

1. peatükk

MIKS ON INIMESE COACH'IMISEL NII SUUR JÕUD?

*Mõtted on meie reeglid –
õnneks või kahjuks.*

JOHN DEWEY

COACHING'U-OSKUSTE KASUTAMISEST on saanud üleilmsete ettevõtete juhtide jaoks ääretult tähtis pädevus. *Coach*'ide palkamisel väljastpoolt ettevõtet nõuab enamik teenuseostjaid *coach*'i tunnistuse esitamist isegi siis, kui nad ei ole päris kindlad, mida see tunnistus endast kujutab.

Tarbija seisukohast lähtudes on teadlikkus *coaching*'u väärtusest tõusuteel.¹ Kahjuks kaotavad mõned inimesed Föderaalset Kaubanduskomisjoni andmetel siiski suuri rahasummasid neile, kes müüvad „äri-*coaching*'u pakette“, mis lubavad nende programmide kasutamisel suurt rahasadu.² Kuigi *coach*'e palkavate inimeste arv maailma lõikes tõuseb, on meil siiski veel vaja teha palju tööd, et õpetada ühiskonnale, kuidas hinnata, kas *coach*'id ja programmid vastavad professionaalsetele standarditele – seega tõuseb professionaalse *coaching*'u väärtus pidevalt.

Coaching'u edu ja pidev areng on võimalik tänu ühele tõsiasjale – see tõesti töötab. Teised püüded motivatsiooni ja mõju tõsta ei ole nii tõhusad.

KUIDAS COACHING TÖÖTAB

Paljud ei seosta *coaching*'ut John Dewey oluliste töödega. Nad ütlevad, et *coaching*'ule panid aluse *coaching*'u koolide esmaasutajad, Sir John Whitmore'i või Carl Rogersi õpetused, neurolingvistilise programmeerimise meistrid või nende juhtimisalased lemmikraamatud. Need on *coaching*'u tööriistade suurepäraseks allikad. Põhjuse, miks need tööriistad töötavad, leiab John Dewey kirjutistest juba ammu enne seda, kui meie praegused *coaching*'u gurud sündisid.

Coaching on väärtuslik sellepärast, et mitte keegi meist ei muuda oma mõtteviisi ise. Inimolendid on meistrid kiiruga tehtud otsuste rationaliseerimises, olenemata sellest, kui loogilised me enda arust oleme. Samuti oleme suurepäraseks millegi või kellegi teise süüdistamises, kui meie valikud ebaõnnestunuks osutuvad.

Nagu ütleb Daniel Kahneman oma raamatus „Kiire ja aeglane mõtlemine“, oleme eneseavastamisele vastu eriti siis, kui sellega on seotud

tunded. Me ei suuda hästi ennast ise muuta. Negatiivsete mõttemustrite peatamiseks peab keegi meie peadest väljaspool seisev inimene meie mõtted neid meile tagasi peegeldades peatama, küsides küsimusi, mis panevad meid juurdlema, miks me niimoodi mõtleme.³ Need väited ja küsimused võimaldavad meil näha oma väljamõeldud lugusid nii, nagu oleks keegi need meie ette laotanud raamatuna, mida lugeda ja analüüsida.

Täiskasvanud vajavad abi oma mõtteviisi avardamiseks sama palju nagu lapsedki ja vahel isegi rohkem. Vananedes muutub meie mõtteviis veelgi jäigemaks. Meist saavad meistrid oma tegevuste ratsionaliseerimises, tunnete eiramises ja uskumustele kinnituste leidmises. Me ei distantseeri ennast sotsiaalsest survest. Me oleme liiga hõivatud, et peatuda ning oma uskumusi ja valikuid analüüsida.

Dewey ütles, et peegeldav uurimine muudab inimese õppimisele vastuvõtlikuks ning toob päevavalgele ka stereotüübid ja päritud eelarvamused. Kui uskumused, oletused, hirmud, vajadused ja väärtuste konfliktid on pinnale toodud, saab inimene oma otsuseid ja tegevusi paremini hinnata. Dewey ütles ka seda, et inimeste provotseerimine oma mõtteviisi peale mõtlema on „üks ekslike veendumuste ja autopiloodina toimimise kõige võimsamaid vastumärke“.⁴

Kui me seda soovime, siis viivad peegeldavad praktikad meid seleni, et saame endale öelda: „Vau, mida kõike ma ise teha suudan!“ Vahel ütleme: „Need ei ole minu sõnad. Keegi teine on need mulle suhu pannud.“ Meist saavad oma lugude objektiivsed jälgijad.

