

Skuteczny Coach

Coaching stał się obecnie bardzo „na czasie”. Od popularnych magazynów, po szacowne publikacje naukowe przetacza się fala wypowiedzi o jego efektywnym działaniu i pozytywnych skutkach stosowania – w biznesie i życiu codziennym.

Jako metoda wspierania drugiego człowieka w jego rozwoju i osiągnięciu założonych celów, coaching ma już prawie 35 lat. W 1975 roku Timothy Gallwey opublikował książkę: „The Inner Game of Tennis”, dając początek metodzie „Inner Game” – nowemu sposobowi uczenia umiejętności sportowych.

Sama metoda nie była szczególnie nowatorska. Opierała się na psychologicznej wiedzy o mechanizmach przyswajania nowych umiejętności przez dorosłych (tzw. experiential learning). Jej przewagą było efektowne opakowanie, w tak wtedy modną w USA filozofię wschodu (Zen) i ewidentna skuteczność. Adeptci tej metody uczyli się znacznie szybciej tenisa, niż szkoleni metodą tradycyjną.

Metoda „Inner Game” szybko zyskiwała na popularności, rozszerzając swój zasięg na kolejne masowo uprawiane dyscypliny sportu (Inner Game of Golf, Inner Game of Skiing, itd.). Było już tylko kwestią czasu, kiedy pierwsza generacja trenerów (Gallwey, Whitmore, Downey) ruszyła na podbój świata biznesu. Metoda treningu została odpowiednio podbudowana psychologicznie i zaadoptowana do wymogów biznesowego otoczenia i korporacyjnej kultury. Narodził się coaching.

Przez następne lata coaching, jako nowa profesja, przeszedł fazę burzliwego rozwoju. Obecnie klient poszukujący pomocy może się czuć zagubiony w gąszczu odrębnych szkół i metod, czy też systemów certyfikacji i oceny umiejętności coacha.

Czy są zatem jakieś fundamentalne zasady pracy coacha, które pomimo tej całej różnorodności, mogą zagwarantować jego skuteczność? Na podstawie psychologicznych badań nad efektami coachingu oraz moich 6 letnich doświadczeń praktycznych, stworzyłem Dekalog Skutecznego Coacha, którym kieruję się wspierając moich klientów.

Dekalog Skutecznego Coach'a:

- 1. Pracuj z człowiekiem nie z jego problemem.** Aby możliwa była transformacja – zmiana prowadząca do rozwoju, konieczne jest prowadzenie coachingu na dwóch planach. Na pierwszym pracujemy ze zmianą odniesioną do praktycznych aspektów zawodowej roli i otoczenia społecznego – nabywaniem nowych umiejętności czy tworzeniem nowych strategii działania. Na drugim, głębszym planie, wspieramy badanie przez klienta wpływu zmiany na jego poczucie spójności – fundamentalnej zgodności z wyznawanymi wartościami i przekonaniem, określającymi jego tożsamość. Jeżeli zmiana, nad którą pracujemy, wpływa pozytywnie na poczucie naszej wewnętrznej spójności, to jest ona dla klienta ‘ekologiczna’. Znacząco wzrasta też szansa, że zostanie skutecznie wprowadzona w życie.

2. **Stosuj holistyczne podejście.** Ścisłe rozgraniczenie obszarów coachingu na osobisty (life coaching) i korporacyjny (executive coaching) jest sztuczne i zasadniczo ogranicza skuteczność procesu. Jako osoba stanowimy coś więcej niż tylko sumę ról społecznych. Nie jest możliwa, np. skuteczna praca nad przywództwem w organizacji bez objęcia procesem coachingu również obszaru osobistych wartości i przekonań, zaś stan emocjonalny stanowi często najbardziej znaczący czynnik ograniczający efektywność zawodową. Kładzenie nacisku na kontekst systemowy coachingu (cele organizacji, jej strategia, pożądane kompetencje pracownika) jest oczywiście zrozumiałe i powinno być uwzględnione, nie może jednak doprowadzić do wykorzystywania coachingu jako metody „docinania pracownika” do korporacyjnego wzorca doskonałości. Takie podejście, pomijając już jego aspekty etyczne, byłoby i tak skazane na porażkę.

3. **Wnikliwa ocena musi poprzedzać działanie.** Coaching nie jest panaceum na wszystkie rozwojowe potrzeby człowieka. To niby oczywiste stwierdzenie, często jest pomijane w praktyce firm coachingowych promujących swoje usługi. Zasadą skutecznego działania jest dokonywanie wraz z klientem (korporacyjnym czy też indywidualnym) oceny jego potrzeb, żeby stwierdzić czy coaching jest optymalnym rozwiązaniem. Po przeprowadzeniu analizy czasami okazuje się, że lepsze efekty przyniesie trening (indywidualny bądź grupowy), mentoring, czy wręcz przeprowadzenie zmiany nie na poziomie indywidualnym, lecz systemowym, np. w zakresie kultury korporacyjnej. Coaching może stanowić dopełnienie tych metod, nie jest jednak ich alternatywą.

4. **Bądź elastyczny.** Metoda i proces coachingu musi podążać za klientem i jego potrzebami. Wiedza zawodowa skutecznego coacha musi obejmować szereg modeli coachingu, np. co-active, nlp, gestalt, prowokatywny tak, by elastycznie je wykonywać. Jednak coach nie czuje się „przypisany” do żadnego z nich. Żaden model nie jest bowiem w sposób ‘absolutny’ bardziej skuteczny od innych. Metoda i proces są każdorazowo dopasowywana do indywidualnych potrzeb klienta, tak by naturalnie wspierać proces jego rozwoju.

