

COACHING- ALTERNATYWA CZY PERSPEKTYWA DLA SZKOLEŃ?

Opracowanie: Anna Baran

Przypuśćmy, że jesteś młodym, pełnym zapału pracownikiem. Właśnie rozpocząłeś swoją pierwszą pracę w dużej firmie. Przychodzisz pierwszego dnia, a Twój szef proponuje Ci spotkanie z coachem, który ma pomóc Ci zwiększyć Twoją efektywność pracy, wzmocnić Twój potencjał i motywację do pracy.

Jak na to zareagujesz?

Czy to jest właśnie to, czego na ten moment potrzebujesz? Domyślam się, że nie i sądzę też, że byłbyś zdziwiony taką propozycją. Przypuszczam, że to, czego najbardziej potrzebowałbyś w danym momencie to bardzo precyzyjne informacje dotyczące firmy, najbliższych współpracowników, a wreszcie zadań stawianych przed Tobą, sposobu ich realizacji i terminów. Krótko mówiąc potrzebowałbyś bardzo jasnych instrukcji.

Potrzeba ta wynika z faktu, iż jesteś w pierwszej fazie rozwoju zawodowego. Ken Blanchard zaobserwował w sumie cztery takie fazy, a każda z nich jest sumą kompetencji i motywacji pracownika do realizacji zadań. Jednocześnie w każdej z czterech faz menedżer winien stosować inny styl zarządzania regulując stopień udzielanych instrukcji i wsparcia w zależności od tego, w której fazie rozwoju zawodowego znajduje się pracownik. Swoje obserwacje Blanchard zawarł w bardzo ciekawej Teorii Przywództwa Sytuacyjnego.

Wracając do pierwszej fazy, opisuje ona początkującego pracownika, którego kompetencje są jeszcze niskie, ale motywacja znajduje się na odpowiednim wysokim poziomie. Taki pracownik potrzebuje zatem od swojego przełożonego wysokiego poziomu instrukcji i niskiego poziomu wsparcia. Najlepszy zatem styl zarządzania w tej fazie to STYL INSTRUKTAŻOWY.

Kolejny etap to pracownik uczący się, którego kompetencje rosną, a motywacja pozostaje na średnim poziomie. Wymaga on nadal stałego nadzoru i ciągłego treningu. Najskuteczniejszym stylem zarządzania będzie więc STYL TRENINGOWY.

Trzeci z kolei etap to doświadczony pracownik, którego kompetencje są na średnim lub wysokim poziomie, natomiast motywacja jest zmienna, co może być spowodowane rutyną czy nawet wypaleniem zawodowym. I właśnie z uwagi na tę zmienną motywację najlepszą formą zarządzania będzie w tym wypadku STYL COACHINGOWY.

Ostatnią fazą rozwoju zawodowego, to zawodowe mistrzostwo. Pracownik osiągający ten etap ma bardzo wysokie kompetencje, jest ekspertem w danej dziedzinie i nie potrzebuje instrukcji ani wzmacniania jego motywacji. To czego potrzebuje to swobodę działania, którą menedżer może dać poprzez delegowanie odpowiedzialności. Najlepszy więc styl menedżerski to STYL MENTORINGOWY.

Jak więc widać każdy etap rządzi się swoimi prawami, na każdym etapie mamy do czynienia z różnymi potrzebami pracowników i w związku z tym konieczne są różne działania rozwojowe. Nie zawsze szkolenie będzie najlepszą metodą, podobnie jak coaching, nie zawsze spełni swoje zadanie. Kluczem doboru najlepszej metody będzie faza rozwoju zawodowego pracownika, ale i cele rozwojowe.

Aby odpowiedzieć na pytanie kiedy zatem wybrać szkolenie, a kiedy coaching przyjrzyjmy się podstawowym różnicom pomiędzy tymi dwiema formami rozwoju.

CELE

Podstawowym celem szkoleń jest zdobycie wiedzy, doskonalenie umiejętności i integrowanie zespołu. Cele coachingu zaś ukierunkowane są na dokonanie zmian w zachowaniu pracownika, wydobyć jego potencjału, zwiększenie efektywności.