Küsimustest tulenev peegeldamine sunnib meid seisatuma ning oma mõtetes ja tegudes kahtlema. See peatumine käivitab muutuse selles, kuidas me ennast ja maailma näeme, või vähemalt selles, kuidas me dilemmat lahendame. Näeme uut teed edasiminekuks ja asume tegutsema suurema pühendumusega, kui tegutsesime siis, kui keegi ekspert oleks meile öelnud, mida teha tuleb.

Peegeldavad väited aitavad inimestel mõelda sellele, mida nad ütlevad. Targad inimesed on parimad ratsionaliseerijad. Nad usuvad oma põhjendusi kogu hingest ja kaitsevad oma arvamusi nagu kindlaid fakte. Öelda neile, et nad peavad muutuma, on täielik ajaraiskamine. Tugevate peegelduste ja küsimuste kasutamine on ainus viis panna targad inimesed oma mõtetes kahtlema.

Juhtimisekspert Hal Gregersen ütleb, et ootamatud muutused nii elus kui ka äris on alati siinsamas nurga taga.⁵ Peame ületama oma teadmiste piiri. Kuna meie aju – kui ta enese hooleks jätta – ei ole sellise analüüsiga nõus, saame igapäevaste dilemmade vahel navigeerida hoopis paremini *coach*'i abil, kes kasutab peegeldavat uurimist.

MEIE AJU JA COACHING

Selleks et saada elus hakkama ilma iga üksiku tegevuse peale mõtlemata, töötab meie aju välja struktuuri ja reeglid, mis võimaldavad meil alateadlikult toimida. Neuroteadlane Michael Gazzaniga ütleb, et kui meie mõtete automaattöötlus takerdub ja me laseme end „meelitada“ mõtlema, siis tegutseme teadlikult ja soovikohaselt.⁶

Samal põhjusel ei saa ennast kõditada – aju hoidub enese poolt esile kutsutud mõtete ja reaktsioonide testimisest.

Ja siis, kui keegi luba küsimata meie valikud kahtluse alla seab, asume kiiresti enda eest seisma, et kaitsta oma isikupära ja harjumusi. Me reageerime vihaselt, kui meie uskumustes kaheldakse. Kui me just hinnangut ei oota, kindlustame oma seisukohtade kaitsmiseks kõik

kaitsevallid. Isegi kui argument on loogiline, püüame ikkagi pigem leida oma uskumustele põhjendust kui teadvustada vigu.

Selleks et mõelda teisiti, peame kutsuma appi oma mõtteid analüüsima kellegi teise. Ainult siis julgeme takistada oma aju kiiresti reageerimast. Mõtete automaattöötuse katkestamiseks peab sekkumine olema teretulnud.

Võta *coach*. Kui otsime *coach*'i, otsime välist sekkumist, mis sunnib meid peatuma ning oma mõtteid ja käitumist analüüsima. Meie aju tõrjub sellise üllatusrännaku vastu, et keegi hakkab äkki tooma välja vigu meie mõtlemises. Teades, milline väärtus peitub *coaching*'us, kutsume vabatahtlikult *coach*'i, kes analüüsib neid vigu koos meiega.

Coaching vs. rääkimine

Paljud juhid arvavad, et lihtsam on anda nõu kui võtta aega ja *coach*'ida teist inimest ise lahendusi leidma. Nad ei saa aru, et aja säästmise asemel nad hoopis raiskavad seda.

Kui ütled inimesele, mida teha, pääsed ligi tema kognitiivsele ajule, kus ta analüüsib sinu sõnu vastavalt sellele, mida ta juba teab. Kui sinu soovitus seostub tema praeguse arusaamaga või kinnitab seda, siis on ta tõenäoliselt sinuga nõus. Ilmselt vajabki ta välist kinnitust oma enesekindluse tugevdamiseks, enne kui tegutsema hakkab.

Ideede pakkumine võib tunduda tõhusa viisina juhtida inimeste tegusid. See on tõsi, kuid samal ajal riskid sellega, et paned nad sõltuma sinu vastustest või heakskiidust, enne kui nad tegutsema hakkavad. Nii-moodi ei looda iseseisvaid mõtlejaid.

Tulemused on veelgi vähem produktiivsed, kui oleksid siis, kui ta poleks sinult nõu küsinud. Ilmselt võttis ta sind kuulda, kuid unustas öeldu üsna pea. Tunnetuslik meel kasutab lühimälu, mis on piiratud nii aja kui ka mahu poolest. Teised probleemid, mis on palju olulisemad, lükkavad sinu nõudmised ja ideed kõrvale. Sageli ei mäleta me, mida hommikusöögiks sõime, rääkimata siis veel sellest, mida keegi teine meil teha käskis.

