

Clean coaching – dźwignia do zmiany!

Efektywny zespół to taki, który potrafi skupić się na danym celu, który rozumie i wie, jakie są kompetencje jego członków, i potrafi je wykorzystać. Trudno jest dojść do takiego poziomu, bo rywalizacja jest czymś naturalnym, a często jest wykorzystywana w niewłaściwy sposób, burząc wewnętrzną atmosferę w zespole. Ważna jest rola lidera w zespole, który jest nie tylko rozjemcą, ale także osobą, która daje wsparcie, która świadomie kieruje zespołem, tak aby najważniejsze były zaufanie i lojalność.

Katarzyna Orzeszek, Bożena Grabowska

Szacunek i zaufanie innych, jakie z czasem się zdobywa, nie jest tylko nagrodą, którą się zdobywa po wykonaniu zadania. Praca w takim zespole daje dużo większe poczucie komfortu i satysfakcji niż indywidualne działania. To działa też dalej – zmotywowany członek zespołu dzieli się swoim pozytywnym doświadczeniem z innymi. W efekcie ujawniają się zblokowane rezerwy, których ubocznym efektem jest realizowanie ponadprzeciętnych wyników zarówno na poziomie organizacji, zespołu, jak i przede wszystkim osobistym. Bo to przecież zaczyna się od każdej pojedynczej osoby, pełniącej swoją rolę w organizacji.

Praca w takim zespole to możliwość uczenia się, budowania pewności siebie, odkrywania własnych kompetencji, nabierania dystansu do siebie i uczenia się na błędach. Także możliwość

konfrontacji własnych pomysłów z innymi, dyskusji nad tymi pomysłami. W takim zespole nie ma złych czy niewłaściwych pytań. I nikt nie boi się ich zadawać, bo ocena jest na poziomie merytorycznym, nie emocjonalnym. Ryzyko, jakie pojawia się w trakcie wspólnej pracy, nie stanowi przeszkody, jest kolejnym wyzwaniem, które należy podjąć. Często indywidualnie poddajemy się, praca w zespole „dzieli” to ryzyko na mniejsze elementy, łatwiejsze do pokonania.

Wiele osób pracowało w takim zespole i wie, jakie warunki były potrzebne, aby to było możliwe, i jaka była rola liderów w tym zakresie. Wielu nie miało jednak okazji doświadczyć pracy w takiej grupie, więc może powiedzieć, że to nierealna wizja. Z naszych doświadczeń i obserwacji wiemy, że takie zespoły istnieją, a organizacje osiągają bardzo wysokie noty.

W jaki sposób zmotywować ludzi, aby byli zaangażowani i brali odpowiedzialność za swoją pracę? Odpowiedzią są często skomplikowane systemy motywacyjne płacowe i pozapłacowe. Są one potrzebne, tylko niewystarczające. Innym pytaniem jest: **czy można kogoś zmotywować?** To, co może na pewno zrobić każda organizacja, to stworzyć odpowiednie warunki, w których może zaistnieć wewnętrzna motywacja na poziomie jednostki. Warto zadać sobie też kluczowe pytanie: **po co tworzyć takie warunki, w których powstaje automotywacja?**

Na przełomie ostatnich lat i w związku ze zmianami gospodarczymi podejście do rozwoju zmienia się. Zastanawiamy się, jak to zrobić, aby „szkolenia” były nie tylko efektywne, ale i – jeśli nie przede wszystkim – efektywne. Tak, aby celem było przełożenie na konkretne efekty, a nie tylko na poziom zadowolenia uczestników, który często nie ma nic wspólnego z praktycznym zastosowaniem. Równie ważne jest to, by kadra menedżerska była zaangażowana w zmianę, a pracownicy czuli się wewnętrznie zmotywani do zastosowania nabytej wiedzy, kompetencji itd. Dostatecznie występuje brak połączenia „działań rozwojowych” z celami biznesowymi firmy i uwzględnieniem motywacji jednostki. Konkludując – najczęściej rezerwy ukryte są w ludziach, którzy z jakiegoś powodu nie mogą lub nie widzą sensu, aby je wykorzystać – brakuje motywacji.

Jak uzyskać efektywny model w krótkim czasie?

Clean coaching to proces, w którym pracując od jednostki do ogółu, w sposób błyskawiczny dociera się do źródła wiedzy każdego człowieka, do trzewi zwanych intuicją, które ujawniają prawdziwe motywacje, potrzeby i pragnienia, które następnie przetwarzane są na świadomy, realny poziom i praktyczne rozwiązania. Napędem wykorzystywanym w tej metodzie jest wewnętrzna motywacja.

