

Coaching

jako źródło motywacji

Stosowanie metody coachingowej skłania do refleksji na temat różnych obszarów motywacji. Pojawiają się pytania: „Co motywuje klienta do udziału w sesji”? „Co motywuje do zmiany”? I w końcu: „Czy coaching w ogóle jest formą działania, która motywuje”?

Przyjrzyjmy się najpierw teorii. Lawrence i Nohiri na łamach „Harvard Business Review” (listopad 2008) zaprezentowali interesującą teorię motywacji. Autorzy, na podstawie współczesnych badań interdyscyplinarnych wyselekcjonowali cztery podstawowe potrzeby leżące u podstaw każdego naszego działania. Są to: potrzeba zdobywania (pozyskiwania deficytowych dóbr, w tym również niematerialnych, takich jak status społeczny); potrzeba tworzenia więzi (budowania związków z innymi jednostkami i grupami); potrzeba rozumienia (zaspokojenia ciekawości i pojmowania otaczającego nas świata) i potrzeba obrony (chronienia siebie przed zagrożeniami z zewnątrz i dążenia do sprawiedliwości) („Harvard Business Review Polska”, 69, listopad 2008). Patrząc na teorię motywacji Lawrence’a i Nohirii, można pokusić się o stwierdzenie, że coaching wręcz idealnie wypełnia kluczowe z punktu widzenia motywacji obszary. Poszukajmy zatem w coachingu tych elementów, które odpowiadają wyróżnionym elementom.

Po pierwsze: partnerstwo

Podstawowym obszarem działania coacha jest nawiązywanie relacji z klientem, relacji bardzo specyficznej, określonej funkcją coachingu i wspólnie ustalonymi zasadami. W badaniach przeprowadzonych w 250 międzynarodowych firmach 25% klientów coachingu wskazało na wspierającą, opartą na zaufaniu relację z coachem jako siłę motywującą ich do zmiany (Brunning, 2006). Dowodzi to wysokiej rangi więzi z coachem w zakresie zaspokajania obszaru związanego z relacjami. Potwierdza to również praktyka: wielu klientów twierdzi, że fakt bezpośredniej, szczerzej rozmowy z osobą, która jest oddana przez określony czas do ich dyspozycji, daje znakomite efekty i motywuje do dalszych działań i wysiłków.

Relacja coacha z klientem poddana jest pewnym specyficznym, wynikającym z funkcji coachingu, zasadom.

Nieprzypadkowo klienci wskazują na „pozycję coacha” jako główną siłę motywacyjną. Jego nieoceniana, skoncentrowana na kliencie postawa daje możliwość rozwijania wartościowych i motywujących zachowań. Powoduje wzrost odpowiedzialności klienta oraz zwiększenie zaufania do samego siebie.

Klient cały czas jest partnerem w trakcie sesji. Nie otrzymuje żadnych nakazów, zaleceń, więc nie ma powodów do stawiania siebie w pozycji osoby, która nie panuje nad sytuacją rozwojową. Może testować swoje zachowania w układzie opartym na tolerancji i wsparciu ze strony coacha, bez dokonywania emocjonalnych transakcji. Wymiana w tej relacji jest prosta: klient płaci za czas pełnej obecności i uwagi coacha, dzięki czemu może dowolnie eksperymentować, pamiętając o swoich celach. Partnerski układ i wspierająca postawa coacha sprzyjają wypróbowaniu zachowań, które do tej pory podlegały ocenie negatywnej lub wyobrażeniu negatywnej oceny otoczenia. Na przykład klient może generować przez 10 minut przeróżne pomysły i od drugiej strony nie usłyszy krytyki: „mało”, „słabo”, „głupie”. Wręcz przeciwnie - zostanie wzmocniony poprzez fakt, że coach okazuje akceptację (często po prostu milcząc), co wystarcza do rozwinięcia wiary we własne siły twórcze. W tej relacji zatem motywująca jest często czysta akceptacja.

Ważnym elementem budowania dobrego, inspirującego układu jest autentyczność coacha. Reaguje on zgodnie z własnym poczuciem sytuacji, w sposób uczciwy. Gdy widzi, że klient odbiega od tematu, zaczyna realizować inny cel lub na skutek pojawiających się trudności powstrzymuje się przed następnymi krokami, przypomina o zadeklarowanym na początku cyklu lub sesji celu i sprawdza chęć powrotu do określonego zagadnienia. Klienci często doceniają taką postawę, mówiąc: „Coach mnie nie oceniał, pytał tylko – co jeszcze?”

