wyniku lub celu

Kiedy używać

Np. w sytuacji, kiedy członek zespołu utknął przy pewnym problemie lub w pewnej sytuacji. Napotkał nieoczekiwane ograniczenie, zastanawiał się nad tym, ale dalej nie wie, jak postąpić.

Typowe podejście menedżera

W takiej sytuacji zwykle powiesz: „Dlaczego tak się dzieje?” **albo** „Jak zwykle rozwiązujemy taki problem?” **lub** wręcz „Prosiłem was, żebyście nie przychodzili do mnie z problemami, tylko z rozwiązaniami” (!)

Dlaczego zamiast tego warto zastosować coachingowy styl zarządzania

Gdy ktoś utknął w problemie, z którym się boryka, zwykle NIE zastanawia się czego tak naprawdę chce od zaistniałej sytuacji. Skupia się na problemie.

I nie wiedząc, czego chce, czego najbardziej potrzebuje, nie jest w stanie do tego zmierzać. Wciąż skupia się na problemie. Podejście coachingowe może pomóc przenieść się z obszaru problemu do obszaru rozwiązania.



1. Zmiana oczekiwanego wyniku lub celu

Pytania do wykorzystania w tej sytuacji

1. „Czego najbardziej byś chciał w tej sytuacji?” (powtarzaj to pytanie, aby upewnić się, że zostało dobrze usłyszane)
2. „Kiedy będziesz już to miał, co Ci to przyniesie?” (to pytanie pomaga przekopać się o jeden poziom głębiej i upewnić jaki problem naprawdę rozwiązujemy)

Wskazówki, o których warto pamiętać

- Powtarzaj drugie pytanie tyle razy, ile potrzebujesz, aż dojdiesz do sedna tego, czego Twój bezpośredni podwładny chce od tej sytuacji.
- Jeśli to, czego chce Twój bezpośredni podwładny, nie jest wykonalne — na przykład chce, aby trudny kolega został usunięty z zespołu — wyjaśnij, dlaczego nie jest to wykonalne, a następnie zapytaj:

„Zbadajmy to dalej, aby zobaczyć, czy istnieje jeszcze inna możliwość. Biorąc pod uwagę obecny stan rzeczy, czego jeszcze byś chciał?”



2. Eksploracja opcji

Kiedy używać

Jako menadżer rozumiesz wyzwanie przed którym stoi dana osoba. To, co chce osiągnąć jest klarowne zarówno dla niej, jak i dla Ciebie. Postanawiasz wspólnie z nią znaleźć rozwiązanie.

Typowe podejście menedżera

W typowym podejściu możesz automatycznie powiedzieć: „Czy próbowałeś robić X?” albo „Mogę wkroczyć i pomóc ci to wyescalować” albo „Wyślij takiego mail'a do X i Y i skopiuj mnie na nim”

Dlaczego zamiast tego warto zastosować coachingowy styl zarządzania

Twój bezpośredni podwładny może lepiej znać kontekst i posiadać pomysły, których Ty nie masz. Zamiast od razu sugerować, co Ty byś zrobił, zastosowanie stylu coachingowego umożliwi członkom zespołu znalezienie ich własnych rozwiązań. A to na dłuższą metę sprawi, że wzrosnie ich samodzielność i przestaną przychodzić do Ciebie po rozwiązania.



2. Eksploracja opcji

Pytania do wykorzystania w tej sytuacji

1. "Jakie masz dostępne opcje, aby osiągnąć to, co chcesz?"
2. „Jakie masz opcje, aby osiągnąć postępowanie na drodze do swojego celu?”
3. „Czego chcesz najpierw spróbować?”
4. „Jakie masz inne opcje?” (to pytanie warto często powtarzać)

Wskazówki, o których warto pamiętać

Założmy na przykład, że Twój bezpośredni podwładny współpracuje z zespołem kreatywnym, którego wkład jest niezbędny, zanim będzie można pójść do przodu z projektowaną kampanią reklamową. Copywriter nie przekazał żadnych propozycji tekstów, a członek Twojego zespołu martwi się o status całego projektu. Możesz wtedy zapytać:

„Jakie masz opcje?” i poproś swojego bezpośredniego podwładnego o przedstawienie własnych pomysłów, zanim podzielisz się swoją opinią.

A woman with short, wavy hair, seen from behind, stands in a meeting room. She is wearing a dark, short-sleeved top. In front of her, several people are seated around a table, looking towards her. The room has large windows in the background, and the overall lighting is dim and blue-tinted. A semi-transparent dark blue rectangle is overlaid on the bottom center of the image, containing the text.

