

## Wsparcie coacha w procesie rozwoju zawodowego

### Supporting a coach in professional development

**Słowa kluczowe:** coaching, rozwój zawodowy, proces coachingowy, rozwój osobisty.

**Key words:** coaching, professional development, coaching process, personal development.

**Abstract.** Coaching helps us to see our situation from a completely different approach and to shape proper behaviour. It helps to experience and re-evaluate our life. Coaching carrying out in a proper way is one of the most effective form of support for our professional development. The article presents a glossary of words used in coaching, a short introduction to the principals of coaching and situations in which it is useful. Furthermore it presents different forms/ways of communication in coaching necessary for effective communication, examples of individual cases of clients who used coaching at different stages of their professional development.

**Część I. Słowniczek zagadnień.** Na potrzeby tej publikacji przedstawiam przyjęte w artykule definicje pojęć.

**Coach** – trener personalny, osoba zadająca pytania, próbująca pomóc klientowi dotknąć sedna, osoba zwłaszcza słuchająca, strona procesu coachingowego.

**Klient** – osoba odpowiedzialna za realizację swojego celu, osoba szukająca w sobie odpowiedzi na problem, którego dotyczy, strona procesu coachingowego.

**Proces coachingowy** – cykl spotkań oraz wydarzeń między spotkaniami coacha i klienta, podczas którego w kliencie powinna zajść zmiana pozwalająca mu osiągnąć założonego celu. Często podczas procesu coachingowego dochodzi do zmiany we wcześniejszych założeniach zwanej doprecyzowaniem celu. Klient musi pamiętać jednak, że największa praca powinna być przez niego prowadzona między spotkaniami z coachem.

**Cel** – efekt procesu coachingowego. *Cele są możliwymi do opisaniami zmianami możliwej do zaobserwowania rzeczywistości<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup> M. Gellert, C. Nowak, *Zespół. Jak z nim pracować? Jak go budować? Jak go szkolić?* Gdańsk 2005, s. 35.

**Rozwój zawodowy** – może być ogólnym założeniem procesu coachingowego. Klient może postawić sobie cel zawodowy związany ze swoim rozwojem. Celem może być np. awans, założenie własnej firmy, zmiana pracy, osiągnięcie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym, przekwalifikowanie się itp.

**Narzędzia coachingowe** – różne techniki i metody prowadzenia sesji, zadawania pytań z wykorzystaniem zarówno akcesoriów rzeczowych (gadżetów takich jak karty, kločki, flipcharty itp.), jak konkretnych pytań (np. pytania kartezyjańskie). Narzędziem coachingowym może być np. cisza, słowo, wyobrażenia, ale również kartki, flamastry, lalki itp.

**Life coaching** – coaching w obrębie celów prywatnych związany w szczególności z procesami zmiany wewnętrznej, zmiany osobowości, postaw, postrzegania siebie i swojej sytuacji, przekazywania informacji zwrotnych.

**Biznes coaching** – coaching ukierunkowany na sytuacje zawodowe. Najczęściej dochodzi w nim do sytuacji trójstronnych, w których znajduje się sponsor, klient i coach. Sponsor to zazwyczaj szef (właściciel firmy), który płaci za sesje swoich pracowników (klientów).

**Część II. Wprowadzenie do założeń coachingu.** Coaching, w wielu kręgach stał się popularnym terminem. W różnych sytuacjach różni ludzie powołują się na pracę z coachem jako na ważny element w swoim rozwoju zawodowym. Jednakże najważniejsze jest, aby rozróżnić, kiedy proces coachingowy jest nim w rzeczywistości, a kiedy tylko dopasowaniem modnego terminu do obecnych trendów.

W tym miejscu zasadnicze wydaje się być pytanie o to, czym jest coaching? Ciężko na nie konkretnie odpowiedzieć, gdyż jest ono tak trudne, jak pytanie o definicję miłości – każdy może stworzyć swoją. Kieruje się on jednak kilkoma podstawowymi kryteriami, które wyróżniam osobiście w praktyce coacha:

