

Formy wspierania rozwoju zawodowego. Część 3

Coaching indywidualny i zespołowy

Jak wiemy już z poprzednich artykułów, ale także często z własnej praktyki, ciągły rozwój i aktualizacja kompetencji zarówno technicznych, jak i psychospołecznych jest obecnie nieodzowną częścią aktywności zawodowej. Dotyczy to jednostek, które – by się wyróżnić – prezentować muszą coraz szerszy wachlarz różnego rodzaju zasobów, ale też firm jako całości. Organizacja, która nie ewoluje lub nie potrafi zakomunikować otoczeniu zachodzących w niej zmian, przestaje się bowiem liczyć w nowoczesnej gospodarce.

Małgorzata Kwiecińska

Warto więc dołożyć starań, by ten nieunikniony proces zmian był procesem świadomym, zorganizowanym i kontrolowanym. W wielu przypadkach rozwój w pożądanym kierunku zapewnią nam omówione w poprzednim artykule szkolenia i warsztaty umiejętności miękkich (GEODETA 4/2016). Bywają jednak sytuacje, w których takie rozwiązanie, zastosowane w oderwaniu od kompleksowych oddziaływań, może się okazać nieefektywne bądź niewystarczające. Oczywiście właściwie przeprowadzona przez usługodawcę analiza potrzeb klienta powinna zapobiegać jego nietrafionym inwestycjom wynikającym z błędnej diagnozy problematycznego obszaru. W praktyce jednak nie wszystkie organizacje zajmujące się wspieraniem rozwoju zawodowego przykładają do tego elementu wystarczającą wagę, dlatego podstawowa wiedza o tym, jakie rozwiązania będą adekwatne w kontekście określonych trudności, okazuje się dla klienta bardzo przydatna, eliminując niepotrzebne koszty.

• Dla kogo coaching?

Metodą, po którą warto sięgnąć, gdy potrzeby rozwojowe nie dotyczą strictly obszaru umiejętności, jest wspomniany już coaching, zyskujący coraz większą popularność w Pol-

sce i na świecie jako jedno z podstawowych narzędzi nowoczesnego zarządzania. Okazuje się on najbardziej skuteczny w przypadku, gdy problem stanowi raczej aplikacja określonej wiedzy czy strategii działania niż jej niezajomość, ponieważ koncentruje się na przezwyciężaniu ograniczeń osobistych (jak niska motywacja czy brak poczucia spójności z podjętą rolą) lub interpersonalnych (na przykład, gdy w zespole pojawia się konflikt uniemożliwiający produktywną pracę). Forma coachingowa pozwala na zastosowanie indywidualnego i niestandardowego rozwiązania opartego na pracy z wewnętrznymi poziomami funk-

cjonowania. Ma za zadanie wesprzeć nas w realizacji bieżących zadań oraz organizacji czasu. W jaki sposób się to odbywa?

W porównaniu z innymi narzędziami prezentowanymi w tym cyklu artykułów coaching przedstawia się jako najmniej ustrukturalizowany, dzięki czemu także najbardziej elastyczny. Znajduje on zastosowanie zarówno w zwiększaniu efektywności i satysfakcji w życiu osobistym (wtedy mamy do czynienia z tzw. life coachingiem), jak i zawodowym (coaching biznesowy), i to na każdym szczeblu, włącznie z wyższą kadrami zarządzającą (tzw. executive coaching, którego celem jest m.in. wzmocnienie zdolności przywódczych i umiejętności podejmowania decyzji strategicznych). W przypadku pracy nad tematyką zawodową, na której się tutaj skupiamy, zdarza się, iż funkcję coacha pełni menedżer liniowy. Jednak mając na uwadze maksymalizację korzyści klienta, poleca się, by była to osoba spoza organizacji, która będzie w stanie spojrzeć na cały system z zewnątrz.

Model Dilsa



• Towarzystwo klientowi

Zanim przejdziemy do omówienia samego procesu coachingu, zatrzymajmy się na chwilę przy pewnych metaregulacjach, które wyróżniają tę formę spośród innych. Tą najbardziej charakterystyczną i zarazem najistotniejszą jest założenie o zdolności klienta do opracowania idealnego dla siebie rozwiązania.