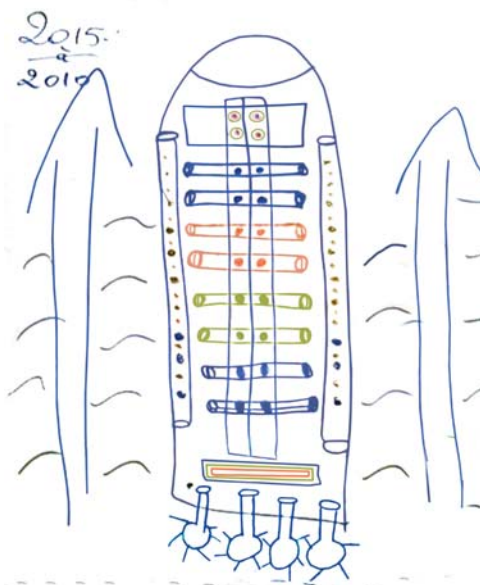
Na poziomie zespołowym techniki i metody clean coachingu pozwalają na obudzenie zaangażowania i grupowej kreatywności. Na poziomie indywidualnym mają też dodatkową zaletę, że zapewniają dyskrecję, poczucie bezpieczeństwa i omijają naturalny opór towarzyszący zmianie.

Reasumując, efektywny zespół może przypominać startującą raketę, gdzie sterująca dyrekcją komunikuje się bez przeszkód z załogą, siłą zaś stanowią liderzy zespołów odpowiedzialni za strategię (kierunek lotu) i innowacje (silniki). Na pokładzie rakiety znajdują się klienci, z którymi dialog dostarcza rakiecie napędu (paliwo) – patrz rysunek: „Efektywny zespół”.

Założenia metody clean coaching – dźwignie motywacji

Pierwsza dźwignia z modelu czterech dźwigni motywacji mówi o tym, że każdy człowiek, dotyczy to również człowieka w roli ▶

► Efektywny zespół



Legenda:

„W fazie określania stanu pożądanego: rysunki indywidualne, analiza podobieństw i różnic, praca zbiorowa – zespół stworzył nową wizję firmy, w której chciałby pracować.

Przy rozważaniu opcji, dzięki którym osiągnięcie takiego stanu okazałoby się możliwe, grupa w dalszym ciągu pracowała na materiale metaforycznym, żeby ostatecznie »przetłumaczyć« symboliczne rozwiązania na konkretne zadania. Po dwóch dniach pracy w zespole projektowym można było bez trudu zauważyć znaczny wzrost motywacji i zaangażowania. Nawet pasywne dotąd osoby zaczęły przejmować inicjatywę, a członkowie grupy w naturalny sposób dystrybuowali między sobą zadania. Bardzo istotne dla grupy okazało się znalezienie środka wyrazu dla różnych opinii bez wyrażania krytyki. Nikt nie został pominięty, każdy został wysłuchany, zauważony, wniósł swój udział do wspólnego dzieła i miał poczucie sensu”¹.

■ Źródło | z archiwum Bożeny Pieskiejwicz.

¹ M. Kołodkiewicz, B. Pieskiejwicz, *Metafora w coachingu: zastosowanie metody Clean Coaching w pracy z organizacjami*, w: *Coaching jako Katalizator Organizacji*, red. L. Czarnkowska, New Down 2011, s. 207.

► **Model czterech dźwigni motywacji stworzony przez Bożenę Pieskiewicz**

1. Być wysłuchanym i dostrzeżonym.
2. Być docenionym za swój indywidualny wkład pracy.
3. Mieć poczucie sensu tego, co robię.
4. Brać udział we wspólnym „dziele”.

pracownika, potrzebuje być wysłuchanym co do jego pomysłów, pytań i wątpliwości. Potrzebuje – mówiąc w skrócie – wyrazić siebie. Po to, żeby to było możliwe, konieczne jest stworzenie warunków, w których wyłączona jest ocena. A w pracy często słuchamy wyłącznie po to, by coś ocenić, zweryfikować, czy jest coś przydatne, realizowane zgodnie z celem, czy pasuje do tego, co już wiem, albo jest zgodne z moim światopoglądem. Rzadko w pracy mamy okazję doświadczyć wysłuchania i usłyszenia oraz możliwości wypowiedzenia się do końca, bez pośpiechu i przerywania. Rzadko też któregoś menedżera stać na cierpliwość i akceptację różnorodności pomysłów czy światopoglądu. A jednocześnie takie wysłuchanie bez oceny łąduje akumulatory na bardzo długo.