1. Nie jest to w żadnym stopniu doradztwo! Coach działający według standardów zawodowych, np. ICF (*International Coach Federation*) nigdy nie daje rad swoim klientom. Rozwiązania, które powstają w procesie mają być rozwiązaniami klienta.
2. Coaching jest pracą klienta nad zmianą.
3. Praca, którą wspólnie wykonują strony procesu jest pracą nad teraźniejszością i przyszłością. Nie należy drążyć i doszukiwać się w przeszłości, gdyż nie da się jej zmienić.
4. Jest to relacja partnerska, oparta na szacunku. Jeśli którakolwiek ze stron przestaje szanować drugą, to proces powinien zostać przerwany.
5. Po spotkaniach coach powinien zachować dyskrecję i nie ujawniać żadnych kwestii dotyczących klienta.
6. Klient i coach zawierają kontrakt, w którym określone są zasady współdziałania. Określa się w nim takie rzeczy jak:
  - częstotliwość spotkań,
  - czas trwania pojedynczej sesji (zazwyczaj jako czas graniczny, gdyż jeśli klient po 5 minutach uzna, że spotkanie jest dla niego na tyle owocne, że można je przerwać, to nic nie stoi na przeszkodzie),
  - sposób wynagradzania,
  - wstępny cel klienta, nad którym będzie pracować,
  - inne istotne zwłaszcza dla klienta warunki.

- Coaching jest przede wszystkim rozmową! Coach jedynie zadaje pytania otwarte, odrzucając osobiste przekonania.
- Na początku spotkań precyzuje się, jaki jest cel klienta, do czego będzie dążyć, czego się spodziewa po sesjach.
- Po zweryfikowaniu celu głównego każde następne spotkanie ma przybliżać do jego osiągnięcia poprzez ustalanie celów na sesję.
- Osobiste przekonania coacha szkodzą procesowi i relacji z klientem, dlatego nigdy nie powinny być przedstawiane klientowi.
- Coach poprzez odpowiednio zadane pytania jest wyłącznie wsparciem. Swoją czujnością powinien tak dobierać pytania, by klienta otwierać, a nie zamykać.
- Coach powinien być czujny i otwarty na klienta, dostosowywać do niego mowę ciała, ton głosu, podążać za nim.
- To klient jest odpowiedzialny za efekt i osiągnięcie celu. Jeśli sam nie chce tego dokonać, coach może jedynie zweryfikować, czy cel klienta rzeczywiście był dla niego ważny, a jeśli nie, to co jest dla klienta ważne.
- Cel nigdy nie może być narzucony przez osobą trzecią (coacha, szefa, partnera, kolegę itp.). Klient zawsze pracuje na swoim celu. Odgórne założenie np. „jestem tu, bo żona chce, abym zmienił pracę” jest założeniem, na którym nie da się pracować.

Powyższe punkty są moją definicją coachingu, którą stworzyłam na potrzeby własnej praktyki zawodowej, jednakże, jak już wcześniej wspominałam, definicji tych może być wiele. I tak w literaturze, na przykład w książce Julie Starr *Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego* (w tłumaczeniu tej książki) znajdziemy coaching jako synonim treningu personalnego. [...] *trening personalny to rozmowa lub seria rozmów między dwojgiem ludzi. Osoba będąca coachem stara się prowadzić konwersację, która ma przynieść korzyści drugiej osobie (odbiorcy) pod względem jej wiedzy i postępów. Rozmowa coachingowa może mieć wiele różnych form i odbywać się w różnych środowiskach. Coaching ma wiele postaci i kształtów i dotyczy licznych przejawów ludzkiej działalności. Spotykamy się z trenerami sportowymi, muzycznymi, specjalistami od związków, od głosu, instruktorami pisania i trenerami zarządzania czasem – a to tylko niewielki ułamek wszystkich możliwości. Wydaje się, że niezależnie od podjętej działalności zawsze znajdziemy odpowiedniego gotowego trenera gotowego służyć nam pomocą! Zwykle to osoba poddawana treningowi decyduje, czy dana rozmowa stanowi rozmowę coachingową, czy też nie. Jeżeli po jej odbyciu zgadzamy się z poniższymi stwierdzeniami, powinniśmy przyjąć, że był to coaching:*

- *Rozmowa koncentrowała się głównie na nas i na naszych sprawach.*
- *Nasz sposób myślenia, działania i nasza wiedza znacznie poprawiły się po tej rozmowie.*
- *Gdyby rozmowa nie miała miejsca, jest mało prawdopodobne, byśmy odnieśli takie korzyści w zakresie sposobu myślenia czy wiedzy w danym czasie<sup>2</sup>.*

Julie Starr kilkakrotnie w swoim podręczniku podkreśla koncentrację na sprawach klienta. Coach w żadnym razie nie powinien się odnosić do swoich doświadczeń i projektować ich na klienta. Inną często przytaczaną definicją dla coachingu jest definicja wprowadzona przez Angus McLeod: *Coaching – posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniem w celu udzielenie podopiecznemu pomocy w realizacji kon-*

<sup>2</sup> J. Starr, *Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego*, Warszawa 2011, s. 11, 12.