W praktyce przekłada się to na zasadę, iż to nie coach (który często nie ma szczegółowej wiedzy o specyfic-

ce stanowiska czy nawet branży klienta, i to bez uszczerbku na efektywności coachingu),

ale osoba korzystająca z usługi odpowiedzialna jest za generowanie opcji i osiąganie wyników. Zada-

nianiem coacha jest zaś wspieranie jej w odkrywaniu



i wzmocnieniu zasobów oraz lokalizowaniu i eliminowaniu ograniczeń związanych z realizacją celu. Relacja ma więc charakter partnerski, gdzie nie zakłada się, że jedna strona „wie lepiej” (a jeśli już, to niewątpliwie jest nią klient), tylko raczej wspólnie poszukuje najefektywniejszych rozwiązań, dopasowując je do konkretnego człowieka i realiów, w których funkcjonuje. Mówi się, że coaching jest towarzyszeniem klientowi w procesie zmiany – co ciekawe, podejście takie nierzadko wymaga o wiele większej wiedzy i umiejętności niż podanie mu gotowej recepty.

Nazwa „coaching” w swoim pierwotnym znaczeniu odnosi się przede wszystkim do oddziaływania na poziomie zachowań z piramidy Diltsa. Takie ujęcie jako główny cel stawia korygowanie zachowań nieskutecznych – w najbardziej klasycznej wersji wygląda to tak, że klient obserwowany jest w trakcie wykonywania problematycznych czynności zawodowych, a następnie, po otrzymaniu informacji zwrotnej, przy wsparciu coacha planuje i testuje nowe strategie postępowania. Obecnie jednak odchodzi się od tak wąskiego rozumienia coachingu i coraz częściej traktuje się go jako podejście całościowe, a więc dotyczące również takich szczebli, jak zakorzenione nawyki, osobista hierarchia wartości czy też system przekonań. Jego celem jest więc nie tylko zmiana w zakresie obserwowalnych zachowań, ale także kształtowanie odpowiednich postaw czy modyfikowanie ogranicza-

jących poglądów, co inicjuje wielopoziomowy rozwój.

• Cel

Z perspektywy klienta coaching jest procesem doskonalenia kompetencji w wybranym obszarze. Jego podstawą i punktem wyjścia jest dobrze określony, konkretny cel zawodowy (lub osobisty), najczęściej związany z poprawą efektywności realizacji pewnego rodzaju zadań. Przykładowe tematy, podobnie jak przy szkoleniach, dotyczyć mogą doskonalenia umiejętności wystąpień publicznych i prezentacji czy też ogólnie komunikacji (interpersonalne), ale także motywowania siebie czy organizacji czasu (intrapSYchiczne). Różnica polega na tym, że klient coachingu z założenia ma już wiedzę teoretyczną dotyczącą danej kompetencji, jednak z jakiegoś powodu nie jest w stanie jej zaaplikować w swoim aktualnym środowisku czy też – wężej – w wybranym kontekście.

Aby lepiej zrozumieć naturę problemu, wyobraźmy sobie geodetę, który świetnie prezentuje się w kontakcie z klientami, ale z pewnymi wyjątkami, a konkretnie – dopóki nie pojawia się wizja wyjątkowo dużego zlecenia, wtedy bowiem traci tę zdolność. Oczywiście jest, iż nie zaczyna brakować mu umiejętności, gdyż rozmowa z potencjalnym usługobiorcą o imponujących zasobach finansowych w rzeczywistości niczym nie różni się od każdej innej rozmowy sprzedażowej. Niczym, poza wewnętrznym nastawieniem naszego bohatera – to w tej sferze

upatrujemy więc przyczyn problemu, poszukując indywidualnych przekonań, które utrudniają mu korzystanie z posiadanych kompetencji, a następnie kwestionując je i modyfikując w kierunku bardziej wspierających. Przykład ten pokazuje, że praca coachingowa nie istnieje w oderwaniu od specyfiki konkretnej osoby i – poza ogólnym zarysem – nie można z góry zaplanować jej przebiegu.

• Kontrakt

Jak już zostało wspomniane, coaching to proces – trwa więc określoną ilość czasu, zwykle około 7 spotkań (nie mniej niż 3 i nie więcej niż 10), zajmujących 1-2 godziny (najczęściej 90 minut) i odbywających się co około 2 tygodnie. Są to warunki optymalne, co nie znaczy, że nie można pozwolić sobie na pewne odstępstwa mające na celu zwiększenie komfortu uczestnika (na przykład dłuższe, ale rzadsze spotkania w celu ograniczenia kosztów w sytuacji, gdy coach lub klient dojeżdżają z innej miejscowości). Mimo iż formę tę charakteryzuje wysoka elastyczność, jesteśmy w stanie wyróżnić konkretne etapy tego rodzaju pracy.