W clean coachingu zarówno indywidualnym, jak i grupowym coach dosłownie „znika” i używa wyłącznie krótkich pytań oraz słów klienta. Nie dodaje własnych słów, nie interpretuje. Co ciekawe, klienci nie uważają tego „echa” w dialogu jako „coś dziwnego”, często dopiero po kilku sesjach zwracają uwagę, że to „echo” w ogóle jest.

Druga dźwignia modelu dotyczy docenienia za wkład. Ta dźwignia jest poniekąd pochodną pierwszej. Kiedy ktoś jest wysłuchany, sam poświęcony czas jest już formą docenienia. Kiedy jeszcze dołączymy do tego autentyczne podziękowania oraz pokazanie, jak ważnym elementem całości jest kawałek wykonanej pracy przed daną osobą, to poziom automotywacji podnosi się niemal skokowo.

W metodzie clean coachingu do docenienia odbywa się na zasadzie włączenia do całości metafory na poziomie metafory zespołu oraz pokazania funkcji, jaką pełni dana osoba, za pomocą symbolu, np. jeśli mamy przykład metafory

rakiety, to osoba może odpowiadać za silnik albo być szefem stacji diagnostycznej. Wtedy osoba widzi siebie jako element systemu, widzi też swoją funkcję i tym samym użyteczność.

Trzecia dźwignia – mieć poczucie sensu – jest jedną z kluczowych, choć najbardziej, jak pokazuje praktyka, zaniedbywanych kwestii w organizacjach. To, często nieme, „a po co?” można spotkać na każdym kroku, to nieme „po co?” snuje się po korytarzach, palarniach lub niewypowiedziane w głowach albo, co gorsza, w „pogubionych oczach” pracowników. Pracownicy często nie wiedzą, po co lub dlaczego coś robią. Trudno zatem o motywację albo o „myślenie” logiczne i kreatywne, kiedy do końca nie wiem, po co my to robimy. Często w firmach komunikowane są cele i wskaźniki, tylko mało kto mówi po co? Choć paradoksalnie, jako dzieci ćwiczyliśmy dość wytrwale na naszych rodzicach pytanie: „dlaczego?”.

W clean coachingu ten sens pokazuje metafora zespołu, która wpisuje się w kontekst np. rynku, konkurencji, klientów. Metafora ujmująca swą logiką sposób, w jaki funkcjonuje dział lub firma, pokazuje również, do czego ten organizm jest „stworzony”. Jedną z firm stworzyła metaforę statku wikingów, który nie miał kapitana. Miał tylko bosmana i sternika. Powodowało to określone konsekwencje. Ciekawą perspektywę odkryli menedżerowie tej firmy, zresztą wchodzący na rynek z nową technologią, kiedy zobaczyli że jako wikingowie są postregani na rynku jako najeźdźcy, muszą walczyć i nie są lubiani... Ten aspekt pobudził ich do zmiany strategii i tym samym zmiany metafory na statek medyczny z nowoczesną aparaturą, który świadczy usługi dla odwiedzanych wysp i ich mieszkańców.

Czwarta dźwignia to branie udziału we wspólnym dziele. Kiedy spełnione są trzy poprzednie warunki, ta poniekąd pojawia się automatycznie, czyli tzw. identyfikacja z firmą/działem/zespołem, a co za tym idzie – odpowiedzialność.

Przypomina nam to przykład działu ochrony, który w wyniku warsztatu poczuł swój wkład w budowanie marki firmy i to, że jest ważnym działem frontowym, który ma pierwszy kontakt z klientem oraz jest ponadto strażnikiem bezpieczeństwa pracowników fabryki i klientów. Ta zmiana postawy była dość znacząca, bo

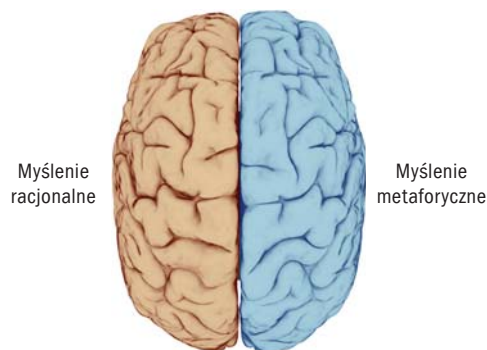
zaczynaliśmy od narzekających panów, którzy mieli „kwaśną” minę, gdy mieli wyjść z dyżurki i poprosić klienta o przeparkowanie samochodu, komentujących, „bo mi kazali, żebyście Państwo parkowali tyłem do ściany fabryki, nie wiadomo po co”. Już teraz wiadomo, bo to może uratować życie w trakcie pożaru.