Spotkania Zespołowe



1. Czego się nauczyliśmy z naszej dotychczasowej współpracy jako zespół?
2. Gdyby nasi pracownicy mogli zobaczyć jak pracujemy jako zespół, jakiej jednej rzeczy mogliby się od nas nauczyć?
3. Jaką jedną rzecz chcielibyśmy od jutra zacząć robić inaczej?



Do prezentera – metoda tzw. rephrasing'u

1. Pomóż mi dobrze zrozumieć Twoją propozycję. Zrozumiałem, że (...) i mam pytanie: (...)
2. Chciałbym się upewnić, że dobrze rozumiem Twoją propozycję. Usłyszałem, że (...) i mam pytanie: (...)



Do prezentera – elementy myślenia krytycznego

1. Jakie założenia zostały przyjęte do sformułowania tej propozycji?
2. Kto w pierwszej kolejności i w jaki sposób skorzysta z tej propozycji? Czy możesz podać przykład konkretnej korzyści?
3. Czy wysiłek niezbędny do realizacji tej propozycji jest wart korzyści, które przyniesie?
4. Po czym poznamy, że pomyślnie zrealizowaliśmy tę propozycję?
5. Jak zakomunikowalibyśmy tę propozycję/pomysł/koncepcję pracownikom? Na kogo będzie ona miała największy wpływ?



Do zespołu w czasie dyskusji – elementy sztuki facylitacji

1. Czy ktoś ma kłopot ze zrozumieniem zaprezentowanej przez Sylwię propozycji/pomysłu/koncepcji?
2. Czy ktoś inny chciałby podsumować propozycję/pomysł/koncepcję zaprezentowaną przez Sylwię?
3. Kto widzi ten temat inaczej, niż Sylwia? Z jakiego powodu?
4. **WAŻNE:** do osób siedzących cicho: Aniu, cenię sobie Twoje zdanie. Co sądzisz o tym pomysle/sytuacji/dyskusji?



Do zespołu w czasie ewaluacji Całościowego Planu

1. Czego w tym planie jest za dużo, a czego brakuje?
2. Co jest dla nas najważniejsze, a bez czego możemy się obejść?
3. Co by się stało, gdybyśmy projektu X w roku 2023 nie zrobili?
4. Czy do realizacji poszczególnych projektów potrzebujemy tych samych zasobów? Jeśli tak, czy to jest realne?
5. Czy jako Lider odpowiedzialny za dany zespół wierzysz w plany innych zespołów i jesteś gotów pomóc w ich realizacji? Czy masz do tego odpowiednie zasoby?

A man in a white shirt and tie is sitting at a desk, looking down at papers. A laptop is open to his left. The scene is dimly lit with a blue tint. A text box is overlaid at the bottom center.

Praca nad sobą



1. Jakie są moje najbardziej fundamentalne przekonania?
2. W jaki sposób te przekonania mogą ograniczać lub umożliwiać mi i moim współpracownikom pracę?
3. Jak reaguję na ludzi z różnych środowisk? Czy trzymam się stereotypów lub założeń dotyczących określonej grupy społecznej?
4. Jak bardzo, jako menadżer, uznaję i wykorzystuję różnice w moim zespole?
5. Jak mój zespół opisałby mój styl przywództwa, gdyby dzielił się z innymi swoimi doświadczeniami z pracy ze mną?
6. Jak bardzo moje słowa i czyny odzwierciedlają moje intencje?
7. Jak często stawiam się w sytuacji drugiej osoby i staram się zrozumieć powody jej punktu widzenia?



1. Jaką jedną rzecz, którą robię wymieniałabyś jako tę, która sprawia, że oddalamy się od siebie?
2. Dziękuję Ci. Nie zdawałem sobie z tego sprawy. Pracuję nad sobą i rozumiem, że wszyscy mamy nieświadome uprzedzenia lub popełniamy błędy poznawcze. Czym jeszcze możesz się ze mną podzielić na temat wpływu moich działań?
3. Naprawdę doceniam, że dzielisz się tym ze mną. Co jeszcze zauważyłeś, o czym powinienem wiedzieć?
4. Nie myślałem o tym w ten sposób, dopóki nie podzieliłeś się swoimi poglądami. Czy mógłbyś powiedzieć więcej?



Empowerment Coaching

QUESTIONS INSIGHTS GROWTH