

MODEL KSZTAŁCENIA LIDERÓW

II. SKRYPT INSTRUKTAŻOWY



Erasmus+

Słowem wstępu



Niniejszy skrypt jest narzędziem, które ma umożliwić liderom, trenerom, pracownikom prowadzenie spotkań, rozmów ze współpracownikami, partnerami i wolontariuszami w duchu coachingowym.

Liderstwo oznacza docenianie różnorodności oraz tworzenie przestrzeni do osobistego uczestnictwa i pełnego zaangażowania się każdej z osób w proces podejmowania decyzji i kształtowania rzeczywistości. Bycie liderem wymaga odwagi i koncentracji na świadomym przełamywaniu barier mentalnych, emocjonalnych, psychicznych. Skupia się na członku organizacji poprzez przyglądanie się jego potrzebom, aspiracjom i potencjałowi.

W byciu liderem – coachem można wyróżnić cztery obszary działania i rozwoju:

- 1.budowanie samoświadomości
- 2.realizację wspólnej wizji
- 3.tworzenie relacji i poczucia przynależności
- 4.strategiczne kreowanie zmian

Zebrane w skrypcie informacje i opisane propozycje działań są jednak na tyle uniwersalne, że można z powodzeniem zastosować je także w innych kontekstach. Zawiera on opis dwóch procesów charakterystycznych dla metod **Action Learning** oraz **Clean Coaching**. Dla każdego z nich opracowano kluczowe informacje, zasady i konteksty tak, aby uczestnicy tychże procesów mogli zrozumieć najważniejsze założenia. Jest także instrukcja ich prowadzenia na podstawowym poziomie dla tych, którzy chcieliby taki proces przygotować. Rekomendujemy praktykowanie obu podejść, gdyż każde z nich opiera się na aktywnym słuchaniu, które jest niezwykle cennym doświadczeniem - pozwala czuć się zauważonym, docenionym oraz angażować się w sprawy swojej organizacji.

„W gruncie rzeczy, nie tak bardzo ostateczny wynik, czy rezultat tu ważył, ile sama droga, uczestnictwo i komunikacja”



Action Learning

Obszary rozwoju Lidera	Liczba uczestników	Czas trwania
komunikacja relacje myślenie strategiczne uczenie się samoświadomość	min. 4 max. 8	70 minut

Praktyki lidera - coacha

Na każdym etapie swoich działań zachowujesz miejsce na **refleksję**.

Zostawiasz miejsce na **elastyczność** podczas planowania procesu.

Zachęcasz do **kreatywności i odpowiedzialności**.

Korzyści dla uczestników

Umiejętność podejmowania **trudnych decyzji** i przewodzenia innym po jej podjęciu.

Umiejętność ćwiczenia **4 poziomów słuchania**.

Umiejętność **przekazywania informacji zwrotnych** bez dokonywania osądów.

Umiejętność **generowania nowych sposobów patrzenia** na wyzwania lub pytania.

Umiejętność **korzystania z mądrości i doświadczenia** innych osób.

Potrzebne!

Action Learning
- instrukcja dla osoby prowadzącej

Przestrzeń pozwalająca małym grupom na komfortową pracę bez rozproszeń.

Action Learning

- instrukcja dla osoby prowadzącej

1. Opowiedz o założeniach metody Action Learning zgodnie z instrukcją

Action Learning (AL) to proces edukacyjny, podczas którego uczestnik analizuje własne zachowania i doświadczenie w celu ich poprawy. Robi się to w niewielkich grupach zwanych zespołami Action Learning (Action Learning Sets). Metoda jest szczególnie polecana dorosłym, ponieważ umożliwia refleksję i powtórzną analizę własnych działań. Ma to na celu lepsze zaplanowanie przyszłej pracy i jej poprawienie.

Action Learning wyraźnie różni się od tradycyjnych metod nauczania, które koncentrują się na prezentacji wiedzy i umiejętności. W przeciwieństwie do nich, AL skupia się na analizie dokonanych działań, z której wyłania się wiedza prowadząca do poprawy umiejętności i jakości przyszłych zachowań. Action Learning silnie wiąże się z dziedzinami takimi jak: egzystencjalizm, psychologia rozwoju człowieka i socjologia nauczania grupowego.