Pierwszym z nich, podobnie jak miało to miejsce przy szkoleniach, jest oczywiście zawarcie kontraktu pomiędzy coachem a klientem, tutaj szczególnie istotne ze względu na ustalenia dotyczące czasu trwania całego procesu, częstotliwości i miejsca spotkań, wysokości i sposobu dokonywania opłat czy zasad kontaktu między sesjami, a także zakresu i formy przekazywania informacji do zleceniodawców, gdy usługa zamawiana jest przez firmę. Kolejny krok to określenie konkretnych potrzeb rozwojowych przekładających się na precyzyjnie sformułowany cel, który będzie osiągalny, określony w czasie i mierzalny. Warto przy tym pamiętać, iż klientem coachingu zawsze jest osoba, która z niego korzysta, niezależnie od tego, kto ponosi koszty. Oznacza to, że cel, który jest realizowany, to cel wybrany i określony przez uczestnika, choć zdecydowanie powinien się on wpisywać w ogólną strategię organizacji.

• Zasada dźwigni

Gdy ten etap mamy już za sobą, przychodzi czas na wspólne opracowywanie planu i wdrażanie go. Coach korzysta tu z różnego rodzaju narzędzi – przede wszystkim psychologicznych. Najważniejsze z nich to budowanie partnerskiej relacji opartej na zaufaniu oraz zadawanie pytań nakierowujących na odkrywanie źródeł trudności i poszukiwanie rozwiązań, ale także konkretne techniki zaczerpnięte między innymi z niektó-

rych systemów terapeutycznych. Praca taka uzupełniana jest często o metody treningowe czy konsultingowe (o tych ostatnich więcej w kolejnym artykule), jednak z zachowaniem właściwych proporcji – coach może się podzielić swoją wiedzą i doświadczeniem w zakresie problemu, jeśli takowe posiada, ale powinien przedstawić je bardziej jako możliwe opcje niż sugerowany kierunek działania. To właśnie dzięki bazowaniu na autentycznych zasobach klienta i jego osobistych wyborach osiągnięta zmiana ma szansę być głęboka i trwała.

W momencie, kiedy uda nam się odnaleźć sedno problemu, mamy do czynienia z „zasadą dźwigni”, a więc relatywnie małym wysiłkiem wywołujemy reakcję łańcuchową, która prowadzi do dużej transformacji. Po wypracowaniu takich rozwiązań pozostaje sprawdzić, czy faktycznie w środowisku klienta przyniosły one oczekiwany skutek, oraz w razie potrzeby wprowadzić pewne modyfikacje. Dlatego tak ważne jest, by podczas coachingu (pomiędzy sesjami) klient miał okazję weryfikować na bieżąco uzyskiwane rezultaty. Jeśli wszystko działa tak, jak zakładaliśmy, możemy przejść do ostatniego etapu, jakim jest planowanie lepszego funkcjonowania w przyszłości – pamiętajmy bowiem, że proces coachingowy nie kończy się wraz z ostatnim spotkaniem. Jeśli wypracowane efekty są odpowiednio wspierane i wzmacniane, a dodatkowo określone są dalsze kroki, które wykonywać będziemy już samodzielnie, mamy możliwość stałego zwiększania efektywności, co zapewni trwałą i dalekosiężny rozwój.

● Coaching zespołowy

Nieco odmienną specyfikę ma coaching zespołowy – z pozoru przypomina on bardziej warsztat lub trening, gdyż odbywa się najczęściej w formie kil-

