

Alison Hail, Milena Gojny

Impact Gap Profiler – narzędzie służące do diagnozy i rozwoju kompetencji oratorskich dla menedżerów

Impact Gap Profiler to model, który został opracowany jako narzędzie do podnoszenia kompetencji oratorskich. W wielu sytuacjach, czy to w pracy akademickiej, czy w biznesie, dobra treść to za mało, żeby utrzymać uwagę audytorium. W sytuacjach biznesowych uwagę słuchacza może być trudniej przyciągnąć niż w akademickich. Nasze ponad 40-letnie doświadczenie w pracy z osobami, dla których język angielski jest drugim językiem, wskazuje na to, że płynność językowa, poprawność gramatyczna, a nawet zaawansowane umiejętności w posługiwaniu się językiem angielskim, wszystko to, nie czyni z osoby krasomówcy. Odpowiedzią na to jest nasz model, który został zbudowany, aby graficznie opisywać bieżące umiejętności językowe oraz żeby wskazywać na braki w ich zakresie. W testach narzędzie sprawdziło się doskonale również w pracy z osobami, dla których język angielski jest pierwszym językiem.

Słowa kluczowe: Impact Gap, wpływ i oddziaływanie (*impact and influence*), szkolenia biznesowe (*training for business clients*), zaawansowana komunikacja w biznesie (*advanced business communication*), Oxford Professional Consulting, coaching.

Wstęp

Impact Gap Profiler to model, który został opracowany w 2012 roku jako instrument do pracy z menedżerami i liderami nad rozwojem ich kompetencji przemawiania, szczególnie z tymi, dla których podniesienie umiejętności w tym zakresie jest kluczowe. Liderzy na każdym poziomie potrzebują komunikować się efektywnie, aby osiągać cele i dzielić się swoją wizją z innymi oraz żeby motywować podwładnych. Komunikacja werbalna jest dominującym kanałem do tego, dlatego menedżerowie z wysoko rozwiniętymi umiejętnościami komunikacyjnymi, pozwalającymi na inspirowanie innych, angażowanie, przekonywanie i wzbudzanie wiary w swoje idee,

osiągają przewagę. Ponad 40-letnie doświadczenie w pracy z menedżerami wyższego i średniego szczebla z całego świata, którzy w wielu wypadkach posługują się płynnie biznesowym językiem angielskim, wskazuje, że nawet tak zaawansowana znajomość języka angielskiego nie wystarcza, aby czuć się swobodnie i być świetnym mówcą. Nawet bardzo interesujące treści nie zmieniają tego stanu. Od kilku lat pracujemy nad diagnozą powyższego zjawiska, nad identyfikacją, które braki w zakresie kompetencji u osób płynnie mówiących po angielsku nie pozwalają im stać się świetnymi mówcami. Skoncentrowaliśmy się głównie na menedżerach, na profesjonalistach pracujących w biznesie, nie braliśmy pod uwagę np. naukowców. Założyliśmy, że umiejętności oddziaływania i wpływania na rozmówców są bardziej niezbędne w biznesie z dwóch powodów. Po pierwsze, słuchacze wywodzący się z biznesu wykazują się mniejszym poziomem skupienia niż np. akademicy, którzy są uważniejszymi słuchaczami ze względu na swoje własne dobro. Po drugie, typowy biznesmen przestaje uważnie słuchać wypowiedzi, jeżeli nie dotyczy ona bezpośrednio jego roli, klientów czy projektu. Dlatego Impact Gap Profiler został stworzony z myślą o świecie biznesu, aby wskazywać klientowi obecny poziom jego umiejętności w formie graficznej. Konstruktor również jest dobrą platformą do wypracowywania wskazówek i kierunków rozwoju. Mimo że narzędzie zostało stworzone dla osób, dla których język angielski jest drugim językiem, w trakcie testów okazało się, że jest ono użyteczne i efektywne w pracy z klientami anglojęzycznymi.