Twórca metody Action Learning, profesor Reginald Revans, który był związany z brytyjskim przemysłem i służbą zdrowia, pracując w tych instytucjach doszedł do wniosku, że konwencjonalne metody nauczania są wysoce nieefektywne.

2. Opisz przebieg spotkań

Action learning (AL) polega na spotkaniach niewielkich grup pracowników (powinny one liczyć od 4 do 8 osób) z osobą, która pełni rolę moderatora. W ramach organizacji mogą to być osoby z jednego zespołu bądź różnych działów, ale mogą to być też osoby z różnych organizacji – członkowie zarządów, koordynatorzy projektów. Może ich łączyć funkcja zawodowa w jakiś sposób, ale też wcale nie musi – w AL jest przestrzeń na wymianę bardzo różnych perspektyw i kontekstów. To właśnie robi wartość dodaną. Na spotkaniu przedstawione są konkretne i prawdziwe problemy przedsiębiorstwa i wyzwania zawodowe. Spotykają się więc osoby, którym rzeczywiście zależy na rozwiązaniu danego problemu.

3. Przedstaw kluczowe zasady decydujące o skuteczności metody

I. Uczestnicy zespołu pracują nad realnymi problemami, gdzie każda z osób prezentuje odmienne podejście. Jest to praca w oparciu o autentyczne wyzwania związane z wykonywaną pracą.

II. Uczestnicy zobowiązują się do wdrażania przyjętych rozwiązań.

III. Uczestnicy zobowiązują się do aktywnego uczestnictwa w zespołowym uczeniu się. Każdy z członków zespołu przejmuje indywidualną odpowiedzialność za samodzielne realizowanie własnych wyzwań.

Action Learning

- instrukcja dla osoby prowadzącej

Etap	Czas	Aktywność
1	do 10 min.	WYBÓR TEMATU I PREZENTERA Przedstawcie hasłowo swoje tematy, które chcielibyście omówić. Wybierzcie osobę, która będzie się dzieliła swoim wyzwaniem liderским. Wybierzcie osobę pilnującą czasu.
2	do 10 min.	PRZEDSTAWIENIE TEMATU Wybrany prezydent przedstawia swoje wyzwanie. Przydzielony czas możesz wykorzystać w dowolny sposób, np. na podzielenie się swoim doświadczeniem, głośne myślenie co zrobić, prośbą o opinię i komentarze, prośbą o radę, wysłuchanie doświadczeń innych. Sformułuj swój problem i oczekiwania wobec grupy. Omówienie przypadku, kwestii nad którą chcemy pracować można zakończyć stwierdzeniami typu: i chcę coś z tym zrobić szukam sposobu rozwiązania tego problemu zastanawiam się, jakie zachowanie w tej sytuacji będzie najlepsze zastanawiam się jak powinnam/powinienem postąpić teraz nie wiem, od czego zacząć
3	do 30 min.	SESJA PYTAŃ <i>Członkowie zespołu - zadawajcie pytania!</i> potrzebne do lepszego zrozumienia tematu: Kto? Co? Kiedy? Gdzie? Jak wiele? oraz pytania pogłębiające/wyjaśniające: Więc mówisz, że... pomagające zrozumieć: Czy mógłbyś to wyjaśnić nieco przystępniej? pomagające podążyć za tokiem rozumowania: Powiedziałeś przed chwilą, że ... Jeżeli tak się sprawy mają, to co się stanie, jeśli...? odzwierciedlające: A więc to, co mówisz, znaczy... odslaniające nowe możliwości: Czy sprawdziłeś/aś / pomyślałeś/aś o...? Czy "to a to" mogłoby pomóc ...? inspirujące: Co tu się chce wydarzyć ...? Co sprawia Ci największą trudność ...? Co tu się wydaje najważniejsze ...? wyzwalające szczerość: Czy wydaje Ci się, że masz na to jakiś wpływ – jeśli nie, co można z tym zrobić? zglobiające, szukające sedna: I co się wtedy wydarzyło? oferujące informacje: Wydaje się, że doszło do ...