ku całodziennych (zwykle ok. 6 godzin faktycznej pracy) spotkań i uczestniczy w nim grupa ludzi. Jednak gdy przyjrzymy się uważniej, dostrzeżemy znacznie więcej wspólnych cech z jego indywidualnym odpowiednikiem. Po pierwsze, klient w coachingu zespołowym – tak samo jak w indywidualnym – jest jeden. W tym przypadku po prostu jest to system, a więc konkretna grupa ludzi współpracująca w zakresie realizacji pewnych celów (dlatego też o coachingu zespołowym nie mówimy, gdy uczestnikami są osoby nieznające się bądź niemające wspólnych zadań). Po drugie, jeden jest także cel coachingu – tutaj wypracowany przez zespół w trakcie spotkań, ogólnie odnoszący się do optymalizacji jego działań. Po trzecie, coaching zespołowy również bazuje na doświadczeniu oraz zasobach uczestników i, poza realizacją ustalonego wspólnego celu, kieruje ich w stronę rozwoju indywidualnego potencjału. Mimo założenia wyższych niż przy formach szkoleniowych kosztów (wynikających z konieczności ciągłej pracy coacha na procesie grupowym wymagającej ogromnego wydatku energii), z formy tej zdecydowanie warto skorzystać, gdy jako zespół mimo posiadania wymaganych kompetencji nie radzimy sobie z konkretnym projektem lub gdy w systemie istnieje nierozwiązany konflikt utrudniający efektywną współpracę.

● Korzyści

Wiemy już, kiedy i dlaczego udział w coachingu może się okazać przydatny oraz jakich efektów możemy się po nim spodziewać z pozycji uczestnika. Przyjrzyjmy się także korzyściom z perspektywy organizacji: pierwszą i najważniejszą, podobnie jak przy szkoleniach, jest rentowność inwestycji – decydując się na taką usługę, w rzeczywistości oszczędzamy zarówno czas, jak i środki

finansowe, podnosząc efektywność pracownika w obszarze największej potrzeby i największego wpływu. Jednocześnie dajemy mu możliwość rozwoju w miejscu pracy (co ważne, niekolidującą z codziennymi zadaniami) oraz wspieramy go w podążaniu obroną ścieżką kariery zawodowej, co z pewnością zwiększa jego lojalność i zaangażowanie. Poprzez uwzględnienie indywidualnych strategii uczenia i motywowania coaching pomaga klientowi w precyzyjnym osiągnięciu indywidualnych celów, i to w taki sposób, by były spójne z celami organizacji. Ponadto jest to doskonały sposób na kontynuację i rozwój kompetencji zawodowych nabytych podczas treningów i szkoleń, gdyż dopiero tutaj jest miejsce na wdrażanie umiejętności w specyficznych kontekstach i bieżące monitorowanie efektów.

● Zagrożenia

Na koniec z pewnością warto wspomnieć o zagrożeniach związanych z zamawianiem coachingu. Jak to zwykle bywa przy radykalnym wzroście zainteresowania daną usługą, mamy tu do czynienia zarówno z plusami, jak i minusami. Dobrą stroną obserwowanego kierunku zmian jest z pewnością coraz większa dostępność tego typu rozwiązań, włącznie z możliwością pozyskania dofinansowania (np. z funduszy Unii Europejskiej), a także rosnąca świadomość osób, które się na nie decydują. Niestety, ta ostatnia w wielu przypadkach wciąż okazuje się niewystarczająca, na czym korzystają usługodawcy o niskich standardach. I tak przechodzimy do złych stron – ponieważ ze względu na dynamiczny rozwój nie ma jeszcze jasno określonych powszechnych zasad, które obejmowałyby wszystkich nazywających swoje usługi coachingiem, pod hasłem tym sprzedawana jest bardzo różna wartość – od treningów indywidualnych czy doradztwa (co przynajmniej może przynieść jakiś efekt) aż po ustawienia Hellingera lub inne „nowatorskie” metody, oparte na niesprawdzonych teoriach (wtedy korzyść wątpliwa). Podobnie jak w przypadku szkoleń warto więc poświęcić czas na zbadanie dostępnych opcji, zwracając szczególną uwagę na posiadanie przez potencjalnych coachów certyfikacji lub akredytacji rzetelnej organizacji (w Polsce jest to przede wszystkim Izba Coachingu) i pamiętając przy tym, że choć nadmierna oszczędność nie jest tu dobrym doradcą, to wyższa cena usług nie zawsze oznacza wyższą jakość.

Małgorzata Kwiecińska

www.prizmcoaching.pl

www.psychologicznyogrod.pl

REKLAMA

Zaproszenie na jubileusz TG w Żelechowie

W 2016 roku Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych im. Ignacego Wyszogoty Zakrzewskiego w Żelechowie będzie świętował **55-lecie Technikum Geodezyjnego** oraz 75 lat kształcenia zawodowego w tym mieście. Uroczystości z tych okazji połączone ze zjazdem absolwentów zaplanowano na **4 czerwca 2016 r.**



www.zsz-zelechow.com