

---

# COACHING W ZZL

## MODUŁ: ZNACZENIE PODEJŚCIA DOCENIAJĄCEGO (AI) DLA DOSKONALENIA KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH

OPRACOWANIE I PROWADZENIE: DR BARBARA CZARDYBON



# PRAKTYKA ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJACH

- **Podejście „tradycyjne”** skupione jest na **identyfikowaniu i niwelowaniu deficytów** – **potencjalne rezerwy** tkwią nie w mocnych stronach pracowników, lecz w zidentyfikowanych **lukach kompetencyjnych**; inwestowanie w rozwijanie słabości, pomijanie tego, co decyduje o sukcesach pracownika.

## OD PYTANIA „CO JEST NIE TAK?” DO PYTANIA „CO NAM SIĘ PODOBA?”

- Zasady podejścia doceniającego (*appreciative inquiry* – AI) według Davida Cooperridera i Suresha Srivastave (1990):
  - **konstruktywizm** – to, **w co wierzymy**, określa nasz sposób działania;
  - **jednoczesność** – tworzymy **system**, poznajemy się i uczymy wzajemnie;
  - **opowieść** – historia organizacji jest opowiadana przez jej członków codziennie, co powoduje **rozumienie i inspirację do działania**;
  - **uprzedzanie faktów** – to, co robimy dziś, jest kierowane przez postrzeganie siebie w przyszłości;
  - **myślenie pozytywne** – nadzieja, inspiracja, **koleżeństwo** powodują wzrost kreatywności i elastyczność poznawczą.

## WPŁYW PSYCHOLOGII POZYTYWNEJ NA UKSZTAŁTOWANIE SIĘ POS

- Positive Organizational Scholarship (POS) – **nowa koncepcja w zarządzaniu**, zorientowana na poszukiwanie w organizacjach **dynamiki zjawisk** prowadzącej do **rozwoju pracowników**, wspierającej ich **potencjał, witalność i twórczość**.
- POS podkreśla rolę takich **cech pracowników** jak: inteligencja emocjonalna, optymizm, motywacja osiągnięć, kreatywność oraz ich **stanów poznawczo-emocjonalnych** korzystnych dla organizacji: zaangażowania w pracę, satysfakcji z pracy, poczucia samorealizacji.
- POS akcentuje znaczenie tego, co **nieprzeciętne, wyjątkowe** – to mocne strony decydują o sukcesie organizacji; źródło doskonalenia organizacji tkwi **w potencjale ludzkim**.

# BUDOWANIE PRZEWAGI PRZEZ „POZYTYWNA ORGANIZACJĘ”

- „Pozytywna organizacja” może **budować swoją przewagę** na następujących subiektywnych stanach pracowników:
  - **poczucie kontroli i sprawstwa** nad wykonywaną pracą wraz z jej efektami – **informacja zwrotna** sprzyja pozytywnemu postrzeganiu przydatności kompetencji;
  - **poczucie zaufania do przełożonego i organizacji** – w oparciu o postrzegane przez pracownika wsparcie przełożonego dla jego dążeń oraz przekonanie o możliwości jego wpływu na procesy w organizacji;
  - **poczucie sensu wykonywanej pracy** – praca jako środek do osiągnięcia celów osobistych (cele materialne, wartości, spełnienie zawodowe).

# ZARZĄDZANIE TALENTAMI

- Talenty – trwałe, wyjątkowe; największa przestrzeń do rozwoju – **obszar najsilniejszych stron.**
- Identyfikacja źródeł energii u ludzi i umiejętne ich wykorzystanie w zgodzie z celami organizacji – systematyczne wspieranie pracownika w doskonaleniu kompetencji, **stymulowanie i wzmocnienie rozwoju psychofizycznego** poprzez uczenie technik i sposobów efektywnego wykorzystania zasobów osobistych.
- *Flow* – przepływ, **stan pozytywnego uniesienia** osoby pochłoniętej fascynującą ją aktywnością, wyzwalający **większą kreatywność i zaangażowanie.**