Jedną z metod wykorzystywanych w procesie clean coachingu jest modelowanie symboliczne. Budowanie metafory i rozwijanie pejzażu metaforycznego. Ogólnie rzecz biorąc, metafory są prostymi słowami lub obrazami, które pokazują złożone sytuacje. Kiedy metafora ukazuje sposób postrzegania pewnych przeżyć przez daną osobę lub grupę, odsłania ich prawdziwe znaczenie i związane z nimi uczucia – wtedy staje się metaforą osobistą przekształcaną, w przypadku grup, w zespołową. W clean coachingu metafora stanowi materiał dla procesu myślowego i pozwala klientowi lub grupie „uchylić drzwi” do jego lub jej wewnętrznego świata i systemu.

Facylitator (osoba prowadząca proces) zachęca do budowania metafory, w której zawarte są informacje niezbędne do tego, by klient mógł samodzielnie sformułować wnioski i znaleźć własne rozwiązanie problemu. Wraz z ewoluowaniem samej metafory zmienia się spojrzenie klienta na sytuację i pojawia się zrozumienie. Zmiana w życiu klienta zachodzi jako naturalna konsekwencja zmiany jego sposobu myślenia.

Doświadczenia w pracy z klientami pokazują, że zazwyczaj dobrze znają oni swój problem. W zakresie, w którym „wiedzą”, opowiadają o przyczynach tego problemu i stosowanych rozwiązaniach oraz o wszystkim, czego próbowali, by go rozwiązać. Kończą swoją opowieść w momencie, w którym rozbijają się o własne „nie wiemy”, a nawet „już nie wiemy”. Wtedy facylitator może im zaproponować nowy sposób działania, w którym zachęca klientów, by spróbowali zmierzyć się ze swoim problemem, sięgając do metafory. Nowatorstwo clean coachingu polega na tym, że pozwala klientowi odwoływać się zarówno do logicznego i racjonalnego myślenia właściwego dla lewej półkuli mózgu, jak i do metaforycznego myślenia właściwego dla prawej półkuli (patrz rysunek: „Półkule mózgu odpowiedzialne za myślenie”).

► Półkule mózgu odpowiedzialne za myślenie



■ Źródło | Bożena Pieskiewicz – opracowanie własne.

Podczas procesu clean coachingu aspekt racjonalny zostaje zachowany, ponieważ facylitator odwołuje się do lewej półkuli, aby ustalić fakty. Następnie stopniowo zachęca klienta do wyrażenia problemu w sposób metaforyczny. Towarzyszy klientowi w poszukiwaniach własnych odpowiedzi, a następnie pomaga mu przełożyć metaforę na działanie w świecie rzeczywistym.

Efekt „Aha!”

Praca z metaforą i analogiami, szczególnie w sytuacji, kiedy są one generowane przez klienta, wydaje się bardziej angażująca niż racjonalne, retoryczne narzędzia z tego względu, że odwołuje się do wyobraźni i emocji, jednocześnie wykorzystując wiedzę i doświadczenie. Jako narzędzie kreatywne zwalnia przeszkody i blokady myślenia, pomaga w przekształceniu nieuchwytnych i trudnych do sformułowania idei w obraz, który przemawia do posługujących się nim osób w sposób bardziej precyzyjny, a przy tym oszczędzający czas i koszty.

W pracy z metaforą odejście od rzeczywistego problemu na rzecz pracy nad zastępującym go symbolicznym wyobrażeniem u większości klientów wyraźnie zwalnia napięcie, pozwala na szybszy wgląd i osiągnięcie efektu „Aha!”. W komentarzach klientów, nawet tych podchodzących początkowo z rezerwą do wyżej wymienionych technik (rysowanie, szukanie analogii, praca z polem), często ►



dr Małgorzata Kluska-Nowicka

jest kierownikiem Zespołu Produktów i Zarządzania Zmianą, Bank Zachodni WBK SA, project managerem i wykładowcą w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu.

Organizacje coraz częściej dostrzegają potrzebę zmian. Od zmian zależy pozycja rynkowa firm, poziom dochodów, jak również satysfakcja zatrudnionych ludzi. O ile jest już to wiadome zarządzającym, o tyle pojawia się pytanie, jak tego skutecznie dokonać. Bo przecież każda zmiana wywołuje stres. Co jest oczywiste, zmiany okazują się najbardziej trwałe, jeżeli oddziałuje się na przyczyny, a nie na symptomy problemów. Tylko, że przyczyny często są tam, gdzie wcale nie spodziewamy się ich zastać. Dlatego coraz częściej przy realizacji wielu projektów stosuje się metodę coachingową, która wspiera zespół projektowy od etapu określenia zakresu zmiany, przez kreację rozwiązań, aż po wdrożenie zmian. Jednakże coaching grupowy, z jakim miałam dotychczas do czynienia, to proces wymagający czasu – proces docierania do sedna problemów wymagał często kilku sesji, co powodowało wydłużenie harmonogramu zmiany.