kretnego celu zawodowego. Bardzo często podopieczny zgłasza się do trenera z problemami bieżącymi lub problemami, których wystąpienie w przyszłości wydaje mu się prawdopodobne<sup>3</sup>. Przytoczona definicja jest według mnie (oraz wielu innych praktyków coachingu) definicją kontrowersyjną, gdyż sprowadza osobę klienta do roli „podopiecznego”, dając tym samym wyższość osoby coacha nad klientem, co jest niezgodne z wieloma standardami organizacji zrzeszających coachów, dlatego dużo bliższą standardom definicję zaprezentował Maciej Bennewicz: *Coaching różni się od wszelkich oddziaływań terapeutycznych przede wszystkim tym, że coach nie musi znać treści przeżycia swojego klienta. Nie koncentruje się także na przeszłości. Przeszłość jest potrzebna tylko do tego, by przyjrzeć się, jakie zasoby czy strategie sukcesu, umiejętności albo po prostu skuteczne algorytmy działania, skuteczne sposoby rozwiązywania dylematów można zaczerpnąć z przeszłych doświadczeń*<sup>4</sup>.

**Część III. Komunikowanie się w coachingu.** By móc mówić o współpracy w trakcie procesu coachingowego, należy stworzyć odpowiednie warunki do komunikacji. Już na pierwszym spotkaniu z klientem można wyczuć, czy jest między stronami „chemia”, czyli specyficzna więź, która pokazuje, na ile jest możliwa wzajemna współpraca. Ważnym elementem do pracy, który jest podstawą do stworzenia „chemii” jest poczucie bezpieczeństwa. *Nie wgłębiając się w zawiloci i uznając, że ludzka natura została obdarzona darem współodczuwania (synonimiczne określenie empatii), należy przyjąć, iż umożliwi on nauczycielowi (coachowi – przypis autora) utożsamienie się z uczniem, wczuwanie się w jego przeżycia. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że empatia, przybierając postać pozytywnie zrozumianego „współgrania emocjonalnego” nauczyciela i ucznia, umożliwi klinicyście wejście w świat percepcji ucznia i na jakiś czas w nim pozostanie*<sup>5</sup>. W przytoczonym fragmencie mówi się o roli nauczyciela i ucznia, w przypadku terapii to współgranie emocjonalne jest konieczne pomiędzy terapeutą a pacjentem, a w przypadku coachingu pomiędzy coachem a klientem. Bez zbudowania poczucia bezpieczeństwa ciężko jest osiągnąć efekt zaufania. Dlatego pierwsze spotkanie stron jest zazwyczaj spotkaniem kontraktowym, które ma dać fundament do dalszej relacji. Bardzo ważnym elementem, który ma dać podwaliny do skutecznych i efektywnych sesji coachingowych jest autentyczność. Nawet jeśli klient na spotkaniach nie jest szczery lub po prostu kłamie, to coach nie musi tego weryfikować. Często klientowi wystarczy to, co w trakcie sesji pomyśli, a niekoniecznie powie. Dlaczego więc mówię o autentyczności? Dlatego, że to coach powinien być autentyczny podczas spotkań z klientem. *Rogers określa autentyczność jako wchodzenie w prawdziwy kontakt, bez ukrywania się za fasadą roli zawodowej. Oznacza to również ujawnianie swoich autentycznych uczuć i emocji*<sup>6</sup>.

Jak już wcześniej wspomniałam, głównym narzędziem, na którym opiera się coaching jest stosowanie pytań otwartych, ale nie do przecenienia jest również używanie

<sup>3</sup> A. McLeod, *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menadżerów, HR-owców i trenerów*, Gliwice 2003, s. 27.

<sup>4</sup> M. Bennewicz, *Coaching czyli restauracja osobowości*, Warszawa 2013, s. 69, 70.

<sup>5</sup> Praca zbiorowa pod redakcją W. Sikorskiego, *Neuroedukacja. Jak wykorzystać potencjał mózgu w procesie uczenia się*, Opole 2015, s. 349.

<sup>6</sup> M. Łaguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk 2004, s. 239.

ciszy. To w trakcie jej trwania po zadanym pytaniu mogą nastąpić zmiany w postrzeganiu swojego problemu lub celu. *Kiedy podopieczny samodzielnie dokonuje odkrycia, w jego umyśle następuje psychologiczny przełom w postrzeganiu danej kwestii; ma to charakter w pełni wewnętrzny – jest swego rodzaju katharsis. Nawet jeśli to trener prowadzi rozmowę, jego wkład w dokonanie się tego przełomu jest niewielki. Właśnie z tego powodu cisza jest najważniejszym elementem triady instrumentów zasadniczych*<sup>7</sup>. Proces „przegadany” może być zdecydowanie mniej wartościowy niż proces niedopowiedziany.