Isegi kui mäletad, mida keegi teine meil päeva jooksul teha käskis, kaob see mälust kohe, kui magama lähed. Aju sorteerib päeva jooksul sisestatud, et määratleda, mida tasub pikaajalises mälus säilitada ja mida mitte. Ta hoiab alal infokillud, mis aktiveerisid emotsioonid; emotsioonid ütlevad ajule, kui miski väärrib meelespidamist. Kui sa just ei inspireeri inimesi oma ideedega või ei raba neid täiesti unikaalse vaatenurgaga, siis järgmisel päeval nad ei mäletagi, mida ütlesid. Või ehk isegi mäletavad, kuid ajavad sassi üksikasjad, kui püüavad sinu öeldut taastada. Me muudame oma mälestusi iga kord, kui neid meenutame.

Kas mäletad kõiki neid tunnikontrolle, mida põhikoolis teadmiste kontrollimiseks tehti? Kui paljudes neist täna läbi saaksid? Kui sa just ei kasuta pidevalt seda teavet, mida meelde jätsid, siis see kaob. Aju leiab põhjuse seda mitte alal hoida.

Kui ütleme inimestele, mida teha tuleb, siseneme nende kognitiivse aju lühimällu, kus õppimine on kõige ebaefektiivsem.

Kognitiivne meel võib olla hea probleemilahendaja, kuid sugugi mitte nii hea õppija. Lisaks veel see, et kui inimesed muutuvad sõltuvaks sinu vastustest, kaotavad nad motivatsiooni ise mõelda. See lähenemiski viis võib toimida nende konsultantide puhul, kes soovivad pikaajalist koostööd, kuid pole sugugi parim võimalik viis siis, kui oled juht, lapsevanem, õpetaja või *coach*, kes tahab aidata inimestel iseseisvalt mõelda.

Coaching vs. ähvardamine: tagasiside müüt

Kui inimene tajub ähvardust, asub ta kaitsepositsioonile. Ähvardus hõlmab ka negatiivset tagasisidet ja seda, mida inimene tegema peab – „või muidu“. Kui inimene sinuga nõustub, pöörab aju end sellesse suunda, kuhu vastavalt tagasisidele tuleb liikuda. Hirmupõhine õpetus

kodeeritakse aju primitiivses osas ellujäämisreaktsioonina. Samasuguse olukorraga silmitsi seistes reageerib inimene nii, et vältida ähvardust „või muidu“ ja saada õige käitumise eest kiita isegi siis, kui asjaolud on teised. Tema aju ei usu, kui talle öeldakse, et tuleb käituda teisiti. Vastuseis muutusele tekib sellepärast, et praegune käitumine õpetati selgeks läbi hirmu.

Hirmul põhinev õpetus kindlustab käitumist.

Seejärel seisab aju muutusele vastu.

Ellujäämisel põhinev õpetus piirab riskijulgust ja osavust.

Lisaks sellele käivitab tagasiside andmine sageli stressi-, häbi- ja hirmutunde. Kasulik teave, mida inimestele annad, tekitab tihtilugu kaitsereaktsiooni või alandab enesekindlust, vähendades algatusvõimet ja uuenduslikkust.

Artiklis „Find the Coaching in Criticism“ („Leia *coaching* kriitikast“) leiavad Harvardi ülikooli professorid Sheila Heen ja Douglas Stone, et isegi heasoovlikud arvamused „sütitavad emotsionaalse reaktsiooni, süstivad suhetesse pinget ja peatavad suhtluse“ sõltumata juhi või tagasiside saaja ametikohast või aastatepikkusest kogemusest. Inimesed tahavad õppida ja areneda, kuid samuti on neil inimlik põhivajadus heakskiidu järele. Tagasiside, eriti siis, kui seda ei ole küsitud, on väärtus.⁷

Juhid, keda ma *coach*'in, räägivad mulle ikka veel, et inimesed ootavad tagasisidet. Samas räägivad nende otsesed aruanded mulle, kui neid küsitlen, et nad soovivad saada paremaks, kuid ei taha saada rohkem tagasisidet. Nad tahavad kahepoolset vestlust, mis toob välja nende endi ideed ja avab silmad suurematele võimalustele, mitte ühepoolseid suuniseid, mis keskenduvad sellele, mida nad valesti tegid.

Kahjuks aetakse *coaching* tihti segamini tagasiside andmisega. Isegi kui tagasiside hästi vastu võetakse ja sa ütled inimesele, mida ilmselt teha tuleks, ei *coach*'i sa teda määratlema, mida ta peaks paremate tulemuste saavutamiseks teisiti tegema.