Kolejnym istotnym aspektem relacji coachingowej jest też gwarantowana stałość. Umówienie się na regularne sesje, o powtarzalnym schemacie powoduje stan wir-



tualnego wsparcia. Buduje w świadomości klienta obraz szeregu spotkań z kimś, kto jest całkowicie do jego dyspozycji, kto uważnie słucha i jest wspierający. To wyobrażenie „podtrzymuje” klienta w realizowaniu postanowień, w ciągłym rozwoju, czyli jest siłą motywującą do podejmowania działań.

Bezpieczny może więcej

Stały obraz wzajemnej relacji zbudowany podczas sesji jest również elementem wypełniającym pole potrzeb z zakresu bezpieczeństwa, obrony, sprawiedliwości. Z pewnością klient czuje się pewnie i bezpiecznie, wiedząc, że podstawową rolą coacha jest wspieranie. Ma to ogromną siłę motywującą do osiągnięcia celu. Obszar bezpieczeństwa jest również wypełniany przez techniczny przebieg sesji. Gdy odbywają się one regularnie, zgodnie z harmonogramem ustalonym w kontrakcie dotyczącym procesu coachingowego, wspierają bezpieczeństwo. Często zdarza się, że klienci po pewnym czasie domyślają się, co będzie następnym elementem sesji (na przykład pytanie o plan działania). Jest to wynik procesu uczenia się pewnej struktury sesji coachingowej, która dzięki swojej przewidywalności wzmacnia poczucie bezpieczeństwa klienta. Wzmaga je również pełna przejrzystość relacji. Podczas sesji prywatnych gwarantuje je ustalenie na początku spotkania kontraktu, który zawiera informacje na

temat celów, zasad prowadzenia coachingu, regularności. W sytuacji organizacyjnej, poza kontraktem, bezpieczeństwo zapewnia wspólne spotkanie pomiędzy coachem, klientem oraz przełożonym. Pozwala ono na ustalenie zasad wzajemnej współpracy oraz ewaluacji procesu. Niemniej istotny jest fakt deklarowanej przez coacha dyskrecji. Wydaje się oczywistym, że pewna intymność, jaka buduje się pomiędzy coachem a coachowanym, tego wymaga. Stwarza to warunki do dokonywania zmian i przekraczania granic.

Przez pytania do celu

Przekraczanie granic wydaje się podstawowym elementem wypełniającym obszar potrzeb motywacyjnych związanych ze zdobywaniem. W sesjach coachingowych klienci bardzo często mówią: „Jeszcze nigdy mi się nie udało” i poprzez swoje działania „nigdy” zamieniają w „pierwszy raz”. Pokonywanie własnych ograniczeń to tylko jeden z elementów, wypełniających tę sferę motywacyjnych potrzeb.

Sesje coachingowe bazują na praktyce a ich celem jest powodowanie zmiany. Wszelkie informacje podczas sesji, które odnoszą się do monitorowania zmian w rzeczywistości klienta, pozwalają wzmocnić przekonanie o efektywności i mocy zdobywania. Często zadawane pytanie podczas procesu coachingowego: „Co zmieniło się pod

wpływem naszej ostatniej sesji?”, daje okazję do rewizji dokonań. Dokonań, które nie poddane refleksji umykają, a dzięki prostemu pytaniu klient odkrywa, jaki może mieć wpływ na ich realizację. Sesje coachingowe ex post dają również większe poczucie oddziaływania na rzeczywistość. Czy coś wpływa na to poczucie w trakcie sesji? Wydaje się, że podstawowa moc tkwi w ustalaniu celu i planu działania. Podczas pracy z klientem nad wypracowaniem tego pierwszego zawsze warto wziąć pod uwagę parametry tak zwanego dobrego, efektywnego celu. Jednym z nich jest możliwość wpływu na sytuację. Wielokrotne przywoływanie go w kontaktach z klientem koncentruje uwagę na tym elemencie również poza sesjami. Klient zaczyna kategoryzować różnego rodzaju sytuacje i cele jako te, które są w zasięgu jego wpływu i takie, na które wpływu nie ma. Często takie działanie uwalnia energię, możliwą do spożytkowania w innych obszarach.

Sama idea coachingu jako metody, która koncentruje się na podejmowaniu określonych kroków i osiągnięciu celu, powoduje, że wypełnia ona doskonale sferę potrzeb związanych ze zdobywaniem. Wiele narzędzi coachingowych zorientowanych jest na ułatwianie działania. Na przykład przechodzenie podczas sesji od wyobrażonego, idealnego celu do pytań o sposoby realizacji, a następnie do zbudowania planu postępowania, ułatwia podjęcie akcji, a tym samym zwielokrotnia prawdopodobieństwo osiągnięcia celu. Plan działania, jako jeden z kluczowych elementów każdej sesji, ustalany zwykle na końcu spotkania, określa też klientowi realność czy też prawdopodobieństwo zrealizowania zamierzeń.