**Część IV. Coaching rozwoju zawodowego na przykładach.** Jako czynny coach, a jednocześnie doradca zawodowy, często w swojej praktyce mam klientów, którzy potrzebują coachingu w procesie rozwoju zawodowego. Mam na swoim koncie klientów, którzy zaczęli coaching z zamiarem rozwinięcia swoich obszarów zawodowych, jednak po kilku sesjach wyłaniał się cel, który był bardziej związany z obszarami life coachingu i konkretnymi zmianami w obszarze prywatnym. Ważne jest, by na początku wspólnej pracy dobrze zdefiniować cel. Wyróżniamy następujące cele:

**Cele dotyczące wydajności:** *określają pewne wskaźniki, które należy osiągnąć w odniesieniu do kosztów, błędów, czasu, jakości, ilości.*

**Cele dotyczące rozwoju:** *dotyczą kompetencji, struktur organizacyjnych i kwalifikacji.*

**Cele dotyczące zachowań:** *odnoszą się przede wszystkim do tak zwanych czynników miękkich, jak komunikacja, współpraca, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, styl kierowania i obsługa*<sup>8</sup>. Na potrzeby tego artykułu przedstawiam za zgodą klientów przebieg trzech procesów związanych stricte z rozwojem zawodowym. Pomimo zgody klientów na przytoczenie ich przykładu, zmieniałam dla ich komfortu ich imiona i niektóre dane, takie jak konkretny wiek oraz miejsca pracy.

## Przykład I

**Klient** – Grzegorz, po 60.

**Cel** – zmiana pracy (cel dotyczący rozwoju)

**Opis przypadku.** Grzegorz jest osobą po 60, mężem, ojcem, dziadkiem. W pracy zawodowej zajmował wysokie stanowisko kierownicze. Nadzorował pracę kilkunastu osób, pozyskał środki unijne na kilka bardzo dużych projektów w swoim mieście. W momencie przemian w jego zakładzie pracy doszło do zwolnienia większości osób, z którymi Grzegorz współpracował. Sam nie został zwolniony w jego przekonaniu tylko z tego względu, że wszedł w okres przedemerytalny – ochronny. Został jednak zdegradowany do stanowiska szeregowego pracownika, zmniejszono mu wymiar czasu pracy do połowy etatu, a co za tym idzie jego pensja została znacząco zmniejszona. Grzegorz doznał załamania psychicznego, był na półrocznym zwolnieniu lekarskim z powodu depresji. Kiedy doszedł do równowagi psychicznej i wrócił do pracy, nic już nie wyglą-

<sup>7</sup> A. McLeod, *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menadżerów, HR-owców i trenerów*, Gliwice 2003, s. 27.

<sup>8</sup> M. Gellert, C. Nowak, *Zespół. Jak z nim pracować? Jak go budować? Jak go szkolić?* Gdańsk 2005, s. 35.

dało jak za czasów jego świetności. Nowy szef Grzegorza według niego nie posiadał żadnego doświadczenia, był od niego o połowę młodszy i Grzegorz uważał, że dostał to stanowisko tylko ze względu na znajomości. W Kliencie narastał bunt i zgłosił się do mnie, chcąc podjąć decyzję co do swojej dalszej ścieżki zawodowej.

Grzegorz był klientem, który potrzebował pokazać swoją wartość, dlatego dużą trudnością było przywoływanie go ze ścieżki „historii swojej świetności” na ścieżkę w coachingu zwaną jako „tu i teraz”, Grzegorz jednak usilnie wracał do wydarzeń ze swojej przeszłości. Kilka zastosowanych narzędzi coachingowych kończyło się tym samym. Postanowiłam więc zmienić taktykę zadawania pytań. Zauważyłam, że Grzegorz czeka niecierpliwie na nasze kolejne spotkania, bo chociaż proces nie posuwał się do przodu, to łechtało go to, że ma słuchacza, któremu może opowiedzieć o tym, jak ważną był kiedyś osobistością. Klient potwierdził, że spotkania są dla niego ważne, ale przyznał, że przez terapię już przechodził i tego już nie potrzebuje. Umówił się więc ze mną, że za każdym razem, gdy zacznie wracać do przeszłości, to nasze spotkanie zostanie skrócone o 5 minut. Pierwsza sesja po tych ustaleniach trwała 20 minut. Grzegorz, bardzo niepoczyszony, że to już koniec wyszedł ze spotkania niechętnie, jednak za dwa tygodnie przyszedł do mnie odmieniony. Jego mobilizacja sięgnęła zenitu, jednakże w dalszym ciągu pozostawał w nim dystans do mówienia o swoich porażkach (gdyż tak określał swoją obecną sytuację życiową). Pojawił się więc też problem zaufania. Zaprosiłam więc Grzegorza na spacer. Poszliśmy do parku, gdzie za jego zgodą zawiązałam mu oczy chustą, chwycił mnie pod ramię i zaczęliśmy chodzić, prowadząc jednocześnie coaching, co jakiś czas informowałam Klienta o zbliżającym się krawężnikowi lub innych przeszkodach architektonicznych. Po pierwszych 15 minutach ostrożności Grzegorz całkowicie się rozluźnił i zaufał mi, że dobrze go prowadzę. To było jedno z najważniejszych i przełomowych dla niego spotkań, po którym puściły mu wszystkie emocje, obawy. W pewnym momencie oznajmił mi, że moja osoba była dla niego „duchem świętym”, który mu towarzyszy, rozumie i który pozwolił mu wydobyć siebie. Po tej sesji można powiedzieć, że kolejne już płynęły. Grzegorz otworzył się nie tylko na coaching, ale również na swoich współpracowników i szefa!

