

INNOWACYJNE ZASTOSOWANIE METODYKI TRIZ W COACHINGU

Joanna KRAJEWSKA, Anna BORATYŃSKA-SALA

Streszczenie: W artykule omówiono stosunkowo nowe narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji – coaching i jego modele Score, Growth. Zaproponowano rozwinięcie modelu GROWth o narzędzia TRIZ (Teoria Rozwiązywania Innowacyjnych Zadań): ARIZ 64 i drzewo celów. Rozwinięcie modelu GROWth o metodykę TRIZ ma w swoim założeniu uściślenie pytań dotyczących zdefiniowania celu sesji coachingowej oraz pokazanie kierunku analizy problemu, a następnie opracowanie planu rozwiązania problemu. Opisano różnice między coachingiem, a innymi narzędziami wspomagającymi rozwój pracowników oraz przedstawiono przykład rozmowy coachingowej.

Słowa kluczowe: coaching, model GROW, SMART, ARIZ 64, drzewo celów.

1. Wstęp

Do niedawna jeszcze, wszystkie formy wsparcia pracowników wyższego szczebla skupiały się na szkoleniach, doradztwie i mentoringu. W najbliższym otoczeniu zawsze był pracownik mający szeroką wiedzę i bogate doświadczenie zawodowe w danej branży, który zawsze mógł służyć pomocą w zakresie podania gotowego rozwiązania zaistniałego problemu.

Obecnie pracodawcy dążą do tego, aby pracownicy podejmowali samodzielne decyzje. Ten trend zainicjował powstanie coachingu. Jego celem nie jest już podawanie gotowych rozwiązań, a wzmacnianie i ugruntowanie pewności pracownika w jego mocnych stronach i uświadomienie mu, że sam może sobie poradzić w różnych, trudnych decyzjach zawodowych.

2. Formy wspomagania rozwoju pracowników

Wiele osób zadaje sobie pytanie, po co właściwie jest coaching. Istnieją przecież różnego rodzaju szkolenia, treningi czy inne formy wspomagające podejmowanie decyzji. Dlatego ważne jest aby zrozumieć istotę stosowania coachingu i nie mylić go z innymi formami wspomagania rozwoju pracowników, takimi jak: mentoringiem, doradztwem, consultingiem, szkoleniem, terapią, nauczaniem/treningiem.

Te formy mają ze sobą coś wspólnego, ale nie można powiedzieć, że polegają na tym samym. Najważniejszą cechą wspólną tych narzędzi jest pomoc pracownikom/ klientom w podejmowaniu decyzji lub rozwiązywaniu zadań. Otrzymana pomoc różni się jednak w sposobie jej przekazywania.

Aby lepiej zrozumieć sens coachingu i poznać różnice między narzędziami, zostaną omówione poszczególne formy wspomagania rozwoju pracownika.

Mentoring to udzielanie ogólnych wskazówek i porad dotyczących życia zawodowego i osobistego [2]. Najbardziej widoczną różnicą między coachingiem, a mentoringiem jest osoba pomagająca pracownikowi. Mentor to osoba starsza, doświadczony pracownik, który

udziela rad biorąc pod uwagę ilość przepracowanych lat na danym stanowisku. Osoba mentora kojarzona jest przede wszystkim z liderem, ze znakomitym pracownikiem, który jest wzorem do naśladowania przez innych zatrudnionych. Mentoring jest narzędziem bardzo ogólnym, podczas gdy coaching skupia się na danym problemie/ danej sytuacji. W czasie sesji coachingowej atmosfera między osobami jest luźna, nie czuje się wyższości coacha. Podczas, gdy w trakcie mentoringu, mentor jest tą osobą władczą, na którym skupia się cała uwaga. Mentoring jest bardzo pożyteczną metodą podczas wdrażania do pracy nowych pracowników. Coaching natomiast najczęściej stosowany jest na pracownikach o dłuższym stażu, gdy ich umiejętności i efektywność pracy zaczyna maleć.

Doradztwo to proces, w którym doradca zawodowy pomaga klientowi w celu lepszego zrozumienia siebie samego w odniesieniu do środowiska pracy, aby umożliwić mu realistyczny wybór lub zmianę zatrudnienia lub też osiągnięcie właściwego dostosowania zawodowego. Zarówno doradztwo jak i coaching skupia się na rozwiązywaniu jednego konkretnego problemu. W doradztwie jednak zwraca się szczególną uwagę na emocje towarzyszące danemu wydarzeniu. W doradztwie spoglądamy w przeszłość. Staramy się zrozumieć i przeanalizować wszystkie sytuacje, które doprowadziły nas do momentu, w którym obecnie się znajdujemy, podczas gdy w coachingu wybiegamy w przyszłość. W coachingu za punkt wyjścia przyjmuje się miejsce, w którym klient znajduje się na chwilę obecną. Cel, który chcemy osiągnąć jest ustalany na samym początku spotkań. Główną różnicą między doradztwem, a coachingiem jest to, że ludzie decydują się na doradztwo wtedy, kiedy mają jakiś problem, którego nie potrafią sami rozwiązać, kiedy potrzebują porady i przewodnictwa. Coaching ma natomiast na celu rozwijanie odpowiedniego zadania jak i poprawę słabych osiągnięć.

