Planowanie zmian

Jarosław Holwek
Robert Zych

Autorzy są trenerami biznesu z wieloletnim doświadczeniem, członkami zarządu Grupy Szkoleniowej Kontrakt-OSH.

KONTAKT:
holwek@kontraktosh.pl
robert.zych@kontraktosh.pl

Kiedy coaching jest potrzebny i jak go wykorzystać do własnego rozwoju

Coaching jest w Polsce od kilku lat bardzo popularny. Można nawet stwierdzić, że wytworzyła się na niego swoista moda. I jak to zwykle w takich sytuacjach bywa, pod tym samym hasłem często rozumie się różne rzeczy. Jakie czynniki są zatem niezbędne do efektywnej pracy coachingowej i w jakich sytuacjach można optymalnie wykorzystać taką formę pracy?

Istnieją różne szkoły coachingu i różne formy pracy coachingowej. Są one równie uprawnione, jeżeli spełniają cztery podstawowe założenia:

- ich celem jest rozwój, a nie ocena, jak to bywa w niektórych organizacjach,
- bazują na indywidualnej pracy i partnerskiej relacji coacha z podopiecznym,
- udział w coachingu jest dobrowolny,
- praca dotyczy przyszłości.

Mity coachingu

W związku z coraz większą popularnością coachingu jako formy rozwoju narosło wokół niego nie tylko sporo kłopotów definicyjnych, lecz także mitów i stereotypów. Prowadzą one często do nierealnych oczekiwań oraz, w ich efekcie, do rozczarowań tym sposobem pracy. Chcemy nazwać dwa najczęściej występujące, żeby pozbawić złudzeń tych wszystkich, którzy pokładają w coachingu nadmierne oczekiwania.

Lekarstwo na wszystko

Klient poprosił nas o przeprowadzenie cyklu coachingów dla kadry menedżerskiej średniego szczebla. Jednym z głównych powodów był fakt, że menedżerowie ci, pomimo wielu szkoleń, nie wykazywali oczekiwanych przez przełożonych postaw. Zleceniodawcy wierzyli, że coaching prowadzony przez zewnętrznych trenerów doprowadzi do zmiany myślenia i zwiększy motywację tych osób. Kłopot polegał na tym, że przełożeni nigdy wcześniej nie określili podwładnym swoich potrzeb i wymagań w zakresie postaw. A w związku z tym podlegli im szefowie reprezentowali postawy dla siebie bezpieczne i wygodne. Na przykład w sytuacjach komunikowania niepopularnych decyzji szefowie ci zamiast brania odpowiedzialności i obrony tych decyzji, woleli się do nich dystansować i krytykować je wspólnie z pracownikami. Zwierzchnicy wierzyli, że inteligentni ludzie zmienią swoje postępowanie w tej sprawie pod wpływem zewnętrznego coacha, a oni będą zwolnieni z wysiłku komunikowania i konsekwentnego egzekwowania swoich wymagań.

UWAGA

Coaching nie jest odpowiednim narzędziem w przypadku, kiedy chce się kogoś do czegoś skłonić, bez jego wewnętrznej motywacji.

Czasami za pomocą coachingu próbuje się rozwiązać poważne problemy emocjonalne. Stwierdzenie, że mam coacha, jest w naszym społeczeństwie postrzegane lepiej niż przyznanie, że chodzi się do psychoterapeuty. Ta druga sytuacja budzi bowiem wiele negatywnych skojarzeń. Oczywiście są różne szkoły psychoterapii, ale w większości z nich rozwiązywanie poważnych problemów emocjonalnych osiąga się poprzez duży nacisk na pracę nad przeszłością, nad zrozumieniem przyczyn problemu na głębokim poziomie. Coaching zajmuje się głównie przyszłością, wymyślaniem rozwiązań, sposobów działania „do przodu". Inna jest metodologia pracy w coachingu i inny rodzaj wymaganych doświadczeń. Wielu psychoterapeutów ma odpowiednie doświadczenie i umiejętności, żeby prowadzić coaching rozwojowy. Ale nie ma w tym przypadku analogii w drugą stronę.

TEST

Czy potrzebujesz coacha?

Dzięki poniższej tabeli dowiesz się, czy warto, abyś rozważył współpracę z coachem.
Jeśli zdobędziesz 20 punktów lub mniej, raczej nie jesteś jeszcze gotowy na współpracę z coachem. Jeśli zdobędziesz od 20 do 30 punktów, jesteś na dobrej drodze, aby skutecznie korzystać z coacha. Jeśli zdobędziesz punktów 30–40 jesteś w najlepszym momencie na to, aby przy pomocy coacha odnieść spektakularny sukces.