**Efekty.** Grzegorz doszedł do wniosku, że wcale nie chce zmieniać pracy, tylko że chce, by w obecnej znowu go zaczęli doceniać. Wprowadził system pracy, który sprawdził się nie tylko w jego dziale, ale również w innych. Szef zobaczył jego odmienioną postawę i chociaż nie miał możliwości podniesienia mu wynagrodzenia (sektor budżetowy), to docenił go w inny sposób. Grzegorz został wysłany na studia podyplomowe oraz na szkolenia zawodowe. Zdobył dodatkowe kompetencje, co otworzyło mu drzwi do zostania ekspertem w nowej dziedzinie. Zrodziło to kontrakty, które realizował poza godzinami pracy, co znacznie poprawiło jego sytuację finansową. Szef poszedł mu na rękę i sam polecał jego usługi. Na dzień dzisiejszy Grzegorz dalej pracuje w swojej firmie, dostał kompetencje, na których mu zależało oraz założył swoją firmę, którą rozwija „w drugiej połowie etatu”. Okazało się, że wcale nie zależało mu na zmianie pracy, nawet aspekt finansowy pozostawał gdzieś w tyle. Celem ostatecznym okazało się podbudowanie własnej wartości zawodowej.

## Przykład II

**Klient** – sytuacja trójstronna. Właściciel firmy – sponsor, kierownicy regionalni – klienci. Opis przypadku Aldony

**Cel** – poprawa relacji komunikacji pomiędzy Aldoną a podwładnymi (cel dotyczący zachowań)

**Opis.** W jednej z firm z branży finansowej zostałam poproszona o prowadzenie coachingów z 5 kierownikami regionalnymi. Po wyjaśnieniu sponsorowi, czym jest coaching przedstawiłam jasno sytuację, że osoby, z którymi będę pracować same obierają sobie cel, który ma pomóc całej firmie w poprawieniu ich sytuacji. Głównym problemem w firmie była częsta rotacja pracowników. Przytoczę tu przykład jednej z kierowniczek, która miała w zespole najmniejsze rotacje kosztem ogromnego obciążenia psychicznego.