Consulting to zasięganie opinii u fachowców i specjalistów; udzielanie rad, wskazówek i wyjaśnień od rzeczoznawców; porada [3]. Decydując się na consulting, dostajemy gotowe rozwiązanie. Konsultant po wnikliwej analizie konkretnego problemu dzieli się z nami swoimi obserwacjami. Podczas gdy coaching polega na samodzielnym rozwiązywaniu problemów, klienci są tylko nakierowywani przez coacha na pewne rozwiązania.

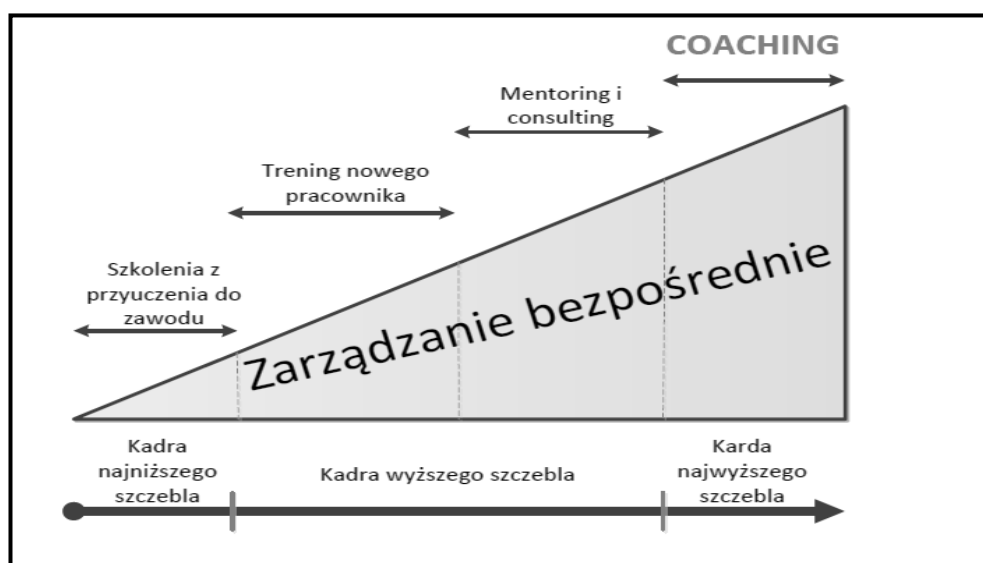
Terapia. Z terapią mamy do czynienia, kiedy klient potrzebuje usunięcia psychologicznych bądź fizycznych symptomów, kiedy ma problem „sam ze sobą, ze swoim życiem i kiedy nie może sobie z nim poradzić”. Na coaching natomiast nie decydujemy się tylko po to, aby poprawić sobie nastrój czy się dowartościować. Wdrażamy go wtedy, kiedy mamy problem w pewnym obszarze pracy, kiedy nasza efektywność zaczyna spadać. Terapeuta skupia się na poznaniu stanu, w którym obecnie znajduje się klient, bada przyczyny z przeszłości, chce dowiedzieć się co doprowadziło klienta do sytuacji, w której obecnie się znajduje. Podczas gdy w coachingu patrzymy w przyszłość i nastawiamy klienta na pozytywne myślenie. Nic nie szkodzi, że jego skuteczność w pracy spadła, skoro określając cel i osiągając go, klient przy dobrym nastawieniu znów będzie mógł „wspiąć się na wyżyny”.

Trening/nauczanie to jest to proces, poprzez który dana osoba zdobywa nową wiedzę, bądź zdobywa zupełnie nową umiejętność. Trening jest narzędziem najczęściej mylonym z coachingiem. Różnica między tymi dwoma formami rozwoju pracownika polega na tym, że istotą treningu jest udostępnieniu klientowi odpowiednich narzędzi, dzięki którym przechodzi on od świadomej niekompetencji, do świadomej kompetencji. Pod koniec treningu, klient posiada nowe umiejętności. W coachingu natomiast, klient jest ekspertem w tym co robi. Coach ma za zadanie tylko i wyłącznie uświadomić swojego podopiecznego w tym stwierdzeniu oraz wydobyć z niego jak najwięcej umiejętności, które posiada, ale których nie używa, lub których używa w złych momentach. Dopiero po odbyciu treningu

można zastosować coaching. Następuje on dopiero wtedy, kiedy osoba jest świadomie lub nieświadomie kompetentna i musi udoskonalić swoje działanie i zwiększyć swoją skuteczność.