Action Learning

- instrukcja dla osoby prowadzącej

Etap	Czas	Aktywność
3	do 30 min.	SESJA PYTAŃ cd. sprawdzające: Czy pytania, które Ci zadajemy są pomocne? W czym jeszcze nie zdołaliśmy Ci pomóc? <i>Pamiętajcie, że obowiązuje zasada aktywnego słuchania siebie nawzajem, nie przerywamy, nie tłumaczymy się.</i>
4	do 10 min.	SESJA FEEDBACK Członkowie Zespołu: Przystępujemy do feedbacku – członkowie zespołu dzielą się informacją zwrotną i posiadaną wiedzą. Zwróćcie uwagę na swoje odczucia, dzielcie się zauważonymi niespójnościami w przekazie jak i tym, co wywarło na Was pozytywne wrażenie. Skupcie się na rzetelnym przekazie – nie szukamy teraz rozwiązania! Prezenter: Czas na feedback prezentera - które wypowiedzi były dla Ciebie pomocne?
5	do 10 min.	REFLEKSJA Czas na refleksję: Jak nam idzie? Gdzie jesteśmy na drodze do rozwiązania? Jaki jest klimat w zespole? Jakie macie potrzeby w związku z poszukiwaniem rozwiązania? Co się chce wydarzyć? Jakie rozwiązania przychodzą Wam do głowy w związku z prezentowanym tematem?
6	do 15 min.	PLAN DZIAŁANIA Prezenterze - co konkretnie zrobisz w efekcie tej sesji – wymień 3 pierwsze kroki. A co zrobicie jako zespół? Co każdy z was zrobi konkretnie w efekcie tej sesji? Pierwsze 3 kroki, od dzisiaj począwszy...
7	do 10 min.	PODSUMOWANIE SESJI Jak widzisz swoją pracę na rzecz zespołu i prezentera w toku tego spotkania? Jakie umiejętności leaderskie w obszarze komunikacji, współpracy dzisiaj rozwinąłeś? Jakie umiejętności, wartości wniósł prezenter? Co Ty wniósł do sesji? Co robiliśmy dobrze, a czego zabrakło? Co możemy sobie wziąć z tej sesji?

Action Learning

- instrukcja dla osoby prowadzącej

4. Zaplanuj proces Action Learning

- opis zastosowania metody

Spotkania z wykorzystaniem metody Action Learning powinny odbywać się regularnie (np. 1 x w miesiącu). Powinien też towarzyszyć im moderator/lider, który dba o prawidłowy przebieg procesu. Ze względu na zapewnienie właściwej dynamiki pracy zespoły nie powinny być zbyt duże (4 do 8 osób). Członkowie zespołu pracują nad realnymi problemami. Każdy uczestnik podczas sesji ma określony czas na wypowiedź (np. 30 min). Rolą pozostałych członków zespołu jest zadawanie pytań, aktywne słuchanie i dobudowywanie pomysłów, które są ważne dla "właściciela problemu" i pomagają wypracować nowe rozwiązania. Praca zespołu jest podzielona na etapy i może trwać od kilku do kilkunastu tygodni.

Jedna sesja trwa, zależnie od ilości osób w zespole, od 1-2 godzin. Może zakończyć temat, ale też można pracować na nim przez kolejne sesje. Ważne jest, że każdy uczestniczący w sesji uczy się – rozwiązując swój problem lub pracując na rzecz prezentera, zwiększa swoją świadomość i repertuar zachowań. Zawsze rozwija się kompetencja aktywnego słuchania stanowiąca niezwykle silne narzędzie komunikacyjne i rozwojowe, które przekłada się na siłę oddziaływania i charyzmę. Sesje zwiększają też umiejętności dawania feedbacku i dzielenia się swoim doświadczeniem, trenują w nieosądzaniu i uczą, jak nie dawać "dobrych rad".