Aldona – kobieta po 30. – pracowała w firmie 10 miesięcy. Od tego czasu osoby, które zrekrutowała do pracy w swoim zespole zwalniały się u niej stosunkowo rzadko w porównaniu z innymi kierownikami, co było dla niej powodem do dumy. Sytuacje, gdy traciła pracowników spowodowane były decyzją właścicieli, gdyż uważali oni, że wyniki finansowe w jej oddziałach są mało zadowalające. Każda sytuacja, gdy musiała zwolnić pracownika była dla niej bardzo trudna i kosztowała ją bardzo dużo emocji. Po pierwszych minutach spotkania wyglądało, jakoby cel, który miała sobie założyć, to uodpornienie się na zwalnianie ludzi lub poprawa wyników finansowych zespołu. Aldona jednak stwierdziła, że chce, by jej relacje z pracownikami były jeszcze lepsze. Praca z Aldoną była jednak utrudniona, gdyż nie trzymała się wyznaczonych terminów sesji, spóźniała się, starała się być ciągle dostępna, pomimo że kontrakt, który na początku zawarliśmy, wyraźnie mówił, że podczas naszych spotkań telefon jest wyciszony, a laptop zamknięty. Często nasze spotkania kończyły się w taki sposób, że dzwoniła do niej podwładna i wyciągała ją pod jakimkolwiek pretekstem z coachingu. Mimo że u pozostałych kierowników bardzo szybko były widoczne owoce, to właściciel zaniepokojony brakiem postępu u Aldony wezwał mnie na rozmowę z daleko wyciągniętym wnioskiem, że skoro Aldona nie poprawiła swoich wyników, to należy ją zwolnić. Wy tłumaczyłam szefowi, że tak naprawdę to jeszcze żaden prawdziwy coaching nie miał okazji się wydarzyć, gdyż jego pracownica nie potrafi się wyrwać ze swoich obowiązków. Umówiliśmy się więc, że odgórnie powiadomi on podwładnych Aldony, że ich kierowniczką w konkretnym terminie i o konkretnej godzinie przebywa na spotkaniu i w tym czasie zastępuje ją inny kierownik. Sama natomiast, przychodząc do mnie ma zostawiać telefon i laptopa w samochodzie. Nie przyniosło to jednak zbyt dużego efektu, gdyż Klientka dalej pozostawała napięta i zestresowana podczas spotkań. Myślami była całkiem gdzie indziej. Z rozmowy z nią wynikało, że czas, kiedy przyjeżdża do mnie dodatkowo ją stresuje, gdyż przyjeżdża „z problemów” i zaraz po wraca do „problemów” zawodowych, osobistych i z powodu swojej wysoko rozwiniętej empatii żyje też problemami swoich pracowników. Dla niej sprawa nie miała rozwiązania. Praca dalej była niemożliwa do zrealizowania. Jakim było moje zaskoczenie, gdy kilka godzin po naszym spotkaniu, podczas którego znowu się nic nie wydarzyło, Aldona zadzwoniła do mnie z prośbą o rozmowę. Spotkałyśmy się zaraz następnego dnia (w dniu wolnym od pracy), na neutralnym gruncie w kawiarni,

gdzie zobaczyłam klientkę uśmiechniętą, wyluzowaną i spokojną. W końcu dało się z nią porozmawiać. Okazało się, że klientka po prostu nie potrafi się w pracy oderwać, a później wrócić do stresu. Dogadałyśmy się więc, że będziemy się spotykać w soboty, a w czasie, gdy miała wyznaczony w pracy termin spotkania ze mną, będzie się próbowała relaksować poprzez uporządkowanie swoich myśli i zadań.

Nasza współpraca zaczęła się w końcu układać, a proces zaczął posuwać do przodu. Aldona ze względu na swoją sytuację zaczęła nawet rozważać zmianę pracy, gdyż zyskała nowe spojrzenie na siebie. Chociaż miała dobre relacje ze swoimi podwładnymi, to zaczęła zauważać, że ją wykorzystują. Zauważyła, że nie dość, że wykonuje swoje obowiązki kierownicze, to jeszcze bardzo często wyręcza swoich pracowników. Zdarzały się sytuacje, że sama zajmowała miejsce konsultanta, wykonując jego obowiązki oraz swoje kierownicze. Zaczęła dostrzegać, że jej „dobroć” wcale nie sprawia, że wyniki w jej zespołach są wyższe. Uznała również, że poprawa komunikacji w zespole wcale nie oznacza, że ma być dla swoich pracowników przyjaciółką, a wręcz powinna wskazać wyraźne granice. Zaczęła systematyzować swoją pracę, ale również rozliczać z niej pracowników. Dzięki dużej wyobraźni i empatii praca z Aldoną okazała się być bardzo płynna. Aldona w każde narzędzie, z którego korzystałyśmy potrafiła doskonale się wczuć, a kluczem okazało się ćwiczenie, w którym klientka „wchodziła w buty” swoich pracowników. Wrysowała na kartce A4 portrety swoich pracowników z zaskakującą dokładnością szczegółów. Następnie rozłożyła na podłodze kartki i stawiała po kolei na każdym, co ciekawe, sama decydując o zdjęciu butów (potrzeba percepcji sytuacji?). Na każdym portrecie starała się wyrazić:

- podejście tej osoby do pracy,
- jakie ta osoba może mieć zdanie o niej,
- jakie ta osoba ma zdanie o pozostałych członkach zespołu,
- co ta osoba zrobiłaby na jej miejscu.