Na rys.1 został przedstawiony schemat ilustrujący kolejne kroki w rozwoju pracownika, który świadomie podejmuje działania w celu doskonalenia swojego rozwoju zawodowego.

Schemat opisuje, w których momentach kariery zawodowej należy zastosować odpowiednie formy rozwoju pracownika. Jak widać z rysunku coaching stosuje się najczęściej dla kadr najwyższego szczebla, kiedy pracownik ma za sobą już wcześniejsze formy doskonalenia.



Rys.1. Ścieżka rozwoju pracownika. [Opracowanie własne]

3. Istota coachingu

Coaching to - w najprostszym ujęciu - rozmowa lub seria rozmów jednej osoby z drugą. Osoba występująca w roli trenera zmierza do ukierunkowania rozmowy, która przyniesie korzyści drugiej osobie (podopiecznemu) w sposób nawiązujący do jej procesów uczenia się i rozwoju. Rozmowa coachingowa może mieć rozmaity przebieg i toczyć się w różnorodnym środowisku [1].

Podczas sesji coachingowej klient do wszystkiego musi dojść sam. Zadanie coacha polega na nakierowywaniu osoby coachowanej na odpowiedni tor myślenia. Zatem rola coacha jest bardzo ważna, gdyż to od niego będzie zależeć czy klient po odbytej sesji uwierzy w swoje umiejętności i czy będzie je rozważnie i trafnie stosował. Podczas sesji klient nie dostaje rozwiązań „podanych na talerzu”. Coach musi cały czas pamiętać o tym, aby nie podawać klientowi konkretnie sprecyzowanych działań. Coach po przez odpowiednie zadawanie pytań ma pomagać klientowi w osiągnięciu oczekiwanych rezultatów. Zabrania się coachowi strofowania klienta za to, co zrobił. Podczas sesji coach nie może wypowiadać swoich własnych opinii czy przemyśleń, a wyrażenie "gdybym był na Twoim miejscu, to..." nie może być przez niego używane.

Zadawanie pytań w coachingu jest jedną z najtrudniejszych, a zarazem najważniejszym działaniem w całym procesie. Coach w czasie trwania sesji ma za zadanie, albo parafrazowanie wypowiedzi klienta, albo właśnie zadawanie pytań. Najlepiej, aby sposób w jaki je zadaje był naturalny. Dobrego coacha łatwo jest rozpoznać, gdyż potrafi od razu zjednać klienta, wyciągnąć z niego jak najwięcej informacji mających pomóc mu w rozwinięciu mocnych stron coachowanego. W rezultacie, to klient (tylko za pomocą pytań zadawanych przez coacha) dochodzi do rozwiązania swojego problemu.

4. Modele w coachingu

W coachingu istnieje wiele różnych modeli. Ich zastosowanie zależy od zaistniałej sytuacji oraz od preferencji coacha. Wszystkie modele mają na celu jedno – **wzbudzić w kliencie kreatywne myślenie**. Coachowie nigdy nie posługują się tylko jednym modelem. Mają świadomość tego, że każdy człowiek jest inny i wymaga innego podejścia. Coachowie posługujący się tylko jednym modelem są zdani na porażkę.

Każdy model przed wdrożeniem go do jakiegoś przedsiębiorstwa musi być najpierw odpowiednio dopasowany. Firmy posiadające coaching posiadają gotowe „scenariusze” przeprowadzanych rozmów coachingowych. W tych „scenariuszach” znajdują się przykładowe rozmowy i pytania, które powinny być zadawane przez coacha podczas trwania sesji.

4.1. Model SCORE

Jego nazwa wzięła się od pierwszych liter słów angielskich:

S	Symptoms - Symptomy
C	Causes – Przyczyny
O	Outcomes - Cele
R	Resources - Zasoby
E	Effects - Skutki

Podczas stosowania tego modelu, coach na początku zaczyna od poznania SYMPTOMÓW problemu. Na czym konkretnie on polega, i od czego wszystko się zaczęło. Mogą przy tym pomóc najprostsze pytania typu:

- O co chodzi ?
- W czym tkwi problem?
- Co byś chciał zmienić ?

Jest to jeden z niewielu modeli, który skupia uwagę nie tylko na samym problemie, ale również na poznaniu jego PRZYCZYNY. Kiedy coach uważa, że poznanie przyczyny może pomóc, wówczas poświęca temu dość sporo uwagi. Podczas takiej sesji, już podczas rozmowy o przyczynach klient może znaleźć rozwiązanie swojego problemu i dostrzec to co zrobił źle. Można również zadać pytanie:

- Jak myślisz, czym jest to spowodowane?
- Lub najprościej: Co jest przyczyną twojego problemu?

