Lustro dla szefa

Wyzwania rynkowe zmuszają przedsiębiorców do zmian. Jak zmienić swoje podejście do biznesu? W walce z nieefektywnymi sposobami działania pomocny może być coach.

Przeglądanie się w lustrze.

Na początek metafora - częsta technika używana w coachingu. Czasem ważny przekaz lepiej do nas dociera, jeśli odwołamy się do reprezentacji symbolicznej. Pozwala to uruchomić w naszym umyśle procesy w pożądanym kierunku, pomijając całą masę myśli w postaci blokujących przekonań.

Po co przeglądamy się w lustrze? Chcemy poprawić wygląd i sprawdzić czy jesteśmy z niego zadowoleni. Robimy to regularnie ponieważ wiemy, że w różnych sytuacjach nasz wygląd ulega zmianie, zmieniamy się również z wiekiem. Lustro jest mi potrzebne, abym oglądając swoje odbicie w zewnętrznym przedmiocie, sama mogła wprowadzić poprawki. W lustrze niestety nie zobaczymy naszego wnętrza: tego wszystkiego co sprawia, że reagujemy w określony, sobie tylko właściwy sposób. Co więc w sytuacji, kiedy czujemy, że i tu potrzebna jest poprawka? Że chcemy dokonać zmiany, bo dotychczasowy sposób działania jest niesatysfakcjonujący? Wiele osób uważa, że zmian dokonają sami. I dobrze, bo to świadczy o poczuciu wewnętrznej siły i kompetencji oraz dobrej komunikacji z samym sobą. Ale z drugiej strony - któż z nas nie ma frustrujących doświadczeń z niespełnionymi postanowieniami noworocznymi, rzucaniem złych nawyków, próbami zmiany stylu życia… Samodzielne wprowadzenie trwałej zmiany funkcjonowania jest oczywiście możliwe, ale czasem zbyt bolesne i może być nietrafione. Wyobraź sobie twarz mężczyzny, który golił się bez lustra. Coach może stać się lustrem dla wnętrza Klienta. Oczywiście to Klient ustala jaki efekt jest pożądany, decyduje czy w ogóle chce dokonać zmian i wprowadza poprawki.

Potrzeba zmiany i dobrze sformułowany cel

Warunkiem koniecznym jest potrzeba zmiany. Stwierdzenie „mam problem taki a taki, i nie chcę, aby tak było“. Istnieją dwa kierunki motywacji do zmiany: „od” i „do”. Motywacja „od“ oznacza np.: stwierdzenia: *„nie chcę się denerwować podczas rozmowy dyscyplinującej z trudnym pracownikiem”, „nie chcę się czerwienić podczas wystąpienia publicznego*”. Motywacja „do“ wyraża się przez: *„chcę być bardziej pewna siebie w rozmowach z partnerami biznesowymi*” lub np.: *„czuję, że mógłbym bardziej pociągać za sobą swoich pracowników, ale nie wiem jak to zrobić*”. Zadaniem coacha jest najpierw pomóc Klientowi w określeniu tzw. dobrze sformułowanego celu. I okazuje się, że nie jest to wcale takie łatwe nawet dla menedżerów, które znają różne techniki ustalania celów biznesowych np. SMART. Łatwiej nam stwierdzić, że czegoś nie chcemy, niż określić, czego tak naprawdę chcemy. Menedżer mówi do coacha: - *Kiedy muszę przeprowadzić rozmowę z trudnym pracownikiem bardzo to przeżywam. Podczas rozmowy tracę pewność co do swoich racji. Często rozmowa kończy się tym, że i ja i pracownik jesteśmy zdenerwowani. Wcale nie mam pewności, że zmieni swoją postawę.*Coach zapyta: - *Nie chcesz się czuć się niepewnie i nie chcesz się denerwować, tak? Zatem czego chcesz w zamian? Jak chcesz się czuć i zachowywać podczas rozmowy z pracownikiem? Po czym poznasz, że osiągnąłeś Twój cel? Czy znasz kogoś, kto jest dla Ciebie wzorem zachowania w danej sytuacji?* Szukamy parametrów oczekiwanej zmiany. Zdarza się, że proces ustalania celu zajmuje kilka sesji, a po wykonaniu tej pracy Klient mówi: „wreszcie zrozumiałem czego ja tak naprawdę szukam, teraz mogę działać”. I zaczyna działać bez dalszej pomocy. Rolą coacha było sprowokowanie odpowiednimi pytaniami do precyzyjnych odpowiedzi i „pilnowanie”, aby Klient „nie uciekał” w znane sobie sposoby myślenia o niepożądanej sytuacji.