Trudnym do przecenienia w tym obszarze motywacji wydaje się fakt, że poprzez zadawane przez coacha pytania klient doświadcza uporządkowania własnych myśli. Jego przekonania, świadomość potrzeb, wartości zaczynają być znaczące dla budowania pewności siebie, otwartości, poczucia kontroli. Stan, w którym wie, po co i w jaki sposób realizuje cel, zwiększa motywację i mobilizuje do działania.

Ciekawy jest również pewnego rodzaju uboczny efekt relacji coachingowej - poszukiwanie własnych pytań odnośnie omawianego tematu. Zagadnienia postawione w formie pytań umożliwiają szybsze znalezienie odpowiedzi. Sesje coachingowe, a raczej aktywność coacha podczas sesji, bazuje głównie na ich zadawaniu. Klienci często deklarują, że zastanawiają się, jakie następne pytanie zada coach, zwielokrotniając w ten sposób efektywność sesji i niejako nieświadomie zdobywając cenną umiejętność stawiania sobie pytań i głębokiej analizy otaczającej rzeczywistości.

Wspomniana wcześniej struktura sesji, na przykład modelu GROW - od ustalenia celu do podjęcia planu działania - powtarzana wielokrotnie, daje niezwykły potencjał w obszarze zdobywania. Klient uczy się poszerzania własnej percepcji, dokonuje różnego rodzaju wglądów na poziomie działania, uwagi, koncentracji, pułapek mentalnych, jakie sam na siebie zastawia.

Ponadto niezwykle radosnym dla klientów odkryciem w coachingu jest fakt, że sami coś wykreowali. Prowadzenia procesu poprzez zadawanie pytań umożliwia im ogląd zadeklarowanego tematu sesji z wielu perspektyw. Któraś z nich najczęściej przynosi rozwiązanie. Brak rad, wskazówek ze strony coacha powoduje, że klient odkrywa własną wyjątkowość a jednocześnie wzrasta jego wiara we własne możliwości.

Zrozumieć rzeczywistość, zrozumieć siebie

Spojrzenie na coaching z perspektywy koncepcji Lawrence'a oraz Nohri i określanego przez nich obszaru motywacyjnego związanego ze zrozumieniem rzeczywistości (potrzeba sensu, rozumienia) pokazuje jego istotne charakterystyki. U podstaw działań podejmowanych w wyniku pracy coachingowej leży lepsze rozumienie rzeczywistości, odnajdywanie sensu, głębsze rozumienie siebie. Możliwość spojrzenia w systematyczny sposób na otoczenie daje czas na podstawową analizę. Ogląd rzeczywistości z różnych perspektyw jest niezwykle silnym narzędziem zmiany a popatrzenie na daną sytuację z innej strony może okazać się dla klienta odkrywcze i mobilizujące. Przykładowe pytanie: „Jeśli spojrziałbyś na swoją sytuację z perspektywy całej firmy, jak widzisz swoje stanowisko?” przynosi czasem rewolucyjne efekty. Inny punkt widzenia pozwala nadać nowy sens rzeczywistości, a czasem w ogóle umożliwia dostrzeżenie jakiegokolwiek sensu. Taka refleksja umożliwia przeprowadzenie analizy założonych celów i osiąganych rezultatów, a także daje klientowi mnóstwo materiału, który pozwala na coraz głębsze rozumienie otaczającego go świata, innych ludzi, własnych motywów działania.

Patrząc na coaching z perspektywy koncepcji Lawrence'a oraz Nohri i czterech podstawowych obszarów wspierających motywację (budowanie relacji, poczucie bezpieczeństwa, zdobywanie, poczucie sensu), które wpisane są w istotę coachingu, mamy prawo do stwierdzenia, że coaching sam w sobie może być „narzędziem” motywacyjnym.

LITERATURA CYTOWANA:

Paul. R Lawrence Brunning, H. (2006). *Executive coaching system – psychodynamic perspective*. London: Karnac



Artur Krupa Psycholog, mgr zarządzania, trener i konsultant zarządzania (certyfikat wydany przez Edexcel i BTEC Professional Qualifications), coach. Trener prowadzący zajęcia w Szkole Trenerów Wszechniczy UJ, kierownik merytoryczny kompleksowych projektów szkoleniowych. Prowadzi głównie szkolenia ukierunkowane na rozwój osobisty, planowanie rozwoju. Ma wieloletnie doświadczenie

w projektowaniu i prowadzeniu szkoleń dotyczących rozwoju pracowników działu sprzedaży oraz wspierania organizacji w sytuacji zmiany. Szczególnie interesuje się tematyką doskonalenia kompetencji trenerskich.