Po tych dwóch etapach czas przejść do meritum, czyli poznania CELU klienta. Również można się tutaj posłużyć modelem SMART i wybrać jeden cel. Aby dobrze sprecyzować

cel, należy zadawać jak najwięcej pytań, używać dużo parafraz, słuchać i dawać feedback z posiadanych już informacji.

Model ten skupia się przede wszystkim na ZASOBACH. Przez słowo „zasoby” nie rozumie się tylko czynników materialnych, ale również umiejętności czy też skłonności do proszenia o pomoc innych ludzi. Stosuje się go wtedy, gdy podopieczny nie jest świadomy swoich umiejętności, mocnych stron. To właśnie jest zadaniem coacha - wydobyć umiejętności skrywane i niewykorzystywane coachowanego.

Kolejnym etapem są SKUTKI. Ważne jest, aby podczas określania celu, klient wiedział jaki będzie rezultat zmiany zachowania czy też rozwiązania problemu. Wówczas łatwiej jest podejmować jakiegokolwiek zmiany, kiedy wyobrażamy sobie, jak to już będzie gdy coś zmienimy.

4. 2. Model GROWth

Model ten jest rozwinięciem modelu podstawowego GROW, którego nazwa pochodzi od pierwszych liter słów angielskich:

G	Goal (Cel)
R	Reality (rzeczywista sytuacja)
O	Options (opcje rozwiązań)
W	Will (wola)
T	Talent (talent)
H	Help (pomoc)

Na początku należy ustalić cel spotkania. Zazwyczaj jest on wyznaczany za pomocą schematu SMART, według którego cele powinny być:

S	Specyficzne
M	Mierzalne
A	Akceptowane
R	Realne
T	Tymczasowe

S- Specyficzne - koncentrujące się na konkretnej formie działania, danej osobie, bądź na określonym zadaniu/pracy

M- Mierzalne - istnieje możliwość zmierzenia poziomu osiągniętego przez klienta po coachingu w jakim określony cel został zrealizowany

A- Akceptowane - zarówno klient, coach jak i osoba trzecia (jeśli takowa istnieje) powinien zgodzić się i zaakceptować określone cele

R- Realne - bardzo ważne w coachingu. Planowane cele powinny być osiągalne i realne, w przeciwnym razie cały proces coachingu skazany jest na niepowodzenie

T- Tymczasowe - oznacza to, że został określony czas na osiągnięcie tych celów. Czas trwania coachingu jest cechą bardzo istotną nie tylko dla klienta, ale również dla coacha i przełożonego, gdyż wówczas jasne jest jak długo będzie trwał proces i co w tym czasie zostanie osiągnięte

Podczas ustalania celu, klient musi skupić się na tym, co chce osiągnąć za pomocą coachingu i co się zmieni po wprowadzonych zmianach. Pracownik poddający się procesowi coachingu musi wiedzieć do czego dąży aby później był świadomy tego, iż osiągnął planowany cel.

Po ustaleniu celu inicjatywę w rozmowie przejmuje klient. Zadanie coacha na tym etapie skupia się przede wszystkim na słuchaniu oraz zadawaniu pytań. Ważne jest określenie różnicy pomiędzy rzeczywistością, a zamierzonymi rezultatami. Ważne są pytania typu :

- Co już zrobiłeś w tej sprawie ?
- Co z tego wyszło ?
- Jak myślisz, dlaczego ?
- Jakie są największe przeszkody w poradzeniu sobie z problemem?
- Co zostało dotąd zrobione?
- Z jakim skutkiem ?

W kolejnym etapie klient musi znaleźć jak najwięcej możliwości poradzenia sobie z zaistniałym problemem. Najlepszym rozwiązaniem jest zapisanie wszystkich możliwych opcji oraz zapisanie przy każdej korzyści z niej płynących. Klient musi się skupić tylko na jednym rozwiązaniu.

W kolejnym etapie klient ma już obrany cel, wie co zrobił, aby było lepiej i co przyniosło korzyści, a co nie. Zadaniem klienta w tej fazie jest stworzenie planu działania. Musi on rozpisać krok po kroku to co zamierza zrobić, jak zamierza to zrobić i na kiedy ma zamiar to zrobić. Podejmowane kroki muszą być konkretne.

Pod sam koniec sesji, coach bada umiejętności klienta, przechodząc tym samym do przedostatniej fazy coachingu - TALENT. Dowiaduje się wówczas w jaki sposób klient korzysta ze swojego talentu i zachęca się go do ambitnych wyzwań. Można zadać pytania typu:

- Które z umiejętności, które posiadasz mogą Ci w tym pomóc?
- Wymień mi swoje umiejętności ?
- A Twoje mocne strony to....?
- Co Ci w życiu najlepiej wyszło ?
- Co chciałbyś rozwinąć/ udoskonalić ?
- Jakie są Twoje największe umiejętności ?