Odpowiedz na zamieszczone pytania wg następującej skali:
4 – zdecydowanie tak
3 – raczej tak
2 – nie wiem
1 – zdecydowanie nie

Wiem, że nie wiem. Chcę się uczyć od innych.	1	2	3	4
Jestem zdeterminowany do dokonania zmiany. Mam w sobie konsekwencję i upór.	1	2	3	4
Pomoc od innej osoby odbieram jako wsparcie i szansę na rozwój, a nie podważanie moich kompetencji.	1	2	3	4
Wierzę, że tylko ja sam mogę sobie pomóc.	1	2	3	4
Mam w sobie odwagę, aby wdrażać zmiany.	1	2	3	4
Jestem przekonany, że tylko moja elastyczność i nastawienie na naukę zagwarantują mi efekt.	1	2	3	4
Potrafię przyjąć krytyczną informację zwrotną, nie polemizuję, nie bronię się.	1	2	3	4
Stosuję nowe umiejętności nawet w sytuacji, kiedy są dla mnie nieznane.	1	2	3	4
Potrafię przyznać się przed samym sobą, że czegoś nie potrafię.	1	2	3	4
Mierzę efektywność zmian, które wprowadzam wskaźnikami biznesowymi.	1	2	3	4

Coach na pewno pomoże

Częstym mitem wśród osób, które zastanawiają się nad coachingiem, jest wiara – złudzenie, że coach doprowadzi do zmiany bez nadmiernego wysiłku i ryzyka podopiecznego. Wielu pracowników po ocenie okresowej jest zachęcanych przez swoich szefów i pracowników działu HR do rozwoju w zakresie swoich indywidualnych braków. Rozwój ten ma się odbywać we współpracy z coachem. Pojawiają się różne słowa zachęty, takie jak: „na pewno będziesz zadowolony", „to coach z dużym doświadczeniem", „na pewno Ci pomoże". W efekcie takich rozmów wiele osób przyjmuje założenie, że osobowość i doświadczenie coacha da mu gwarancję radykalnej zmiany na lepsze. Po pierwszych sesjach coachingowych pojawia się rozczarowanie, gdyż okazuje się, że wiele zmian wymaga dużej determinacji podopiecznego, że trzeba wykonywać sporo prac pomiędzy sesjami coachingowymi, że coach nie ma „złotego środka" ani nie daje gwarancji, że na 100 proc. coś zadziała, że główny wysiłek związany z wdrożeniem zmian jest po stronie podopiecznego.

Dlaczego coaching

Każdy człowiek, jeżeli decyduje się na dokonanie w sobie jakiejś zmiany, może to zrobić sam na wiele sposobów: poprzez świadomą decyzję oraz samodzielne zaplanowanie kroków zmiany i determinację w ich wdrażaniu, udział w szkoleniach, treningach psychologicznych, psychoterapii. Jednym z tych sposobów jest również coaching.

Wiadomo, jak trudne jest samodzielne dokonywanie ważnych zmian w naszym życiu. Gdyby to było proste, wystarczyłaby sama świadomość, że można coś robić inaczej i wiedza zaczerpnięta z zewnątrz (szkolenia, książki, konsultacje). Tymczasem największy kłopot ze zmianami polega na właściwym zdiagnozowaniu problemu i determinacji w ich wdrażaniu. We wprowadzaniu zmian przeszkadza nam często lęk przed nieznanym, przyzwy-

PRZYKŁAD

Szef sprzedaży jednej z firm poprosił nas kiedyś o konsultację. Dużo czytał i słyszał o coachingu, a ponieważ wiedział, że się tym zajmujemy, zapytał, czy objęlibyśmy opieką coachingową jego szefa – prezesa firmy. Dużo opowiadał o zaletach, a przede wszystkim wadach prezesa, po to, żeby umożliwić nam jak najlepsze przygotowanie do coachingu. Zwrot w rozmowie nastąpił po następującym pytaniu z naszej strony: „Co odpowie prezes, kiedy go zapytamy, jakie swoje umiejętności w zarządzaniu firmą i ludźmi chciałby doskonalić?". Nasz rozmówca przez chwilę się zamyślił, po czym szczerze stwierdził, że gdyby prezes usłyszał takie pytanie, to odpowiedziałby, że niczego nie chciałby doskonalić, ponieważ osiągnął sukces i nie widzi powodu do zmiany. Po tej odpowiedzi nastąpiła chwila refleksji – kto w tej firmie potrzebuje coachingu? Prezes czy szef sprzedaży? Komu ta sytuacja przeszkadza?

czajenia i utarte ścieżki myślenia, przekonania, brak mobilizacji, niewłaściwe zdiagnozowanie problemów.