Historia Oxford Professional Consulting

Oxford Professional Consulting (OPC) jest niewielką firmą z siedzibą w Oksfordzie, wyspecjalizowaną w treningach i coachingu. OPC zostało założone w 1998 roku i współpracuje głównie z liderami i menedżerami wyższego szczebla z Wielkiej Brytanii i z całego świata. Oferujemy naszym klientom *executive coaching* i *coaching* menedżerski, a także wiele programów skoncentrowanych na usprawnieniu komunikacji. Impact Gap Model idealnie wpasowuje się w te działania. Dla właścicielki i założycielki firmy od samego początku zainteresowania i kompetencje menedżerskie były osią działalności biznesowej i tak pozostało do dzisiaj. W przeciwieństwie do wielu specjalistów z tej branży, przygotowanie założycielki OPC było bardziej akademickie niż biznesowe, z wykształceniem lingwistycznym (hiszpańskim i portugalskim) zaczynała karierę, pracując jako nauczyciel angielskiego dla obcokrajowców. Z dyplomem Uniwersytetu w Birmingham, tym razem z filologii angielskiej, i dwuletnim doświadczeniem zawodowym Alison Haill założyła firmę, której oferta koncentrowała się początkowo na szkoleniach językowych dla specjalistów. Kwali-

fikacje językowe oraz kompetencje komunikacyjne okazały się kluczowe do wypracowania metodyki motywowania i nauczania dorosłych, profesjonalistów w swoich dziedzinach. Praktyczne aspekty lingwistyki stosowanej korespondowały z metodami pomagającymi osiągać uczącym się praktyczne rezultaty, a także przyspieszyły poszerzenie oferty firmy o bardziej wymagające obszary – nauczania języka angielskiego w biznesie.

W poszukiwaniu wymiernych efektów

W 2000 roku nastąpił przełom w kierunku i sposobie, w jakim były prowadzone treningi komunikacji i *coaching* w OPC. Przyczyną zmian był bardzo inspirujący komentarz dyrektora HR w jednym z globalnych banków, który zauważył, że bank wysyła wielu swoich menedżerów na kursy języka angielskiego, ale w jego ocenie nie przynoszą one żadnych efektów. Ta refleksja doprowadziła nas do wniosku, że mierzalne efekty szkoleń, które oferujemy, powinny być widoczne również dla zleceniodawcy. W tym czasie byliśmy zdecydowani na wprowadzenie zmian umożliwiających stworzenie nowej metodologii, która pozwalałaby na zmianę postrzegania kursów angielskiego przez klientów. Stanowiło to poważne wyzwanie. Nie tylko klient powinien znacząco rozwinąć swoje kompetencje, ale również jego otoczenie powinno to dostrzec, co oznaczało prawdziwą zmianę w posługiwaniu się językiem, a także w funkcjonowaniu.

Autorzy zawsze czerpali przyjemność z faktu, że menedżerowie wyższego szczebla są klientami bardzo wymagającymi, obecnie nawet jeszcze bardziej. Dostrzegamy co najmniej trzy tego powody. Po pierwsze, klienci biznesowi mają mniej czasu, który mogą poświęcić na szkolenia, dlatego ich oczekiwania i potrzeba rezultatów są bardzo wysokie. Druga przyczyna, powiązana z pierwszą, to oczekiwania dotyczące informacji zwrotnej. Menedżerowie preferują *feedback* bardziej bezpośredni, dosłowny i szczery, niż brytyjscy nauczyciele są nauczeni dawać. Po trzecie, rezultaty, jakich klienci oczekują w odniesieniu do ich funkcjonowania w środowisku pracy (umiejętność przeprowadzania prezentacji, przerywanie podczas spotkań biznesowych, kierowanie dyskusją), są trudniejsze do osiągnięcia, niż dobra ocena z egzaminu, testu czy inne wskaźniki rozwoju, z reguły używane do oceny. Biorąc pod uwagę znaczenie konieczności lepszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów, zostało określone wyzwanie i opracowana metodologia. Nasze podejście – zatytułowane „Metodologia wymiernych wyników” – które zostało stworzone prawie 10 lat temu z myślą o szkoleniach z języka angielskiego, jest teraz wykorzystywane w dziedzinie doradztwa w komunikacji biznesowej i stale udoskonalane.