**Efekty.** Efekty okazały się być zaskakujące. Klientka do tej pory traktowała swoich pracowników jak swoje dzieci. Poblązał im, pomagała i bała się, że ich samodzielność sprawi, że ona przestanie być im potrzebna. Podjęła decyzję o „usamodzielnieniu swoich dzieci” i o podniesieniu im stopnia odpowiedzialności oraz kompetencji. Postanowiła zacząć delegować zadania. Na następną sesję przyszła z gotowym planem kto za co odpowiada i w jaki sposób ma rozliczać z tego pozostałych członków zespołu. Dało to niesamowite efekty, bo każdy z pracowników czuł, że za coś odpowiada, poczuł, że ma na coś wpływ. Komunikacja w tym zespole znacznie się poprawiła. Właściwie przed wprowadzeniem zmian byli tylko grupą pracowników, a po ich wprowadzeniu stali się zespołem. Poprawiła się komunikacja pomiędzy wszystkimi, bo do tej pory każda z osób komunikowała się tylko bezpośrednio z kierowniczką, a teraz musieli zacząć współdziałać. Pół roku po zakończonym procesie dostałam maila od właściciela, że zespół Aldony właśnie wygrał kwartalny konkurs sprzedażowy i jadą razem w nagrodę do spa.



### Przykład III

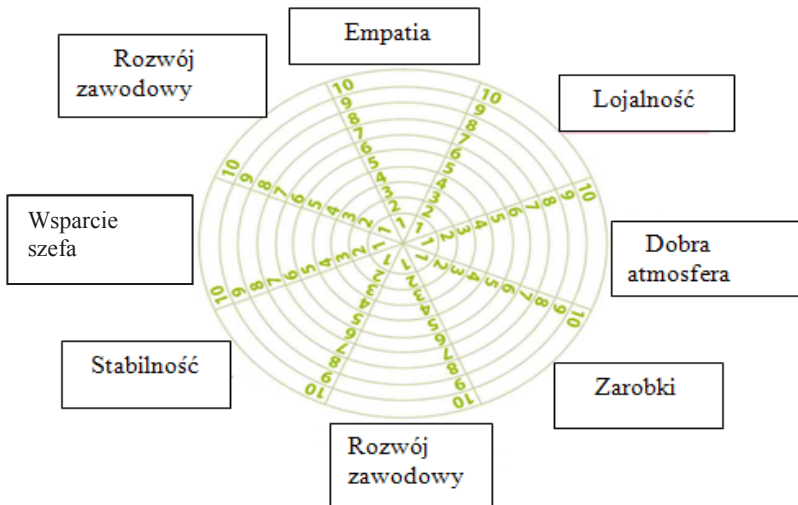
#### Klient – Barbara

**Cel** – Zmiana postaw w pracy (cel dotyczący rozwoju oraz po części wydajności)

**Opis.** Barbara – 22-letnia kobieta – rozpoczęła swoją pierwszą pracę zawodową. Dostała ją według niej dlatego, że zrobiła wrażenie osoby zaangażowanej w jej poszukiwanie. Szef w jej ocenie to osoba bardzo entuzjastyczna, roztargniona, szybko reagująca, improwizująca, chaotyczna i niezorganizowana. Ona określiła się jako jego przeciwieństwo. W pierwszym założeniu chciała prowadzić coaching nad zmianą cech szefa. Wytłumaczyłam jej jednak, że nie jest możliwe, by pracować nad czymś celem. Przewartościowała więc swoje pierwsze założenia i postanowiła popracować nad swoją pozycją w pracy, a docelowo zostać kierowniczką, by móc wprowadzać porządek w firmie. Barbara czuła jednak, że coraz bardziej frustruje ją ogólna sytuacja w pracy. Zauważyła, że obecny kierownik oszukuje właściciela i naraża go na straty finansowe oraz wizerunkowe. Postawiła sama siebie w trudnej sytuacji, gdyż z jednej strony właściciel, jak to określiła „działa jej na nerwy swoją chaotycznością”, ale była mu bardzo wdzięczna za szansę, jaką dostała, z drugiej strony kierownik traktował ją bardzo dobrze, wręcz dawał jej do zrozumienia, że mogą się przyjaźnić, jeśli będzie lojalna wobec niego.

Barbara stanęła w punkcie według niej bez wyjścia. Z jednej strony szef, który czasem „się czepiał”, często nie dotrzymywał słowa, ale zawsze doceniał ją jako dobrego pracownika i dawał jej do zrozumienia, że jeśli dalej się będzie starać, to czeka ją kariera w jego firmie. Z drugiej strony coraz bliższy jej bezpośredni przełożony, który ewidentnie działał na niekorzyść firmy. Zaproponowałam klientce sporządzenia „Koła życia”, które w tym przypadku miało być „kołem kariery”.

Barbara przyjęła jako najważniejsze kryteria w pracy zawodowej:



Nadała następujące priorytety:

Kryterium	Na ile jest	Ile chciałaby aby było
Empatia i zrozumienie	7	8
Lojalność	3	9
Dobra atmosfera	2	10
Zarobki	7	8
Rozwój zawodowy	8	8
Stabilność	2	9
Wsparcie szefa	7	8
Rozwój osobisty	7	7

Z wykresu wyraźnie wynika, że najistotniejszymi sprawami w pracy są w kolejności:

1. Dobra atmosfera,
2. Stabilność,
3. Lojalność.

Na tych wartościach oparła się dalsza współpraca podczas coachingu.