5. Komentarz do pytań w Action Learningu

Pomocne i inspirujące pytania są kluczem do współpracy i uczenia się w działaniu. Poprzez zadawanie pytań przekazujemy odpowiedzialność z powrotem do właściciela problemu wzmacniając jego sprawczość. Pytania mają wspierać prezentera przy badaniu problemu, przemyśleniu go, zastanowieniu się – i może udzieleniu odpowiedzi. Pytania nie mogą być agresywne ani „z tezą”. To blokuje otwartość i zabiera przestrzeń na refleksję. Przestrzeganie tej zasady należy do osoby wybieranej na moderatora. Moderator może być zewnętrzny, kompetentny w zakresie komunikacyjnym (trener, coach) lub ktoś, kto przygotuje się z tego zakresu, z samej grupy AL. Dobrą praktyką jest przygotowanie zasad na flipcharcie, które są obecne na każdej sesji i w każdym momencie moderator może się do nich odwołać, widząc zagrożenie dla efektywnej pracy. Propozycje takich zasad to: nie oceniamy, nie krytykujemy, nie sugerujemy swoich ocen, nie manipulujemy, zachowujemy autentyczność, zachowujemy bezstronność, angażujemy się, itp.

Dyskusja zawierająca te pytania powinna być prowadzona przez moderatora, którego zadaniem powinno być zadawanie odpowiednich pytań, by pobudzić uczestników do dyskusji oraz pilnowanie przebiegu procesu.

6. Wskazówki praktyczne

Dobrze mieć:

flipchart, kartki, markery (do zapisania kontraktu, zgłoszonych tematów), listy pytań otwartych stosowanych w AL na flipchartach - lub dla każdego uczestnika w formie instrukcji.

Dobrze zorganizować:

przestrzeń sprzyjającą uczeniu się – krzesła w półokręgu lub za stołem, materiały piśmiennicze do notowania dla uczestników.



Clean Coaching

Obszary rozwoju Lidera	Liczba uczestników	Czas trwania
komunikacja relacje myślenie strategiczne rozmowa o trudnych sytuacjach wspólne budowanie wizji	min. 1 max. 2 peer to peer	45 minut

Praktyki lidera - coacha

Budzenie **zaangażowania** i grupowej świadomości.

Rozwijanie inteligencji kolektywnej.

Poznanie wzajemnych motywacji, idei, potrzeb.

Podnoszenie umiejętności **globalnego słuchania**.

Odłączanie swojej perspektywy i normatywności, by lepiej rozumieć inny punkt widzenia.

Zachęcanie do kreatywności i odpowiedzialności.

Korzyści dla uczestników

Przełamanie nieaktualnych, nieskutecznych sposobów rozumowania.

Pobudzenie kreatywności.

Lepsze zrozumienie siebie dzięki dostępowi do głębokich oraz nieznanych treści.

Ciekawość, zaskoczenie a nawet zachwyt, kiedy informacje płynące z nieświadomości nadają **nowy sens** jego doświadczeniom.

Momenty olśnienia, gdy wszystkie elementy informacji **układają się** w zrozumiałą całość.

Potrzebne!

Clean Coaching
- instrukcja dla osoby prowadzącej

Przestrzeń pozwalająca małym grupom na komfortową pracę bez rozproszeń.

Clean Coaching

- instrukcja dla osoby prowadzącej

1. Opowiedz o założeniach Clean Coaching zgodnie z opisem z instrukcji

Clean Coaching, Modelowanie Symboliczne, Emergent Knowledge to zespół technik, które zawdzięczamy nowozelandzkiemu terapeutce Davidowi Grove, który opracował tzw. Clean Language (czysty język), który pozwala pracować na rzeczywistości Klienta, tworzonych przez niego metaforach bez zakłóceń wynikających z normatywności coacha.

Kluczowym jest tu stworzenie warunków, w których Klient będzie mógł zagłębić się wewnątrz siebie i samodzielnie uczyć znajdowania odpowiedzi na nurtujące go zagadnienia. Lider/Coach zadaje pytania wg struktury. Sztuka polega na minimalnej ingerencji w proces i język Klienta.

2. Opisz przebieg rozmowy

Schemat rozmowy w ujęciu Clean Coaching składa się z 5 etapów:

1. Identyfikacja zamierzonych rezultatów.
2. Wybór najlepszego rezultatu.
3. Odkrywanie szczegółów rezultatu.
4. Planowanie akcji.
5. Motywacja do działania.