W ostatniej fazie coach oferuje klientowi swoją pomoc. Coach musi się dowiedzieć, czy klient posiada odpowiednią umiejętność do wykonania tego zadania, jeżeli nie, to kto mógłby mu w tym pomóc. Czy potrzebuje wsparcia podczas rozwiązywania tego problemu. Jeżeli zostaną już ustalone potrzeby, wówczas coach zamyka sesję.

4. 3. Przykład rozmowy coachingowej

Przeprowadzono sesję coachingową składającą się z trzech spotkań z 40 letnią pracownicą, o dwudziestoletnim stażu, w firmie zajmującej się handlem obuwiami. Początkowo założono, że odbędą się tylko dwie sesje coachingowe, ale z powodu zaistniałego problemu podczas sesji, zdecydowano się na dodatkową rozmowę.

Caoching - rozmowa sterowana

Pierwsza sesja coachingowa - piątek 02.03.2012 rok

Coach: Cześć Beatka, wiem że jesteś bardzo zabiegana, ale chciałabym zająć Ci chwilkę i z Tobą porozmawiać. Ostatnio wspominałaś, że masz bardzo dużo na głowie i że nie dajesz sobie ze wszystkim rady. Co dokładnie miałaś na myśli? Jakich czynności nie udaje Ci się wykonać w czasie godzin pracy ?

Beata: Najgorsze jest to planowanie i brak czasu na wszystko. Na moim biurku stoi kalendarz i zawsze jak mam coś zrobić w danym dniu zapisuję to. Jest wiele spraw, które muszę wykonać jak na przykład: zadzwonić do kontrahentów by umówić spotkanie, sprawdzić numeracje na sklepach i poprzemnieść niektóre towary do innych sklepów, no i te reklamacje. Jest ich czasami tak dużo, że nie nadążam ich wysyłać w odpowiednie miejsca, a czasami zapominam je przeglądać, a jak sama wiesz z tym trzeba się spieszyć, ponieważ na reklamację mamy tylko dwa tygodnie czasu, a po terminie zwracamy klientom pieniądze.....

Coach: Rozumiem, czy jest coś jeszcze co nie daje Ci spokoju?

Beata: Pomyślmy, tak jak już zaczynam coś robić, to często dzwonią do mnie dziewczyny z różnych sklepów i proszą abym sprawdziła im coś na zbiorówce, domówiła jakieś buty itp. po prostu wyrwywają mnie z cugu pracy. A że sama kiedyś tak samo jak one byłam ekspedientką, wiem jak ważne to dla nich jest, więc sprawdzam im to od razu, co zabiera mi zazwyczaj dużo czasu, przez co nie mogę dokończyć swoich zadań na czas. Gdy patrzę na zegarek wybija 17, najlepiej by było gdybym zostawała w pracy dłużej, może wtedy udawałoby mi się ze wszystkim uporać, ale tak, ledwo wejść do biura czasami zdążę zrobić połowę z zaplanowanych rzeczy i czas wracać do domu. A nie mogę cały czas zostawać po godzinach, bo to i tak już ma zły wpływ na moje życie prywatne.

Coach: Acha, czy jest coś jeszcze ?

Beata: Jak na teraz to nie. Tak jak powiedziałam, dzień powinien być dłuższy, bo dzięki temu wszystko co planuję mogłabym zrobić jednego dnia, a nie tak jak do tej pory, to czego nie zrobię dzisiaj zaczynam robić w następnym dniu.

Poznanie problemu klienta. Próba ustalenia Celu
--

Coach: Rozumiem. Z tego co powiedziałaś wynika, że planujesz swój dzień, ale przez różnego rodzaju przeszkody /zakłócenia w Twojej pracy, nie nadążasz ze wszystkimi swoimi zadaniami na czas, dobrze to rozumiem?

Beata: Tak, wszyscy czegoś ode mnie chcą, proszą mnie o coś, i nie zwracają uwagi na moje obowiązki, które muszę wykonać, bo inaczej będzie kiepsko. Zamówienia nie zostaną zrealizowane, w sklepie nie będzie odpowiednich rozmiarów, jednym słowem katastrofa. Dla mnie to jest ogromny problem, ponieważ jeśli nie wywiążę się z moich obowiązków, to dziewczyny nie będą miały towaru na sklepach.

To nie jest cel, ale problem, który trzeba zamienić na CEL

Coach: Jeśli dobrze Cię rozumiem, to obawiasz się, że jeśli wszyscy nadal będą Ci przeszkadzać w wykonywaniu Twoich obowiązków może wydarzyć się coś strasznego, tak?

Beata: No tak.

Coach: To co mi powiedziałaś sprawia Ci trudność. Masz ustalony plan działania, a nieprzewidziane wydarzenia Ci go psują. Zatem, powiedz co byś chciała zmienić aby było lepiej?