REZULTATY

Mówi się, że rozwijamy się i zdobywamy doświadczenie wtedy, gdy wychodzimy poza strefę swojego komfortu oraz kiedy sytuacja wykracza poza nasze wyobrażenia, oczekiwania i plany. Każdy kto był na szkoleniu wie, że pozwala ono na zdobywanie wiedzy, trenowanie umiejętności w „laboratoryjnych”, bezpiecznych warunkach. Na tyle bezpiecznych, że czasami możemy nie brać w szkoleniu aktywnego udziału, aby je „zaliczyć”. Takie bezpieczne warunki pozwalają nam być w strefie komfortu, która niestety nie jest rozwojowa. Będąc w niej nie dokonamy zmiany w myśleniu, postrzeganiu, działaniu.

Coaching natomiast wybija ze strefy komfortu, prowokuje do myślenia, prowadzi do zwiększania zawodowego i osobistego potencjału oraz do trwałej zmiany.

REKOMENDACJE

Zgodnie z powyższym na szkolenie najlepiej wybrać się kiedy:

- brakuje Ci wiedzy i umiejętności do realizacji zadań (np. w zakresie Excela)
- zidentyfikowana została luka kompetencyjna w jakimś konkretnym obszarze (np. w zakresie radzenia sobie z roszczeniowym klientem)
- Twoja motywacja do zdobycia wiedzy i umiejętności jest wysoka

Na coaching najlepiej zdecydować się kiedy:

- chcesz coś osiągnąć, ale nie udaje Ci się lub nie wiesz jak to zrobić
- zdobyłeś już niezbędną wiedzę i umiejętności, a nadal nie ma efektów
- „utknąłeś w martwym punkcie”, czujesz, że do Twojej pracy wkradła się rutyna
- czujesz spadek motywacji oraz własnych możliwości
- chcesz naprawdę zmiany w jakiejś dziedzinie

Pomimo tak fundamentalnych różnic między coachingiem a szkoleniami nie ma potrzeby stawiania grubej kreski pomiędzy nimi. Moje doświadczenia zawodowe wskazują na to, że coaching jest raczej bardzo ciekawą perspektywą dla szkoleń, a nie ich alternatywą. Coaching pogłębia, wzmacnia i utrwala procesy, które rozpoczęły się podczas szkolenia.

Tworząc autorskie programy rozwojowe łączę szkolenia z coachingiem, gdyż wówczas obserwuję najlepsze efekty. Co więcej, szkolenia bez wzmocnienia ich sesjami coachingowymi nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, gdyż jak pokazują badania, ludzie podejmują działania wówczas gdy uświadomią sobie, dlaczego czegoś chcą. Coaching poszerza tę świadomość i w momencie kiedy odkrywamy czego chcemy, możemy przeprowadzić transfer wiedzy i umiejętności na poziom zachowań.

PRZYKŁAD

Założmy, że chciałbyś doskonalić umiejętność wystąpień publicznych. Idziesz więc na szkolenie, podczas którego poznasz skuteczne techniki pracy z grupą, wywierania wpływu, a także tworzenia prezentacji multimedialnych. Założmy, że znasz już te techniki, ale jednak nadal coś nie pozwala Ci ich skutecznie stosować. Być może po prostu brakuje Ci wiary we własne umiejętności, a być może występują inne przyczyny tego oporu. Praca z coachem pomoże Ci przewyciężyć impas dzięki temu, że przyjrzyś się:

1. Wizji- jak to będzie, kiedy już będziesz występował publicznie? Co powiesz? Co zrobisz? Do kogo będziesz mówił?
2. Wartościom- co zyskasz występując publicznie? po co Ci to? co zyskasz kiedy już osiągniesz mistrzostwo w wystąpieniach publicznych?
3. Przekonaniom co myślisz o sobie podczas wystąpień publicznych? Na ile te przekonania Cię wspierają?
4. Celom- gdzie jesteś w tym momencie występując publicznie, a gdzie chcesz być? Po czym poznasz, że to masz?
5. Planowi działań- ile praktyki da Ci oczekiwane rezultaty? Kiedy zaczniesz występować publicznie? Kto Ci w tym pomoże? Co zrobisz? Kiedy zaczniesz?

Nowoczesne programy rozwojowe w firmach powinny być kompleksowe i gwarantować trwałe efekty. Połączenie szkoleń z procesami coachingowymi jest jednym z najlepszych rozwiązań, gdyż kształtuje wiedzę, umiejętności, ale przede wszystkim postawy. Jest także gwarantem tego, że inwestycja w rozwój się zwróci, a jej efekty będą trwałe.