Clean Coaching jest dedykowany pogłębionej pracy opartej o metaforę. Pozwala dotrzeć do nieświadomych przekonań i założeń, przez które jak przez filtr, eksplorujemy rzeczywistość skazując się na życie, każdy w swoim wymiarze. Ma to bezpośrednie przełożenie na współpracę i zarządzanie. Każdy nieustannie używa metafor – badacze twierdzą, że nawet kilka razy na minutę. Z jednej strony są postrzegane jako źródło kreatywności, z drugiej strony mogą określać i ograniczać sposoby myślenia ludzi tworząc nieadaptacyjne zachowania. Badacze metafor George Lakoff i Mark Johnson zauważyli, że „*Istotą metafory jest zrozumienie i doświadczenie jednej rzeczy w kategoriach drugiej*”. Analizy metafor ukazują, że większość z nich budujemy na rozumieniu działania ludzkiego ciała i świata fizycznego. Metafora jest tak fundamentalna dla naszego sposobu myślenia i mówienia, że tylko te bardziej oczywiste odnotowują w naszej świadomości:

- Zawsze uderzam w szklany sufit...
- Wszystko na mojej głowie...
- Chyba wymiękam...
- Ta organizacja działa jak młockarnia...
- Szykujemy się jak na wojnę...
- Widzę światło na końcu tunelu...

3. Przedstaw fundamentalne procesy modelowania

Modelowanie symboliczne koncentruje się na badaniu metaforycznego modelu świata Klienta – z jego perspektywy, w jego percepcyjnym czasie i przestrzeni oraz z użyciem jego słów i komunikacji niewerbalnej. Osoba prowadząca proces odkłada na bok własną przestrzeń percepcyjną, umożliwiając pracę swojemu Klientowi. Podstawowym celem jest sprawienie, by klient rozpoczął samomodelowanie.

Istnieją cztery fundamentalne procesy modelowania sprawdzone przez specjalistów:

1. **Identyfikacja** - używamy go w celu rozpoznania, czym dana rzecz jest. nazwania lub nadania czemuś tożsamości
2. **Rozbudowanie formy** - rozbudowanie tego, co już zostało odkryte, czyli rozpoznanie wystarczająco wielu właściwości, aby wyraźnie ukazała się jej natura oraz powołanie symbolicznej percepcji do życia – aż się wyłoni jak tradycyjna fotografia z odczynnika
3. **Odniesienie w czasie** (identyfikacja w czasie) - identyfikacja kolejności wydarzeń w czasie (przed, podczas, po), rozpoznanie związków czasowych takich jak przyczyna, skutek, ewentualność, warunek wstępny, proveniencja, oczekiwanie.
4. **Odniesienie w przestrzeni** - rozpoznanie związków pomiędzy oddzielnymi rzeczami, miejscami percepcji, ramami, kontekstami.

Clean Coaching

- instrukcja dla osoby prowadzącej

Cel pytania	Pytania	Funkcja
Pytanie otwierające	A co chciałbyś/łabyś, żeby się stało? (X) – słowa Klienta	Wyłonienie obszaru celu.
Rozbudowanie formy/kształtu metafory	I jakiego rodzaju (X) jest ten (X)? Czy istnieje jeszcze coś innego na temat (że) (X)? Czego potrzebuje (X)? I gdzie / konkretnie gdzie jest (X)? I to wszystko jest jak co?	Tworzenie krajobrazu pożądanego celu.
Odniesienie w czasie (w trakcie i pomiędzy wydarzeniami)	I co się wtedy dzieje? I co się stanie później? I co się dzieje tuż przed (wydarzenie)?	Badanie skutków („ekologii”) krajobrazu pożądanego celu (pomost w przyszłość).
Odniesienie w przestrzeni wewnątrz / w trakcie i pomiędzy spostrzeżeniami	I kiedy / podczas (X), co się dzieje z (Y)? Czy istnieje związek pomiędzy (X) i (Y)?	Utrwalanie zmian w trakcie ich zachodzenia.
Domykanie	I co wiesz już teraz? I jaką Ci robi różnicę, że wiesz? I czy potrzebujesz czegoś jeszcze w tej chwili w związku z (...)? Czy możemy przerwać w tym miejscu?	Budowanie samoświadomości, samomodelowanie, zostawienie przestrzeni Klientowi.