Beata: Chcę móc wykonać swoje obowiązki, od których zależą losy firmy, a dopiero później zajmować się wszystkimi nagłymi i niezaplanowanymi wydarzeniami.

TO jest CEL

Druga sesja coachingowa – piątek 16.03.2012 rok

Coach: Cześć Beata, jak minęły Ci te dwa tygodnie, nie dzwoniłaś czy to znaczy, że wcielenie planu w życie się powiodło?

Beata: Nie do końca.

Coach: Acha, opowiedz mi proszę, co się wydarzyło przez ostatnie dwa tygodnie.

Beata: No to po naszym piątkowym spotkaniu, w domu na spokojnie przeanalizowałam stworzony podczas naszego spotkania harmonogram, trochę go skorygowałam i stwierdziłam, że zaczynam działać od poniedziałku. Niestety już koło 11 pojawiła się sytuacja, która wybiła mnie z rytmu harmonogramu. Próbowałam jednak wrócić, ale wszystko się posypało jak domino. Stwierdziłam jednak, że spróbuję ponownie we wtorek, szło mi całkiem nieźle ale pod sam koniec dnia znów zawaliłam sprawę i w sumie powtarzało się to przez kolejne dni aż do wczoraj. To chyba jednak nie było najlepsze rozwiązanie.

Coach: Rozumiem, bardzo się cieszę, że mimo niepowodzeń usilnie próbowałaś powrócić do ustalonego planu działań. Czy możesz opowiedzieć mi coś więcej na temat wydarzeń, które zburzyły Ci harmonogram?

Pochwała za podjęte starania. Dowiedzenie się więcej na temat problemu.

Trzecia sesja coachingowa – piątek 30.03.2012 rok

Coach: Cześć Beatka, chciałabym podsumować ostatni miesiąc Twojej pracy i efekty Twojego nowego harmonogramu dnia. Powiedz, co sprawiło Ci największą satysfakcję? Co możesz potraktować jak Twój Sukces?

Pytanie o satysfakcję

5. Wybrane narzędzia metodyki TRIZ

TRIZ to najpotężniejszy instrument rozwiązywania trudnych i niestandardowych zadań, dzieło ponad 50 lat pracy Henryka Saulowicza Altszullera, radzieckiego teoretyka i praktyka wynalazczości.

Klasyczny TRIZ (Teoria Rozwiązywania Innowacyjnych Zadań) bazuje na następujących założeniach:

- Technika, jej obiekty i systemy rozwijają się wg ogólnych zasad.
- Zasady rozwoju techniki są poznawalne i mogą być użyte do poszukiwania nowych technicznych rozwiązań.
- Proces poszukiwania nowego rozwiązania można opisać w formie uporządkowanych, intelektualnych działań.

5.1 ARIZ 64

ARIZ-64 to Algorytm Rozwiązywania Innowacyjnych Zadań – drugi w kolejności powstawania – opracowany przez H. Altszullera. Ostatni, opracowany za jego życia to ARIZ 85c. Poniżej przedstawiono klasyczny algorytm do rozwiązywania zadań technicznych ARIZ 64 ale, jak podaje światowa literatura, może mieć także zastosowanie w innych obszarach wiedzy takich jak zarządzanie, pedagogika. W artykule, zaproponowano zastosowanie pewnych jego elementów, także w coachingu.

ARIZ 64 klasyczny:

I. Uściślenie sformułowania zadania

Krok 1. Określić, jaki jest ostateczny cel, jaki sobie stawiamy.

Krok 2. Sprawdzić, czy można osiągnąć cel metodą „obejściową”, czyli rozwiązując inne zadanie, ale prowadzące do tego samego celu.

Krok 3. Zbadać, które rozwiązanie: zadania zasadniczego, czy „obejściowego”, może dać większy efekt.

Krok 4. Sprecyzować wymagane wskaźniki ilościowe: prędkość, podatność technologiczną, dokładność, gabaryty itd.

Krok 5. Sprecyzować wymagania, wynikające z konkretnych warunków, w jakich nastąpi wdrożenie nowego opracowania.

II. Stadium analityczne

Krok 1. Sformułować Idealny Wynik Końcowy (IWK). Odpowiedzieć na pytanie: co chcemy otrzymać w przypadku idealnym?

Krok 2. Określić, co przeszkadza w drodze do osiągnięcia IWK, w czym tkwi przeszkoda?

Krok 3. Ustalić, dlaczego przeszkadza? (Odpowiedzieć na pytanie: „w czym tkwi bezpośrednia przyczyna istnienia przeszkody?”)

Krok 4. Ustalić: w jakich warunkach udałoby się zrealizować IWK, czyli: „w jakich warunkach zniknie przeszkoda?”