Metodologia wymiernych wyników

Tak jak zostało już wcześniej wspomniane, Metodologia Wymiernych Wyników (Measurable Results Methodology) została stworzona w odpowiedzi na potrzebę wymiernych efektów w ramach ówczesnie głównie świadczonych usług – kursów języka angielskiego w biznesie, „szytych na miarę”. W tamtym okresie konkurowaliśmy ze szkołami językowymi, których podejście było zupełnie inne od naszego. Normy, które wtedy obowiązywały i nadal są aktualne, to:

- bardzo niewiele sondujących głębokich pytań jest zadawanych klientom (uczniom czy ich szefom);
- informacja zwrotna jest zbierana tylko od ucznia, a nie od szefa/klienta;
- praca po zakończeniu kursu podtrzymująca efekty jest oferowana tylko na życzenie klienta, zwykle nie ma opcji telefonicznej formy;
- trenerzy językowi koncentrują się na rozwoju umiejętności i unikają dawania feedbacku na temat słabych obszarów.

W przeciwieństwie do powyższego, nasza Metodologia Wymiernych Wyników obejmuje pięć następujących czynności:

- określamy, jakie konkretne zachowania są oczekiwane przez kluczowych współpracowników i szefa;
- wspólne wypracowujemy miary sukcesu, z pracownikiem i klientem (przełożony lub szef HR);
- mierzymy umiejętności na początek i koniec procesu na 2 poziomach: z szefem i współpracownikami kluczowych oraz z konsultantem prowadzącym;
- wspieramy każdy kurs coachingiem (w kontakcie telefonicznym);
- gwarantujemy szczerą informację zwrotną na temat postępów oraz osiągnięcia wskaźników sukcesu, nawet jeśli to nastąpi wcześniej niż oczekiwano, przed końcem programu.

Tabela 1. Metodologia Wymiernych Wyników: model początkowy

Metodologia Wymiernych Wyników	Szkolenia językowe 1:1	Kursy językowe grupowe
1. Określenie stanu wyjściowego	√	√
2. Określenie specyficznych pożądanych efektów oraz ich miar z przełożonym, szkolonym oraz konsultantem	√	√
3. <i>Feedback</i> od szefa/kluczowych współpracowników oraz konsultanta	√	√
4. Implementacja poprzez <i>coaching</i>	√	√
5. Gwarancja	√	√

Nasza obecna działalność jest skoncentrowana na coachingu oraz szkoleniach z zakresu zaawansowanej komunikacji w biznesie. Grupą docelową są klienci biznesowi, dla których angielski jest pierwszym językiem lub drugim (ale swobodnie posługują się językiem angielskim). Już nie działamy w sektorze szkoleń językowych, ale nadal wykorzystujemy omawiane podejście w innych naszych specjalistycznych programach, ponieważ pozwala ono osiągać lepsze wyniki pracownikowi korzystającemu z naszych usług oraz firmie klienta. Świadczą o tym informacje zwrotne od klientów oraz nasze doświadczenia.

„Byłem pod wrażeniem wyników osiągniętych w ramach 6-miesięcznego programu, które spodziewałem się osiągnąć po roku. Szczególnie podoba mi się struktura podejścia i miary sukcesu, które są bardzo wyczerpujące” (Norbar, Wlk. Brytania).

Tabela 2. Aplikacja Metodologii Wymiernych Wyników do programów treningu komunikacji

Metodologia Wymiernych Wyników	Treningi umiejętności komunikacyjnych	Trening coachingu	Executive Coaching, Coaching umiejętności i Coaching rozwojowy
1. Określenie stanu wyjściowego	√	√	√
2. Określenie specyficznych pożądanych efektów oraz ich miar z przełożonym, szkolonym oraz z konsultantem	√	√	√
3. <i>Feedback</i> od szefa/kluczowych współpracowników oraz konsultanta	√	√	√
4. Implementacja poprzez <i>coaching</i>	√	√	Brak zastosowania
5. Gwarancja	√	√	√