Dźwignia zmiany

Kolejnym zadaniem coacha jest pomoc Klientowi w ustaleniu tzw. dźwigni zmiany. Wiadomo, że znalezienie właściwego punktu podparcia pozwala ruszyć nawet największe ciężary. Jak jej szukamy? Posłużę się modelem poziomów neurologicznych Roberta Dilts'a. Dilts określił 6 poziomów, na których może być opisywane funkcjonowanie człowieka. Są to: poziom środowiska, zachowań, umiejętności, przekonań i wartości, tożsamości i misji oraz duchowości. Przebieg sesji coachingowej będzie przebiegał odmiennie w zależności od tego, gdzie znajduje się sedno problemu, a tym samym dźwignia zmiany. Gdy Klient mówi: - *Tak naprawdę najbardziej stresuje mnie to, że muszę rozmawiać z pracownikiem w swoim gabinecie, który jest bardzo mały. Siedząc naprzeciwko, muszę mu patrzeć w oczy z bliska i to mnie deprymuje.* Z jego wypowiedzi może wynikać, że problem leży na poziomie środowiska. Coach może zapytać: - *Co możesz zrobić, aby rozmowa z pracownikiem odbywała się w takim miejscu, które zapewni Ci pożądany dystans.*

Magia pytań

W zależności od poziomu neurologicznego Coach może zadawać inne pytania. Klient: - *Kiedy przeprowadzam rozmowę z trudnym pracownikiem, głos mi drży, zaczynam się zacinać, nie czuję się pewny swojej oceny i argumentów (poziom zachowań).*

Coach: - *Jakie zachowania chcesz prezentować? Jak ma brzmieć twój głos?*

Klient: - *Po prostu nie wiem, jak to się powinno robić* (poziom umiejętności).

Coach: - *Z czym dokładnie masz największy kłopot? Jakie umiejętności są Ci potrzebne?*

Klient: - *Rozmowa z trudnym pracownikiem to zawsze droga przez mękę. Oni i tak zawsze odbierają to jako niesprawiedliwą negatywną ocenę* (poziom przekonań).

Coach: - *Czy zawsze w to wierzyłeś? A według ciebie jakie cele ma spełniać taka rozmowa?*

Klient: - *Chciałbym być takim szefem, który zawsze szanuje podwładnych i tworzy miłą atmosferę, a takie rozmowy psują nam relacje* (poziom wartości).

Coach: - *Jakie inne wartości są dla Ciebie ważne w pracy? Czy jest coś ważniejszego ponad te wartości?*

Klient: - *Czuję, że nie jestem dobrym szefem. Chyba nie nadaję się do tej roli* (poziom tożsamości).

Coach: - *Jakim szefem chcesz być? Jak ważna jest dla Ciebie rola szefa?*

Klient: - *Zawsze chciałem pokazywać właściwą drogę moim pracownikom. Chciałem uczyć ich jak pracować, a teraz nie potrafię nawet zwrócić im uwagi* (poziom misji).

Coach: - *Co daje Ci to, że uczysz innych? Czego uczysz ich, kiedy nie zwracasz im uwagi?*

Zmiana

Kiedy już Klient dokona odkrycia co może być dla niego „dźwignią zmiany", coach proponuje technikę wspierającą proces zmiany na określonym poziomie. Na przykład w przypadku konfliktu dwóch wartości: miła atmosfera w pracy i jednocześnie brak tolerancji dla spóźniania się, praca coachingowa może polegać na poszukiwaniu wartości nadrzędnej i to z niej płynie rozwiązanie dla Klienta. Klient mógłby powiedzieć: - *Najważniejsza w pracy jest dla mnie uczciwość. Mam zatem prawo konsekwentnie dyscyplinować spóźniającego się pracownika, bo nie byłbym uczciwy wobec*

siebie i innych. To nowe przekonanie dodaje mu pewności siebie w kontakcie z notorycznie spóźniającym się pracownikiem. Dalej może kreatywnie pracować nad tym, o co powinien zadbać w sytuacji rozmowy, aby konsekwentnie walczyć ze spóźnianiem, jednocześnie pamiętając o zachowaniu dobrej relacji. Dotykając sedna problemu i znajdując w sobie zasoby do jego rozwiązania, Klient dokonuje trwałej zmiany w swoim postępowaniu.

Zwrot z inwestycji

Coaching staje się coraz bardziej popularny. Niektórzy mówią - „kiedyś tego nie było a jakoś sobie radziliśmy”. Dziś ilość informacji, które przetwarzamy jest znacznie większa niż 15-20 lat temu. Wyzwania rynkowe i biznesowe nie pozwalają szefom opierać się na swoich nawykowych sposobach działania. Zmuszają do ciągłej zmiany, wychodzenia poza tzw.: strefę komfortu. Badania mówią, że umysł jeśli raz usłyszy pytanie, nie spocznie aż znajdzie odpowiedź. Coach uzewnętrznia ważne pytania. Prowokuje umysł Klienta do poszukiwania odpowiedzi. Czasem na poziomie świadomym a czasem nieświadomym. Na szczycie firmy - szefom towarzyszy często… samotność.

Może warto przejrzeć się w lustrze pytań coacha i potraktować to jako metodę na wyprzedzenie konkurencji.

Marta Baraniak-Wiśniewska
autorka jest praktykiem HR, konsultantem i coachem
w firmie doradczej Human to Business.