III. Stadium operacyjne

Krok 1. Sprawdzić możliwość usunięcia sprzeczności technicznej metodą zmiany danego obiektu (maszyny, mechanizmu, procesu), wykorzystując tabelę typowych „chwytów” wynalazczych.

Krok 2. Sprawdzić możliwość dokonania zmian w otoczeniu obiektu i w innych obiektach, współpracujących z danym

Krok 3. Zaadaptować rozwiązania z innych dziedzin techniki (odpowiedzieć na pytanie: jak rozwiązano podobne problemy w innych dziedzinach techniki)

Krok 4. Spróbować zastosować „odwrotne” rozwiązania (odpowiedzieć na pytanie: „jak rozwiązywano w technice zadania odwrotne do danego i czy nie dałoby się ich zastosować, biorąc je „ze znakiem minus”)

Krok 5. Wykorzystać „prototypy” przyrody (odpowiedzieć sobie na pytanie: jak przyroda rozwiązuje podobne problemy).

IV. Stadium syntetyczne

Krok 1. Zbadać, jak powinny zostać zmienione inne elementy danego obiektu po wprowadzeniu zmiany w obiekt zasadniczy.

Krok 2. Zbadać, jak powinny zostać zmienione obiekty współpracujące z danym.

Krok 3. Zbadać możliwości wykorzystania zmienionego obiektu dodatkowo, w inny sposób.

Krok 4. Wykorzystać uzyskaną nową ideę (lub ideę odwrotną do uzyskanej) przy rozwiązywaniu innych zadań technicznych.

5. 2. Drzewo celów

Techniczny System można rozpatrywać na różnych strukturalnych poziomach, przechodząc od dużych bloków do coraz to mniejszych podsystemów, węzłów, części, szczegółów. Cele mają także swoją strukturę. Ogólny, główny cel można rozbić na podcel. Podcele można dalej rozdrobnić na jeszcze drobniejsze cele. Podobnie tak jak TS składa się z podsystemów, ogólny cel jest realizowany drogą wypełniania celów podporządkowanych.

Metoda budowania drzew celów polega na tym, że określiliśmy główny cel, buduje się hierarchię celów do niższego poziomu. Ich realizacja prowadzi do osiągnięcia głównego celu. W jaki sposób ta praca jest analogiczna do procesu budowy łańcuchów przyczynowo skutkowych? Kolejno zadajemy pytania: „Jak otrzymać?” lub „Co jest potrzebne do tego?”, zwrócone do wyjściowo postawionego celu.

Przykład 1:

Główny cel: „zwolnienie pracowników”. Jego realizacja zależy od tego, czy możemy osiągnąć wypełnienie całego szeregu podporządkowanych celów drugiego poziomu, a więc:

- Znalezienie firmy outsourcingowej do szkoleń poszerzających kwalifikacje
- Wytypowanie osób do szkolenia
- Opracowanie opinii o kwalifikacjach pracowników

Budowa tej hierarchii może być kontynuowana np. wybieramy cel: „wybrać salę szkoleniową”. Żeby osiągnąć ten cel, musimy jeszcze spełnić cele niższego, trzeciego stopnia, a więc:

- Zebranie informacji o firmach szkoleniowych
- Ustalenie kryteriów wyboru firmy
- Wybranie firmy

Podany powyżej przykład pokazuje działania, pozwalające osiągnąć cel wyższego stopnia i występuje w charakterze celów dla działań niższego stopnia. W rezultacie, na najniższym poziomie otrzymujemy cały szereg celów, do osiągnięcia, których mogą być

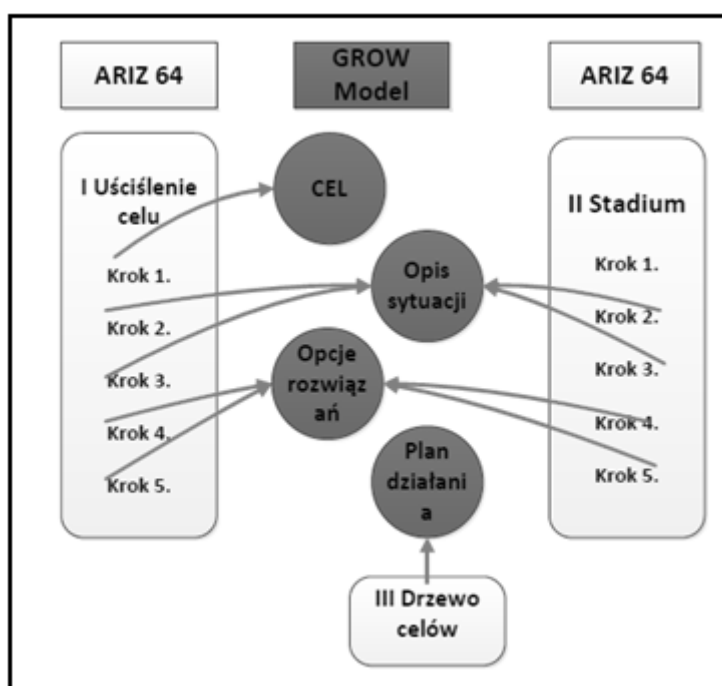
już wybrane konkretne techniczne lub inne środki. Przy rozwiązywaniu organizacyjnych zadań, budowa takiej hierarchii pozwala ocenić ryzyko projektu.