Tabela 3. Dalsze szczegóły metodologii

Metodologia Wymiernych Wyników	Dalszy komentarz
1. Określenie stanu wyjściowego	Poprzez obserwację realizacji zadania
2. Określenie specyficznych pożądaných efektów oraz ich miar z przełożonym, szkolenym oraz konsultantem	Uzgadnianie z uczestnikiem, jego przełożonym oraz konsultantem
3. <i>Feedback</i> od szefa/kluczowych współpracowników oraz konsultanta	Wykorzystanie naszego systemu do oceny postępów na dwóch poziomach: 1. firmy klienta (przełożony, kluczowi współpracownicy) 2. konsultanta
4. Implementacja poprzez <i>coaching</i>	Coaching poprzedzony szkoleniem wzmacnia implementację efektów szkolenia w pracy
5. Gwarancja	Pozwala na wartościową informację zwrotną, zaufanie oraz dopasowanie długości programu

Coaching poprzedzony szkoleniem daje czterokrotnie lepsze efekty

Nasza definicja coachingu jest następująca: „Ustrukturyzowana rozmowa oraz ściśle określony proces przynoszący konkretne rezultaty, ukierunkowany na rozwój osoby lub osób, zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej, zoptymalizowanie potencjału w życiu zawodowym i osobistym oraz maksymalizacja wyników i działań jako katalizatora myślenia kreatywnego, nowych możliwości oraz inspirujących rezultatów” (Hail, 2008). To podejście do coachingu wykorzystuje wyznaczanie celów, stawianie pytań i dawanie informacji zwrotnych jako kluczowe elementy oraz koncentruje się na własnych rozwiązaniach klienta i jego osobistej odpowiedzialności. W czasie gdy opracowaliśmy Metodologię Wymiernych Wyników, nasz program wsparcia po treningu miał formę nauczania przez telefon: co było bardzo skuteczne, ale nie był to jeszcze *coaching*.

Obecnie po każdej sesji treningowej oferujemy *coaching* w kontakcie telefonicznym, co skutecznie podtrzymuje efekty treningu, podnosząc wśród klientów świadomość i odpowiedzialność za rezultaty coachingu. Telefoniczny *coaching* dotyczy także tych elementów, które blokują proces implementacji. Akademy i badania z zakresu HR wykazały, że *coaching* po treningu zwiększa produktywność i wykorzystanie zdobytej wiedzy (Olivero i wsp., 1997; Jarvis, 2007; Filler-Travis, 2011). Badania cytowane przez Chartered Institute of Personnel Development pokazują, że *coaching* po treningu podnosi produktywność o 400%: badania wykazały, że wydajność samego szkolenia wynosi 22,4%, a wzrasta do 88%, gdy po szkoleniu

występuje *coaching* w kontakcie 1:1. Nasze własne doświadczenie z klientami na stanowiskach kierowniczych potwierdza te wyniki. Dowiedzieliśmy się od klientów, że przeszkodą we wdrożeniu nowych umiejętności zdobytych na szkoleniu są często trudności w zarządzaniu czasem. W innych przypadkach jest to brak wsparcia w utrzymywaniu odpowiedzialności i budowaniu zaangażowania. Te blokady są znacznie zmniejszone przez koncentrację na wyznaczaniu celów, indywidualnej odpowiedzialności i badaniu możliwości, a także dzięki regularnym rozmowom, które tworzą rdzeń procesu coachingu.