Podsumowanie

Wszystkie teorie organizacji i zarządzania opierają się na ukrytych obrazach lub metaforach, które przekonują nas do częściowego widzenia, rozumienia i wyobrażania sobie sytuacji. Metafory tworzą wgląd. Ale też zniekształcają sposoby widzenia, tworzą sposoby niewidzenia. Dlatego nie może istnieć jedna teoria ani metafora, która przedstawiałaby uniwersalny punkt widzenia. Nie może istnieć „właściwa teoria” określająca strukturę wszystkiego, co robimy.

Gareth Morgan

Liderowanie to stan permanentnego rozwoju i przekraczanie własnych ograniczeń – zarówno dla siebie jak i swojej organizacji oraz lokalnego środowiska. Prezentowane podejście uczy:

- łączenia tego, kim jesteśmy z tym, w jaki sposób kierujemy innymi
- działania w świadomy sposób – zamiast reagowania w sposób kierowany przez nawyki lub wzorce zachowań, które nie są pożyteczne i skuteczne
- zachowania dobrostanu psychologicznego dzięki temu, że jesteśmy w stanie zaakceptować to, kim jesteśmy, odnajdując równowagę między naszym umysłem, emocjami i ciałem
- wzmocnienia pozytywnego stosunku do życia, ponieważ niedoskonałości i porażki w działaniach lidera są traktowane jako nieunikniona i nieodłączna część życia, dzięki której możemy wyciągać wnioski i transformować na przyszłość.

Lider – coach ma świadomość, że każda osoba ma swoją wyjątkową wartość, oraz że każdy może swobodnie wyrażać swoje zdanie, wchodząc dzięki temu w autentyczne relacje. W zespołach, firmach i organizacjach takie otwarte i oparte o zaufanie środowisko może się przyczynić do:

- wyższego poziomu zaangażowania i satysfakcji poszczególnych osób
- rozwoju etycznego wymiaru działania, poczucia odpowiedzialności za dobro wspólne i bezpieczeństwo
- większej zdolności do rozwiązywania konfliktów interpersonalnych oraz podniesienia poziomu satysfakcji wynikającej ze skutecznego ich rozwiązywania
- mniejszej rotacji, ponieważ unikają nadmiernego obciążenia emocjonalnego, np. dzięki temu, że mogą być sobą i wyrażać otwarcie swoje poglądy
- zwiększenia zaangażowania i poprawy wyników pracy zespołu
- większej kreatywności i innowacyjności, które naturalnie prowadzą do osiągania lepszych rezultatów
- zwiększenia konkurencyjności i siły organizacji

Rozwój liderów to szansa dla organizacji do stawiania się organizacją uczącą się, a więc taką, która przejawia następujące kompetencje:

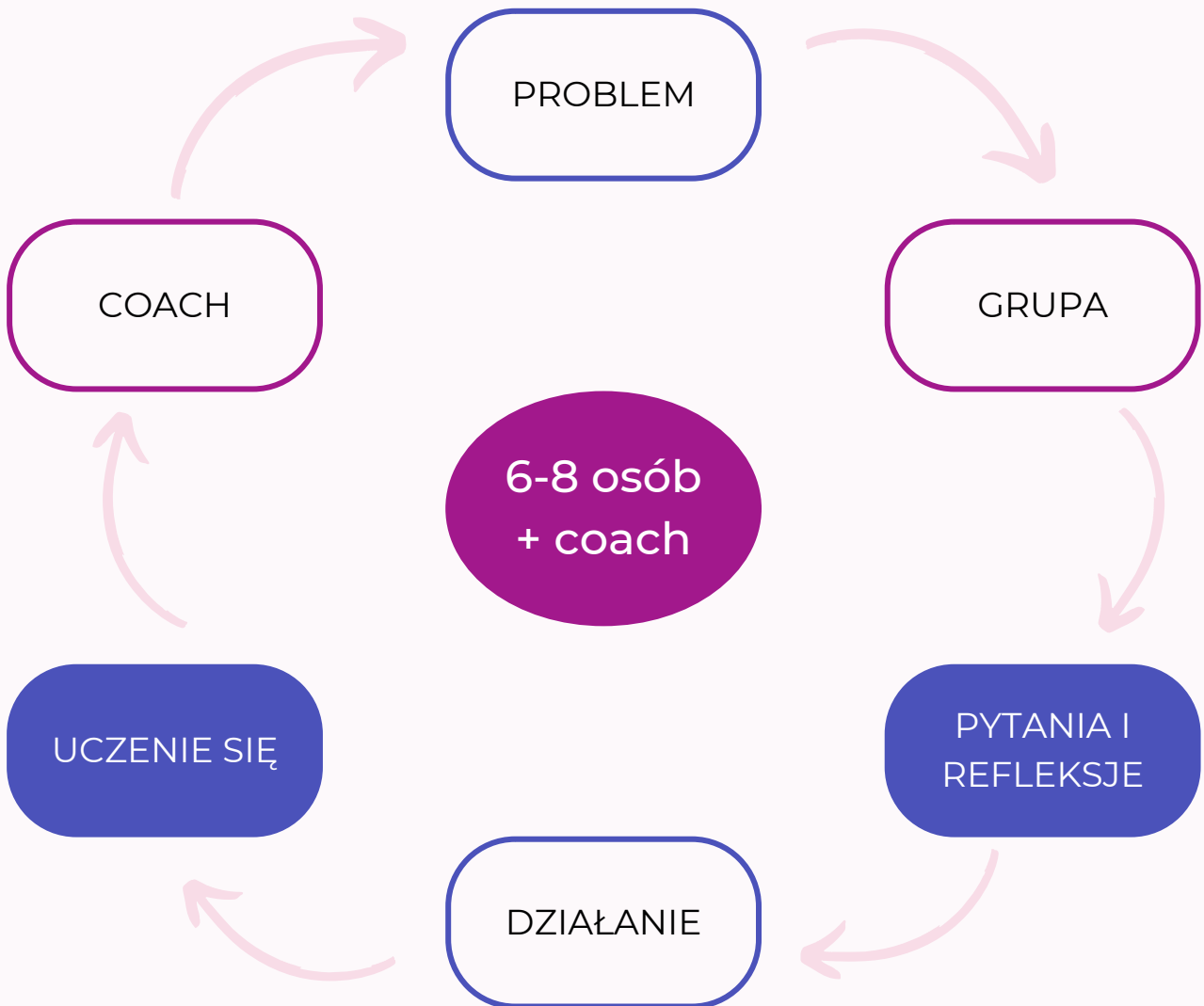
- **myślenie systemowe** - umiejętność postrzegania organizacji w sposób całościowy, uwzględniając jednocześnie poszczególne części składowe oraz zachodzące pomiędzy nimi zależności
- **mistrzostwo osobiste** - stałe samodoskonalenie pracowników organizacji w obszarze pozyskiwanej wiedzy i sposobów jej spożytkowania, a także dążenie członków organizacji do rozumienia wizji przyszłości organizacji, rozumienia samej organizacji oraz branie odpowiedzialności za podejmowanie działań mających na celu realizację wizji
- **modele myślowe** - ukryte i niecałkowicie uświadomione założenia, mające wpływ na rozumienie i interpretację otaczającego przedsiębiorstwo rzeczywistości, których zrozumienie, analiza i zdolność do doskonalenia oddziałują na efektywność działań jednostek oraz funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa
- **budowa wspólnej wizji przyszłości** - umiejętność wzajemnego zrozumienia się pracowników, sygnalizowania ich własnych oczekiwań i możliwości oraz wyznaczenie wspólnego dla wszystkich pracowników kierunku rozwoju organizacji, co stanowi warunek efektywności podejmowanych przedsięwzięć
- **zespołowe uczenie się** - prowadzenie współpracy i wymiany poglądów pomiędzy członkami zespołów, co prowadzi do szybszego rozwoju poszczególnych pracowników i całej organizacji

Podsumowanie

Praktycznie liderzy podkreślali, że czują większe oparcie w sobie i bardziej ufają sobie oraz własnej intuicji. Udział w przygotowaniach do opracowania modelu wpłynął na polepszenie relacji w ich zespołach i dał nadzieję na zachowanie sterowności organizacji w burzliwych czasach zmiany. Zgodnie z maksymą:

Lider potrafi funkcjonować w sytuacji niepewności i jest przygotowany na niespodziewane wydarzenia oraz na zmianę strategii zgodnie z nimi.