Przy rozwiązywaniu wynalazczych, innowacyjnych zadań, drzewo celów buduje się w pierwszym rzędzie, dlatego, aby zrozumieć, jakie podcele nie mogą być realizowane z pomocą osiągalnych środków. Po wybudowaniu drzewa celów, otrzymujemy komplet zadań, które należy rozwiązać.

Drzewo celów, to analityczny instrument do określania pełnego wykazu celów, które należy osiągnąć w celu uzyskania wyjściowo postawionego zadania. Z pomocą drzewa celów definiujemy pełny wykaz środków koniecznych do osiągnięcia głównego celu i związku pomiędzy tymi środkami

6. Propozycja modyfikacji modelu GROW o elementy narzędzi TRIZ (ARIZ 64 i drzewo celów)

Dopasowując ARIZ 64 do modelu GROW, zostały wykorzystane i dostosowane do coachingu Kroki w I i II Stadium algorytmu. Pozostałe Stadium III zostało zastąpione przez jedno z narzędzi TRIZu - drzewo celów. Stadia IV i V zostały całkowicie usunięte. Po wprowadzonych zmianach Model GROW-ARIZ 64 wygląda następująco:



Rys. 2. Model GROW-ARIZ w coachingu [opracowanie własne]

I. Uściślenie celu

Krok 1. Określić, jaki jest ostateczny cel, jaki sobie stawiamy.

Krok 2. Zbadać, która metoda rozwiązania problemu może dać większy efekt.

Krok 3. Sprecyzować wskaźniki mierzalne danego problemu.

Krok 4. Sprawdzić, czy można osiągnąć cel inną metodą, czyli rozwiązując problem inaczej, ale prowadząc do osiągnięcia tego samego celu.

Krok 5. Ograniczenia w realizacji celu, np. nie można zwolnić pół załogi.

II. Stadium analityczne

Krok 1. Sformułować Idealną Sytuację Kończącą (ISK). Odpowiedzieć na pytanie:

Co chcemy otrzymać w przypadku idealnym?

Krok 2. Określić, co przeszkadza w drodze do osiągnięcia ISK, w czym tkwi przeszkoda?

Krok 3. Ustalić, dlaczego przeszkadza? (Odpowiedzieć na pytanie: „w czym tkwi bezpośrednia przyczyna istnienia przeszkody?”)

Krok 4. Ustalić: w jakich warunkach udałoby się zrealizować ISK, czyli: „w jakich warunkach zniknie problem?”

Krok 5. Określić parametry mierzalne rozwiązania.

7. Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że coaching jest procesem, który umacnia jednostkowy, stały i kompleksowy rozwój umiejętności człowieka. Coaching nie tylko motywuje i pomaga w budowaniu mocnego charakteru człowieka, ale również odgrywa w nim strategię nowych zachowań oraz osiąganie zamierzonych celów i rezultatów. Dzięki wcieleniu coachingu w życie, człowiek w większym stopniu wykorzystuje swoje umiejętności i staje się bardziej kreatywny [5].

Uszczegółowienie modelu GROW o elementy ARIZ64 i drzewo celów pomaga w doprecyzowaniu celu, który jest wytyczany podczas sesji coachingowej oraz wspomaga opracowanie planu działania.

Zaproponowany model należy weryfikować i doskonalić na różnych sesjach coachingowych.

Literatura

1. Krajewska J.: Ogólna charakterystyka w coachingu i przedstawienie najczęściej stosowanych w nim modeli. Praca Inżynierska, Kraków, 2011.
2. Krajewska J.: Praktyczne zastosowanie coachingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praca Magisterska, Kraków, 2012.
3. Rosen K.: Coaching sprzedawców. Wydawnictwo Oficyna, Warszawa, 2011.
4. Guin A.A., Kudrjawcew A.W., Bubiencow W.Ju., Seredinskij A.: Teorija reszenija izobretatel'skich zadac, Narodnoje obrazowanie, Moskwa, 2009.

Mgr inż. Joanna Krajewska
Dr inż. Anna Boratyńska-Sala
Instytut Technologii Maszyn i Automatyzacji Produkcji
Politechnika Krakowska
31-864 Kraków, Al. Jana Pawła II 37
Tel.: 12 628 32 83
e-mail: joannakrajewska88@gmail.com
boratynska@mech.pk.edu.pl