**Efekty.** Postawienie „dźwigni” na tych trzech wartościach potrzebne było, by uporządkować życie zawodowe klientki. Praca nad tymi wartościami okazała się być kluczową dla niej. Doszła do wniosków, że osobiście identyfikuje się z nimi najbardziej, że gdyby sama była szefem, to chciałaby mieć w pracy osoby, które takie wartości sobą reprezentują. Stwierdziła też, że aby pracować nad sobą, kluczowe jest ustabilizowanie sytuacji. Doszła do wniosku, że ma trzy wyjścia. Pierwsze to zmiana pracy, ale idzie wtedy na „niewiadome”, druga to szcera rozmowa z bezpośrednim przełożonym i powiedzenie mu wprost, że nie akceptuje tego, co on robi, a trzecia, to rozmowa z właścicielem i opowiedzenie mu o swoich wątpliwościach. Postanowiła najpierw porozmawiać z przełożonym. Kiedy wyczuła, że nie zmieni jego rozumowania, powiedziała właścicielowi o swoich wątpliwościach dotyczących nie tylko komunikacji w firmie, ale konkretnych rzeczy, które według niej mają wpływ na obroty w firmie. Okazało się, że problem był osadzony głęboko w strukturach firmy, a szef miał już swoje pewne podejrzenia (nie bardzo wiedział, jaką rolę odgrywa w nich Barbara), jednak jej pomoc w zdiagnozowaniu problemu okazała się być dla szefa kluczowa. W momencie, gdy wychodziły konkretne uchybienia, bezpośredni przełożony Barbary złożył wymówienie. Barbara stała się prawą ręką właściciela. Osiągnęła swój cel, gdyż zmieniła swoją postawę, pomogła firmie odzyskać pozycję lidera w mieście na swoim rynku. Ostatnio zadzwoniła do mnie i powiedziała, że szef sprzedał firmę, ale powiedział jej, że przez to, że wykazała się tak ogromnym zaangażowaniem i lojalnością, postanowił zatrudnić ją w swojej drugiej firmie, gdzie sprawuje obecnie stanowisko lidera zespołu.

**Część V. Podsumowanie.** Wszystkie trzy przytoczone powyżej przypadki są przypadkami autentycznymi, z którymi zetknęłam się osobiście jako czynny zawodowo coach. Takich historii mogłabym mnożyć na dowód tego, jak efektywny potrafi być coaching, w każdej dziedzinie życia. Odpowiednio przygotowany coach poprzez swoje pytania prowadzi klienta po jego mapie życia, dając mu możliwość wejścia na ścieżki, które prawdopodobnie, będąc sam, omijałby szerokim łukiem.

Warto korzystać z narzędzi coachingowych nie tylko będąc coachem, ale również w pracy doradcy zawodowego, nauczyciela czy psychologa, stosować pytania otwarte i pozwolić szukać swojemu klientowi (uczniowi) rozwiązań w sobie, pamiętając, że jeśli u jednej osoby udało się osiągnąć efekt konkretnymi czynnościami, niekoniecznie u drugiej zastosowanie tego samego pomoże, czasem może wręcz zaszkodzić. W byciu coachem najtrudniej jest nie projektować na klienta swoich rozwiązań i przekonań, nie stosować na nim swojej „mapy”. Na początku ciężko jest nie udzielać rad. Czasem coachowi wydaje się, że widzi już rozwiązanie, że jest ono „na wyciągnięcie ręki”, a klient krąży wokół tematu. Na końcu okazuje się, że jednak dochodzi on do całkiem innych wniosków niż postąpiłby coach i to właśnie daje największą moc, moc, która jest dla klienta zmianą właściwą.

## **Bibliografia**

1. Bennewicz M., *Coaching, czyli restauracja osobowości*, Warszawa 2013.
2. Gellert M., Nowak C., *Zespół. Jak z nim pracować? Jak go budować? Jak go szkolić?* Gdańsk 2005.
3. Łaguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk 2004.
4. McLeod A., *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menadżerów, HR-owców i trenerów*, Gliwice 2003.
5. Starr J., *Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego*, Warszawa 2011.
6. Praca zbiorowa pod redakcją W. Sikorskiego, *Neuroedukacja. Jak wykorzystać potencjał mózgu w procesie uczenia się*, Opole 2015.

**Anna PIĘTON**  
Uniwersytet Opolski  
anna.pieton@gazeta.pl