Oba zaprezentowane procesy można stosować w różnych kontekstach, pracować indywidualnie lub grupowo, przejść przez cały proces lub stosować tylko części w postaci wybranych pytań. Można też przyjąć postawę coacha, który nie zachowuje się arbitralnie w sytuacjach złożonych i niepewnych. Procesy można też łączyć przeplatając sesje grupowego uczenia się w działaniu (AL) z sesjami coachingowym, jak na zaprezentowanym niżej grafie, gdzie oba działania rozwojowe przyczyniają się do wzrostu efektywności, zarówno osobistej jak i organizacyjnej.



Źródło: <https://www.projektgamma.pl/szkolenia-otwarte/hr/hr-action-learning/>

Bibliografia, netgrafia, źródła:



Hall L.M., Charvet S.R., Innowacyjne NLP, Zys i ska Wydawnictwo, Poznań 2013;

Weinstein – Fitzgerald K., Action Learning, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 1999;

Jakoff G., Johnosn M. Metafory w naszym życiu, Wydawnictwo Aletheia Warszawa 2020;

Morgan G., Obrazy organizacji, PWN Warszawa 2013;

<https://www.projektgamma.pl/?s=Action+learning>

<https://wialpoland.org/szkolenie-action-learning/>

<https://cleanlanguage.co.uk/articles/articles/201/1/Polish-Clean-Questions/Page1.html>

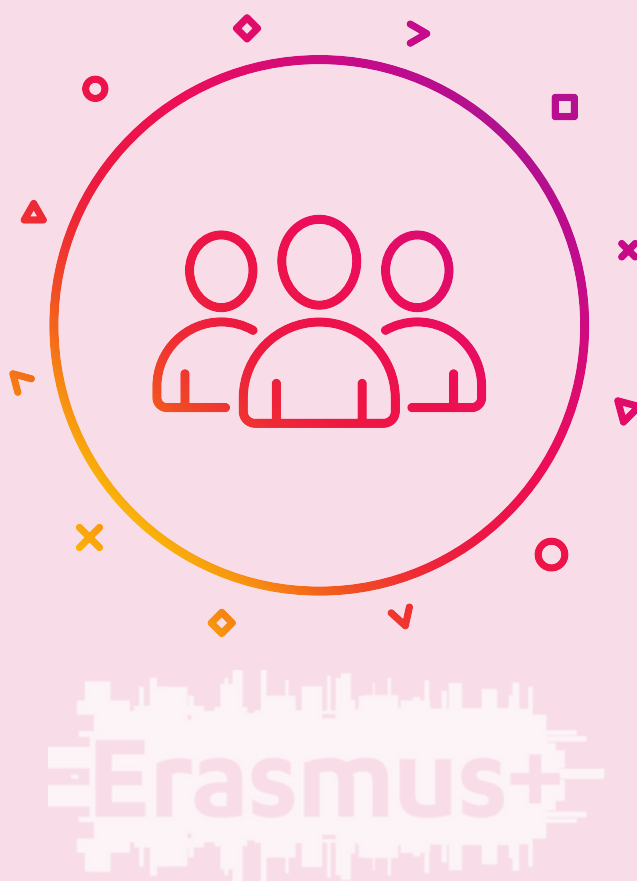
https://cleancoaching.eu/wp-content/uploads/2016/09/Metafora_w_pracy-z-organizacjami-2011_2.pdf

<https://julianczurko.pl/warsztat-clean-coaching-indywidualny/>

<https://cleancoaching.eu/pl/>

Podziękowania:

Podręcznik został opracowany przez zespół Słowińskiej Grupy Rybackiej przy istotnym wkładzie ze strony partnerów projektu, a w szczególności Karoliny i Dawida Lebourg z L.E.A.R.N. Institute z Francji. Dziękujemy uczestnikom projektu, liderom, wolontariuszom włączającym się w prace nad projektem za ich cenny wkład i merytoryczne uwagi.



Autor:

Agnieszka Biernacka

Koordinacja i redakcja:

Aleksandra Klimczuk

Projekt graficzny, redakcja:

Milena Ugorska-Knapczyk