Studium przypadku

Przechodząc od Metodologii Wymiernych Wyników do głównych celów naszych klientów, wchodzimy w kwestię oddziaływania i wpływu. Na przykładzie trzech studiów przypadku możemy zobaczyć, w jakich sytuacjach pasuje Profiler Gap Impact. Trzech klientów chciało, aby ich wypowiedzi i przemowy miały większą siłę przekazu. Pracowali w firmach globalnych lub eksportowych, w pracy posługiwali się angielskim, biegle nim władając, mimo iż był to ich drugi język. Wszyscy zauważyli, że brakuje im umiejętności do wzbudzania szacunku i zainteresowania dla swoich pomysłów, zwłaszcza w pracy z osobami pochodzącymi z Wielkiej Brytanii, USA i Australii, co, jak wierzyli, miało związek z ich znajomością języka angielskiego lub zderzeniem się stylów komunikacji. Charakterystyki uczestników studiów przypadku są następujące: „Enrique” pochodzi z Brazylii, a jego język ojczysty (brazylijski portugalski) nadaje wymowie w języku angielskim specyficznych zniekształceń, które amerykańscy koledzy postrzegają jako utrudniające zrozumienie niektórych słów. „Agnieszka”, z Polski, nie uważała, że ma problem z angielskim. Poszukiwała sposobu, aby przekształcić swój styl komunikacji na umożliwiający jej odgrywanie większej roli w środowisku zawodowym, odpowiedniej do jej stażu i doświadczenia. „Erik”, ze Skandynawii kierował dużą firmą i czuł potrzebę, aby jego wystąpienia w języku angielskim, na walnych zgromadzeniach, brzmiały bardziej autorytatywnie, silniej. W wyniku pracy w ramach coachingu i szkoleń nad ambitnymi celami z takimi klientami, jak opisani powyżej, i dzięki uzyskaniu dobrych wyników opracowaliśmy specjalne narzędzie informacji zwrotnej: „The Impact Gap Profiler”.

Struktura the Impact Gap Profiler

The Impact Gap Profiler łączy trzy poziomy feedbacku. Po pierwsze, klient uzyskuje informacje dotyczące nienamacalnych elementów, jak: oddziaływanie, wpływ i siła przekazu. Po drugie, (jako diagnostyczne) narzędzie, które wskazuje na braki

i obszary wymagające rozwoju. Po trzecie, Impact Gap Profiler stanowi ramy dla wskazówek i treningu zawierającego następujące elementy:

Tabela 4. Wymiary komunikacji, którymi zajmuje się Impact Gap Profiler

Obszar	Strategie, techniki, wskazówki i trening
Lingwistyka i język	Dobór słów, poprawność gramatyczna, wymowa
Trening komunikacji	Komunikacja niewerbalna, trzymanie ram czasowych, kontakt wzrokowy, poglądy
Trening menedżerski	Profil psychologiczny i styl komunikacji
<i>Coaching</i>	Empatia, zaufanie, predyspozycje

Struktura the Impact Gap Profiler

The Impact Gap Profiler ma trzy warstwy: interakcja, wpływ i oddziaływanie. To pozwala nam zmierzyć umiejętności na poziomie interakcji, jak również na wyższym poziomie – oddziaływania i wpływu. Doświadczenie w pracy z brytyjskimi i zagranicznymi klientami w ciągu ostatnich 40 lat wskazuje, że interakcja występuje już na początku drogi: codzienna konwersacja oraz proste transakcje nie wymagają specjalnych umiejętności. To wpływ i umiejętności oddziaływania na innych różnicują przeciętnego mówcę od świetnego.

Chociaż Profiler został stworzony z myślą o osobach biegle władających językiem angielskim, dla których jest on drugim językiem, to okazało się, że jest to równie efektywne narzędzie w pracy z osobami, dla których angielski jest językiem ojczystym. Poniżej prezentujemy przegląd z pracy z obiema grupami, począwszy od grupy, dla której angielski jest drugim językiem (*non-native speakers*), a następnie opisujemy, w jaki sposób model może być również odpowiedni do pracy z drugą grupą – Anglików z Wielkiej Brytanii. Nie stosowaliśmy jeszcze narzędzia w pracy w innym języku z klientami spoza Wielkiej Brytanii, ale przewidujemy, że powinno działać równie dobrze. Ponadto do tej pory używaliśmy go tylko w pracy z profesjonalistami i wyższą kadrą menedżerską w kontekście komunikacji w pracy.