5. **Bądź autentyczny.** Bogate doświadczenie życiowe i zawodowe coacha umożliwia wspieranie procesu transformacji klienta. Nawet najlepiej opracowana metoda coachingu jest mało przydatna w praktyce, jeśli nie jest wsparta osobistym doświadczeniem coacha. Aby skutecznie wspierać klienta w jego procesie zmiany, coach musi być całkowicie autentyczny. Zaświadczać własną osobą i swoim doświadczeniem życiowym, że osobista transformacja, „życie pełnią życia” w zgodzie ze sobą, jest możliwym i realnym celem życiowym. Autentycznie towarzysząc klientowi, coach staje się dla niego „modelem zmiany”.

6. **Twórz bezpieczną przestrzeń dla nauki i rozwoju.** Relacja coachingowa ma dwa wymiary: „zewnątrzny”, profesjonalny, o celowościowym charakterze, regulowany umową coachingową i „wewnętrzny”, osobisty. Coaching jest przede wszystkim, spotkaniem dwóch ludzi, wyposażonych w różne osobowości, mapy świata, życiowe doświadczenia.

Tak, jak nie z każdym wyruszymy na wyprawę w góry, tak też nie z każdym udamy się w podróż naszej (klienta i coacha) zmiany. Wymiar „wewnętrzny” relacji coacha i klienta tworzy emocjonalny fundament: zaufania, szacunku, akceptacji, elementów niezbędnych dla stworzenia „bezpiecznej przestrzeni” nauki i rozwoju. Ta „bezpieczna przestrzeń” daje możliwość pozbawionego lęku eksperymentowania, otwierania się na to co nowe, przekraczania własnych barier i ograniczeń, czyli transformacji. Umiejętność stworzenia takiej „bezpiecznej przestrzeni” leży u podstaw każdej skutecznej relacji coachingowej. Popularne określenie, że dla sukcesu procesu coachingu konieczna jest odpowiednia „chemia” pomiędzy coachem a klientem, odnosi się właśnie do tej umiejętności.

7. **Uwzględniaj kontekst systemu.** Pracując z klientem coach musi uwzględniać kontekst systemu, w którym odbywa się zmiana. Przykładowo: w życiu zawodowym, kluczowe życiowe wybory, oparte o wartość klienta, zostają skonfrontowane z wartościami określającymi kulturę danej korporacji. Indywidualna życiowa strategia (np. droga kariery) zostaje odniesiona do szerszej korporacyjnej strategii. Uwzględnienie kontekstu systemu (otoczenia zmiany) jest konieczne, by proces był efektywny i oparty o realistyczne założenia. Wymaga tego również dbałość o dobro klienta- ekologię samej zmiany. Konieczne jest pełne uwzględnienie w pracy z klientem wszystkich skutków zmiany, także jej kosztów indywidualnych i systemowych oraz tych cennych elementów obecnej sytuacji, których w procesie zmiany klient nie chce utracić.
8. **Stój na straży celów klienta.** Coaching jest procesem celowym- miarą sukcesu jest osiągnięcie przez klienta zakładanego celu. Zadaniem coacha jest nie tylko towarzyszenie klientowi w jego drodze i wspieranie go w procesie zmiany. Równie fundamentalne znaczenie ma konfrontowanie klienta z tym jak jego działania, bądź ich brak, mają się do założonego przez niego celu. Często droga klienta pełna jest zakrętów i nieoczekiwanych zwrotów. Coach jest strażnikiem tego, by droga ta, jakkolwiek kręta, prowadziła jednak do celu. Odpowiedzialność za podjęcie działania leży po stronie klienta. Rolą coacha jest umiejętne oddziaływanie na strukturę doświadczenia klienta, tak by pierwszy, choćby niewielki, praktyczny krok stał się możliwy. Coaching jest sztuką osiągania celów za pomocą naturalnych, praktycznych kroków, które w sumie tworzą fundamentalną zmianę.
9. **Wspieraj „pracę domową” klienta.** Miarą sukcesu procesu coachingu jest nie tylko osiągnięcie zakładanych celów, lecz również dokonanie tego w najbardziej efektywny sposób. Miarą tej efektywności jest kilka: czas trwania procesu, jego koszty, lecz również trwałość osiągniętej zmiany. Aby proces coachingu był w taki sposób efektywny, wspieranie procesu zmiany nie może ograniczać się tylko do pracy z klientem w czasie sesji coachingowych. Również ważny jest czas pomiędzy sesjami. Zadaniem coacha jest wsparcie klienta, aby stworzył własną, efektywną strukturę do poszukiwań nowych rozwiązań. Taka struktura może przyjąć różne formy praktycznych eksperymentów nowych zachowań, tak by w najkrótszym możliwym czasie klient stał się swoim własnym coachem.

10. Jako coach znaj i szanuj swoje osobiste ograniczenia. Coaching jest bardzo złożonym procesem. W trakcie tego procesu musimy uwzględniać różne jego perspektywy (indywidualną, grupową, systemową), wymiary (role społeczne, zawodowe, osobiste, rodzinne), poziomy (zachowania, umiejętności, przekonania, wartości, tożsamość). To wszystko nakłada się na proces osobistej zmiany, z jego własną dynamiką i złożonością. Czasami w trakcie coachingu mamy do czynienia z sytuacjami kryzysowymi, pracą z bardzo trudnymi emocjami, fundamentalnymi życiowymi wyborami. Jest bardzo ważne, by w tym wszystkim zachować jako coach pokorę i akceptować swoje własne ludzkie ograniczenia. Taka postawa oznacza aktywne poszukiwanie wsparcia przez coacha – czy to w postaci własnej superwizji, czy też porady specjalisty z innej dziedziny. Oznacza również odwagę w powiedzeniu klientowi o braku własnej kompetencji i skierowaniu go do innego coacha, bądź specjalisty.