Zaletą coachingu jest to, że jest obok ktoś, kto podczas indywidualnej pracy towarzyszy podopiecznemu w pokonywaniu ww. przeszkód. I robi to w formie zapewniającej dyskrecję, dzięki czemu łatwiej jest zaufać i nazwać swoje indywidualne ograniczenia, wątpliwości, przemyślenia. Takiego komfortu nie ma podczas szkoleń grupowych, gdzie jest się jednym z wielu uczestników.

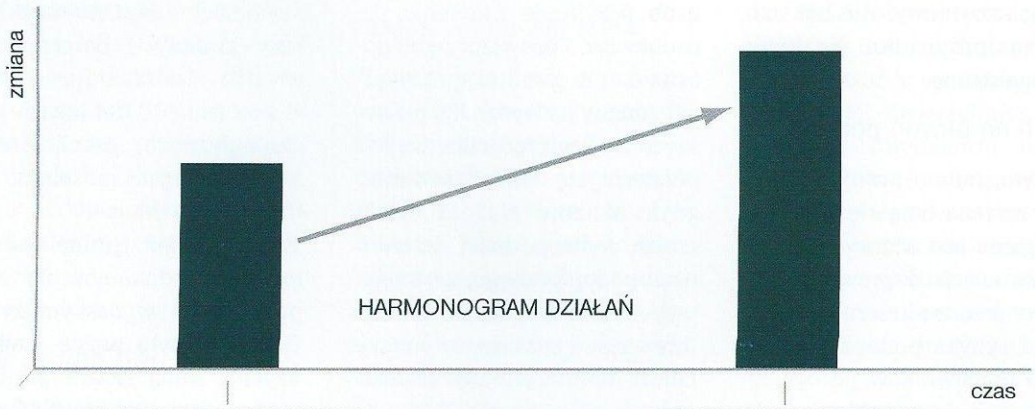
Coaching zakłada współpracę w cztery oczy, co wymusza na podopiecznym mobilizację i pełną odpowiedzialność za swój udział w takim spotkaniu. To podopieczny decyduje o tempie do pracy, sposobie jego wdrożenia i weryfikacji. Taka indywidualna forma pracy uwzględnia osobiste atuty oraz ograniczenia podopiecznego oraz specyfikę jego sytuacji. Dlatego coaching umożliwia wdrażanie zmian, które są realne do zastosowania.

Motywacja do zmiany

Coaching będzie efektywny tylko wtedy, kiedy motywację do niego ma ten, kto ma być nim objęty (zobacz przykład). Jeżeli ktoś nie widzi potrzeby zmian, jest sceptyczny do informacji zwrotnych na swój temat i całą swoją energię i inteligencję wkłada w obronę *status quo*, to coaching będzie stratą czasu i nerwów zarówno dla coacha, jak i podopiecznego.

WYKRES 1

Coaching zorientowany na proces rozwoju



- W jaki, wymiarze czasowym planujesz zmianę?
- Kiedy ta zmiana ma nastąpić?
- Jak opiszezs siebie teraz?
- Co chcesz zmienić?
- Jakim słowem, zdaniem mógłbyś opisać swój statu teraz?

- Jak siebie widzisz w przyszłości?
- Kiedy zdarzy się ten czas?
- Opisz co się zmieni?
- Jak chciałbyś siebie wtedy widzieć?
- Co będziesz robił?
- Jak się będziesz czuł?
- Jak zmierzysz, że osiągnąłeś zmianę?

ŹRÓDŁO: Leigh Branham, 7 Hidden Reasons why Employees Leave, 2005 (na podst. badania Saratoga Institute z lat 1999–2003).

Pracując w różnych zawodach, każdy z nas poprzez zdobywane doświadczenia, wiedzę, umiejętności wypracowuje różne sposoby radzenia sobie w sytuacjach zawodowych i osobistych. Jeżeli dzięki tym sposobom odnosi w swojej ocenie więcej korzyści niż ponosi kosztów, to nie widzi powodu do zmiany. Po pierwsze, nie będzie poszukiwał nowych rozwiązań biznesowych lub życiowych, bo nowe zawsze jest związane z dodatkowym wysiłkiem i ryzykiem. Po drugie, nie będzie miał determinacji do wdrażania zmian. Będzie rezygnował przy pierwszych przeszkodach.