Impact Gap Profiler w pracy z obcokrajowcami

Profiler pokazuje, na ile skutecznie klient funkcjonuje na poziomie interakcji, na poziomie wpływu i na poziomie oddziaływania. Poniższe opisy dają przybliżone pojęcie o tym, co zawiera każdy poziom. Najbardziej szczegółowo jest opisany po-

ziom interakcji, z wszystkimi czterema podstawowymi umiejętnościami językowymi. Następnie dla celów tego artykułu i ze względu na ograniczoną ilość miejsca opis ogranicza się do umiejętności oratorskich.

Poziom interakcji

Przemawianie zawiera (w kolejności od najłatwiejszego do najtrudniejszego): pytanie o instrukcje do zadania, jak je wykonać, wchodzenie w relacje 1:1, odpowiadanie na proste pytania, formułowanie opinii, interakcja w grupie na poziomie prostej konwersacji.

Rozumienie zawiera: rozmowa 1:1, rozumienie rozmów toczących się pomiędzy dwoma innymi osobami, rozumienie rozmów toczących się w grupie, rozumienie wiadomości w radiu, w telewizji i filmów, rozumienie szczegółów, rozumienie niuansów i ironii.

Pisanie zawiera: proste e-maile i notatki, zawodowe e-maile, raporty, artykuły.

Czytanie zawiera: poszukiwanie informacji, czytanie tekstów akademickich, czytanie raportów, e-maili, utworów literackich.

Poziom oddziaływania

Z umiejętnością przemawiania ukierunkowanego na oddziaływanie na innych podczas spotkań biznesowych związane są bardziej złożone umiejętności niż te z poziomu interakcji. Na przykład: zdobycie uwagi słuchaczy, utrzymanie uwagi słuchaczy, przekonywające argumentowanie, argumentowanie z refleksem i naciskiem, czysta wymowa, dykcja, czytelne kierowanie swoich uwag do danej osoby lub grupy, podsumowywanie i utrzymanie uwagi, dążenie do konsensusu, dotrzymywanie umów, reagowanie na zakłócenia i przeszkody w komunikacji.

Poziom wpływania

Umiejętności wymagane na najwyższym poziomie zawierają: szeroki wybór stylów komunikacji, umiejętność tworzenia treści, które są dostosowane do różnych słuchaczy, cechy, takie jak: empatia, wrażliwość. Na najwyższym poziomie mówca angażuje słuchaczy zarówno poprzez racjonalne, jak i emocjonalne komponenty.

Barack Obama przykuł uwagę świata, jako przekonujący mówca, w dużej mierze ze względu na jego cechy charakterystyczne dla poziomów wpływu i oddziaływania. W trakcie swoich wystąpień Obama jest w stanie nie tylko utrzymać uwagę publiczności, ale również komunikować się w taki sposób, który angażuje emocje słuchaczy, a jego pomysły zostają przyjęte i przekonują publiczność.

Impact Gap Profiler w pracy z native speakerami

Do tej pory zostało przeprowadzonych 5 prób z użyciem Impact Gap Profiler w pracy z klientami, dla których angielski jest pierwszym językiem. Te próby konsekwentnie ukazały potencjał modelu i wskazują, że narzędzie najlepiej się sprawdza jako część coachingu. Profiler jest używany na początku jako narzędzie diagnostyczne, a następnie jako mapa procesu oraz pomoc w ustalaniu celów coachingu i/lub treningu, po to aby usprawnić komunikację i zmienić nastawienie i nawyki. Profiler może być również używany jako miara rozwoju i zmian na różnych etapach treningu lub coachingu.

Poniżej przedstawiamy informację zwrotną, jaką dostaliśmy od jednego z klientów po zastosowaniu Impact Gap Profiler w pracy nad specyficzną sytuacją w jego życiu zawodowym. Klient to odnosząca sukcesy kobieta biznesu, która ubiegając się o duże kontakty w zdominowanej przez mężczyzn branży, odkryła, że jej styl komunikacji, bardziej refleksyjny i oparty na słuchaniu, zderza się ze stylem, jaki reprezentowali jej biznesowi partnerzy. Dziewięć miesięcy po pracy, w oparciu o Impact Gap Profiler, klientka tak ocenia to doświadczenie: „Starając się o nowe zlecenie w świecie IT zdominowanym przez mężczyzn, zmagalam się z brakiem pewności siebie, zarówno w kontakcie telefonicznym, jak i osobistym. Przy pomocy doskonałego coachingu oraz używając Impact Gap Profiler, stałam się bardziej pewna siebie. Teraz mówię np.: »Dobra panowie, mamy porozumienie« w sposób, który jest dla mnie naturalny, ale równocześnie słyszalny i znaczący dla innych. Opuszczałam sesje ze strategią i zmianami, takimi jak modyfikacja tonu głosu i jego siły, umiejętność stawiania propozycji i zawierania porozumień skutecznie, inaczej niż do tej pory, z użyciem nowych sformułowań, które mi pasują”.