W 2013 r., przy realizacji jednego z projektów strategicznych, zetknęłam się z clean coachingiem. W trakcie procesu doświadczyłam bardzo szybkiego otwarcia się uczestników na działanie metafory, na której bazuje clean coaching. Co dla mnie najważniejsze, grupa ekspertów – uczestników spotkania – zabrała się do rysowania kredkami (tego elementu obawiałam się najbardziej), początkowo nieśmiało, a później z wielkim zapałem. Pod kierunkiem coacha grupa na bazie stworzonych przez siebie obrazów i pytań coacha przeszła przez etap oceny obecnego stanu, diagnozy potrzeb i kreacji potencjalnego stanu docelowego. I to wszystko w atmosferze zupełnie nieprzypominającej spotkań roboczych w biznesie. To, co ujęło mnie najbardziej, to to, że grupa pracowała w „bezpiecznych” warunkach, wolnych od wzajemnych oskarżeń, a za to przy maksymalnym otwarciu się na potrzeby swoje i organizacji. Dodatkowo prowadząca przyjęła rolę facylitatora, co spowodowało, że uczestnicy byli faktycznymi autorami treści. Zauważyłam autentyczny wzrost motywacji, realne poczucie sprawstwa przez uczestników zmiany, co z punktu widzenia powodzenia projektu ma kluczowe znaczenie. Po procesie grupowym, w rozmowie z uczestnikami, dowiedziałam się, że są dumni z odkrycia własnych wartości oraz zrozumienia potrzeb i możliwości ich realizacji zarówno na poziomie swoim, jak i na poziomie grupy.

Uważam, że jest to jedna ze skutecznych metod wspierających zarządzanie zmianą, partycypacyjna i integracyjna. Jej fenomen polega na tym, że może być zastosowana w dowolnym obszarze, w dowolnej branży i wszędzie tam, gdzie pracują ludzie. A ludzie to najważniejszy, najbardziej kluczowy element każdej zmiany w organizacji. Bez ich zaangażowania, bez zmiany ich wartości zmiana będzie tylko powierzchowna i krótkotrwała. ■

pojawia się zdziwienie, że „rozwiązanie problemu kryło się nie w głowie, ale w samej metaforze”².

Wobec dowodów, że ludzki mózg pracuje nieliniarnie, a myślenie nie jest procesem do końca świadomym i kontrolowanym, szczególnie w sytuacji przeciążenia informacyjnego, z jakim borykamy się obecnie, wykorzystanie technik intuicyjnych w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji spotyka się z rosnącym zrozumieniem. O zaufaniu do intuicji i „inteligencji ukrytej” jako źródła wiedzy mówią też coraz częściej praktycy zarządzania. Jack Welsh, dyrektor General Electric, zatytułował swoje pamiętniki „Jack: Straight from the Gut” (Przeczcucie z trzewi). Akio Morita, jeden z założycieli Sony, pytany o genezę sukcesu jego firmy przyznał, że jest nią oczywiście

kreatywność, a ona wymaga czegoś więcej niż przetwarzania informacji. Wymaga ludzkiej myśli, spontanicznej intuicji i odwagi³. ■



Katarzyna Orzeszek

facylitator Clean Coaching Process, Life & Business Coach, trener biznesu.

Jest ekspertem ds. budowania efektywnych zespołów i praktykiem. Pracuje z menedżerami i zespołami.



Bożena Grabowska

facylitator i superwizor Clean Coaching Process, coach ICC, trener biznesu.

Specjalizuje się w zarządzaniu zmianą i transformacji. Pracuje z menedżerami, zespołami oraz grupami projektowymi na poziomie całej organizacji.

² Tekst z książki, która jest w trakcie opracowania, za zgodą autorki, B. Pieskievicz, *Clean Coaching z Metaforą Osobistą*.

³ M. Kołodkiewicz, B. Pieskievicz, *Metafora w coachingu: zastosowanie metody Clean Coaching w pracy z organizacjami*, w: *Coaching jako Katalizator Organizacji*, red. L. Czarnkowska, New Down 2011, s. 207.