Status quo jest często strefą komfortu i bezpieczeństwa. Wykraczanie poza tę strefę jest bardzo trudne, co widać na przykładzie wielu osób tkwiących w szkodliwych, toksycznych dla siebie sytuacjach i związkach. Mało tego, często osoby te mają świadomość kosztów, jakie za to płacą, i zmarnowanych możliwości. A mimo to nie decydują się na zmianę, zgodnie ze starym powiedzeniem: „lepsze znane piekło niż nieznany raj".

Motywacja do zmian może mieć różne źródła: wewnętrzne i zewnętrzne.

Źródła wewnętrzne

Motywacja wewnętrzna wynika z silnej potrzeby zmiany czegoś, co przeszkadza, czego się nie akceptuje lub też z pragnienia uzyskania czegoś (wiedzy, umiejętności, postawy, przekonania), dzięki czemu uzyska się większą satysfakcję z życia lub zwiększy poczucie własnej wartości. Ma ona największy wpływ na zwiększenie szans na zmianę oraz na jej trwałość.

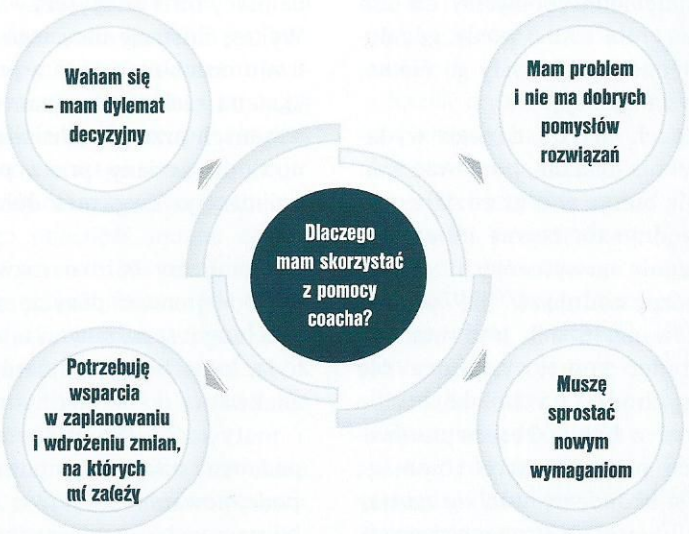
Źródła zewnętrzne

Motywacja zewnętrzna też może być mocnym bodźcem do coachingu. Najczęściej wynika ona z obaw przed poniesieniem konsekwencji niedostatecznych kwalifikacji lub nieakceptowanej przez otoczenie postawy w jakiejś sferze życia. Może też wynikać z chęci wykorzystania szansy na spodziewane profity (lepsze zarobki, awans, prestiż itp.).

Konsekwencją braku motywacji do zmiany jest strata czasu i energii dla obydwu stron. Pierwszą zasadą coachingu rozwojowego jest to, że to podopieczny wybiera temat do pracy coachingowej. Przy braku silnej potrzeby zmiany może pojawić się kłopot z wyborem tematu do pracy. Temat może też być, w takiej sytuacji, wymyślany *ad hoc*, żeby zadowolić coacha albo żeby nie skompromitować się przed nim. W takim przypadku nie ma energii w coachingu, jest kłopot ze zdefiniowaniem problemu lub obszaru do zmiany, opornie wychodzi wymyślanie pomysłów rozwiązań. Nie ma też po stronie podopiecznego determinacji do wykonywania ustalonych z coachem prac wdrożeniowych. A ponieważ coaching, szczególnie rozwojowy, jest pewnym, rozłożonym w czasie procesem, kolejne spotkania z coachem są jałowe i mało efektywne.

WYKRES 2

Najczęstsze powody podejmowania decyzji o współpracy z coachem



ŹRÓDŁO: Leigh Branham, 7 Hidden Reasons why Employees Leave, 2005 (na podst. badania Saratoga Institute z lat 1999–2003).