Zakończenie

Dostrzegamy potrzebę tworzenia nowych modeli mierzących różne aspekty komunikacji. Na rynku są dobrze znane narzędzia, takie jak DISC (mierzące wymiary: Dominacja, Komunikatywność (określana jako Wpływ), Stabilizacja (określana jako Podporządkowanie) oraz Adaptacja (określana jako Zgodność)/ang.: *Dominance, Inducement, Submission, Compliance*), Profile Psychometryczne czy Model Johari, ale to nie pokrywa całego obszaru.

Impact Gap Profiler jest młodym modelem, został wymyślony rok temu, ale w tym czasie została potwierdzona jego użyteczność jako komplementarnego do już istniejących narzędzia do diagnozy i planowania. Historia i doświadczenie jego

twórców silnie wpłynęły na ograniczenie grupy docelowej dotychczasowego zastosowania instrumentu, jednak w ciągu najbliższego roku jest planowane jego szersze zastosowanie.

Literatura

Fillery-Travis A., Passmore J. (2011), A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come, *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, nr 4 (2).

Hail A. (2008), *The S-Factor A Coaching*, Oxford, Oxford Professional Consulting.

Jarvis J. (2007), *Making the case for coaching: does it work*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Report, London.

Olivero G. (1997), Executive Coaching as a Transfer of training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency, *Public Personnel Management*, vol. 26 (4).

The Impact Gap Profiler: a diagnostic and development tool for improving speaking skills for leaders at all levels

Summary

The Impact Gap Profiler is a model created to help individuals hone their speaking skills. In many academic and business situations good content is not sufficient to hold the audience's attention. In business situations, the listener's attention can be harder to attract than the academic's. Our work with very competent second language users of English over more than 40 years indicates that fluency, grammatically correct and even advanced English does not make a great speaker. So the model was designed both to describe current skill level visually, and to indicate skill gaps to be addressed. In trialing the tool we realized that it works efficiently with mother-tongue speakers too, as a diagnostic tool and as a construct to hang specific advice and recommendations.

A l i s o n H a i l l – międzynarodowy *executive coach*, założyciel firmy szkoleniowo-doradczej Oxford Professional Consulting. Specjalistka w zaawansowanej komunikacji w biznesie, w tym coachingu, wykładowca gościnnie w Oxford Brookes University, uniwersytetów w Brazylii, Singapurze, Polsce i Estonii. Pracuje głównie z kadrą kierowniczą wyższego szczebla i liderami nad zaawansowanymi procesami komunikacji w biznesie i przywództwem w Wielkiej Brytanii i za granicą. Posiada

wykształcenie wyższe z zakresu filologii hiszpańskiej, portugalskiej i angielskiej, Advanced Certificate in Coaching. Jest członkiem wielu brytyjskich i międzynarodowych stowarzyszeń zrzeszających profesjonalistów (ICF, AoC, SIETAR, IATEFL, CIPD).

M i l e n a G o j n y – asystent w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Psycholog, absolwentka zarządzania na Uniwersytecie Śląskim. Prezes Polskiego Stowarzyszenia Psychologów Praktyków, Oddział Śląski, trener kompetencji psychospołecznych w biznesie. W swojej praktyce zawodowej zajmowała się m.in. tworzeniem profili osobowościowych pracowników i oceną kompetencji zawodowych. Członek British Academy of Management, trener współpracujący z Oxford Professional Consulting.