Jak wykorzystać coaching do własnego rozwoju

Obszar pracy	Potrzeby
1. Uczenie się/rozwijanie nowych umiejętności	Dotyczy sytuacji, kiedy sposoby (umiejętności) radzenia sobie z konkretnymi sytuacjami są nieskuteczne lub mało satysfakcjonujące. Celem jest znalezienie i opanowanie konkretnych umiejętności. Odpowiada na pytanie „jak?" coś zrobić i jest związany z coachingiem narzędziowym, w którym coach może być nie tylko źródłem inspiracji i weryfikacji pomysłów podopiecznego, lecz także źródłem wiedzy, umiejętności i doświadczenia, którymi się dzieli. Warto, żeby taka forma pracy kończyła się treningiem.
2. Rozwiązywanie dylematów decyzyjnych	Jest odpowiedzią na pytanie, „co?" zrobić w obliczu konkretnych problemów, wyzwań. Coaching dotyczy tutaj pracy nad rozpoznaniem możliwych alternatyw decyzyjnych, argumentów za i przeciw, ważenia na szali różnych aspektów rozważanej decyzji. Ma na celu doprowadzenie do przyjęcia przez podopiecznego optymalnego dla niego rozwiązania. Rola coacha ogranicza się do bycia źródłem inspiracji i weryfikacji pomysłów.
3. Praca nad zmianą przekonań	Ma na celu poradzenie sobie z barierami w rozwoju. Dotyczy sytuacji, kiedy podopieczny wie, co chciałby zmienić, ale jest przekonany, że nie uda mu się to z jakichś powodów. Rola coacha jest taka jw.
4. Planowanie zmian	Celem jest pomoc w zaplanowaniu i przeprowadzeniu zmian. Zadaniem coacha jest wspólnie z podopiecznym zdefiniować punkt wyjścia (*status quo*) i cel do osiągnięcia w przyszłości. Pomoc coacha dotyczy doprecyzowania celu rozwojowego, żeby był on: realny, ambitny i mierzalny, ustalenia harmonogramu zmian i konkretnych kroków służących do ich osiągnięcia. Pozostała część procesu coachingu bazuje tu na wspólnym omawianiu i monitorowaniu wykonywanych przez podopiecznego działań.

ŹRÓDŁO: Materiały Grupy Szkoleniowej Kontrakt-OSH.

Interwencja czy długi proces

Coaching, jako narzędzie rozwoju, sprawdza się zarówno w formie pracy interwencyjnej - doraźnej, jak i w formie pracy ciągłej, nastawionej na dłuższy proces rozwoju.

Coaching interwencyjny

Ma na celu przygotowanie kogoś do konkretnego wydarzenia oraz przeprowadzenie go przez konkretny, bieżący problem (np. kiedy menedżer przygotowuje się do poradzenia sobie z kryzysem w zespole). Stosuje się go najczęściej w sytuacji, kiedy ktoś stwierdza, że w obliczu jakiegoś ważnego wydarzenia czy problemu utknął w miejscu i nie ma sensownego w swoim mniemaniu pomysłu, co lub jak zrobić. Albo wtedy, gdy dostępne mu pomysły go nie satysfakcjonują.

Coach ma do danego wydarzenia dystans, ponieważ sam nie bierze w nim udziału. Powoduje to, że ma inne spojrzenie na sytuację niż osoba bezpośrednio w nią zaangażowana. Coach jest tutaj jak trener sportowy, który nie wychodzi na boisko, tylko stoi z boku. Obserwuje swoich podopiecznych i pomaga im skoncentrować się na najsilniejszych stronach, a wyeliminować najsłabsze. Gdyby zaczął grać, straciłby dystans do tego, jak gra drużyna. Dzięki dystansowi może np. poprzez ciekawe pytanie czy informację zwrotną wskazać podopiecznemu taki aspekt, którego ten nie dostrzega. Może też wspólnie z podopiecznym zastanowić się nad nowymi sposobami wyjścia z patowej sytuacji.

Sytuacja „utknąłem" jest typowa dla coachingu. Może się okazać, że w tym przypadku nie jest konieczny długi proces współpracy z coachem, a jedynie krótka rozmowa, w której podopieczny dostrzeże dla siebie nową alternatywę.

Coaching zorientowany na proces rozwoju

Jest rozłożony w dłuższym czasie i związany z cyklicznymi spotkaniami podopiecznego z coachem. Jego główną osią jest obszar planowania i wdrażania zmian w życiu osobistym i zawodowym, co nie oznacza, że podczas jego trwania nie pojawi się potrzeba pracy interwencyjnej.

Wykres ilustruje ideę tego rodzaju coachingu wraz z przykładami niektórych pytań stosowanych przez coacha w planowaniu zmiany przez podopiecznego (wg metodologii ICF).

Proponujemy bardzo rozważnie podejmować decyzję, czy coaching jest na pewno tą metodą, która będzie najbardziej adekwatna do Twojej sytuacji i motywacji. Dla ułatwienia podajemy najczęstsze powody podejmowania decyzji o wyborze coacha oraz test, który pomoże sprawdzić, czy coaching w Twoim przypadku będzie efektywny.