

WYWIAD Z EKSPERTEM HALINĄ CZUBAŁĄ. ROZMOWĘ PRZEPROWADZIŁA REDAKTOR DOROTA LUBIŃSKA-PYLA

Dorota Lubińska-Pyla (D.L.P.): Co tak naprawdę oznacza termin „coach”? Jak go rozumieć?

Halina Czubała (H.C.): Przede wszystkim termin „coach” nie jest jednoznaczny z pojęciem „trener”. Choć w praktyce często zdarza się, że osoby łączą te dwie role w jednej działalności zawodowej, to czuję się zobowiązana, żeby podkreślić tę różnicę. Zaczę od ciekawostki: słowo „coach” wywodzi się od węgierskiego miasta Kőcs, gdzie w XV wieku zaczęto produkować pojazdy, wozy – „koczi”. Termin ten przeniknął do innych języków i oznaczał wóz, środek transportu kołowego: angielski „coach”, niemiecki „Kutsche” czy też hiszpański, portugalski i francuski „coache”, zaś usługę przewozu pasażerów zaczęto nazywać coachingiem. Tak jak coach – powóz pomaga komfortowo przewozić pasażerów od początkowego punktu podróży do miejsca przeznaczenia, tak coach wspiera swoich podopiecznych (określanych terminem „coachee”), w dotarciu do ich własnego celu. W wieku XIX studenci Uniwersytetu w Oxfordzie używali słowa „coach” jako określenia dla nauczyciela-tutora, który przygotowywał ich do egzaminów, a następnie zaczęto je stosować w odniesieniu do trenera, który przygotowywał sportowców do zawodów. Znaczenie to funkcjonuje w języku angielskim do dzisiaj i jest przyczyną wielu nieudanych prób translatorskich na język polski.

Na rynku usług rozwojowych można powszechnie spotkać się z takimi określeniami, jak trener osobisty, trener rozwoju osobistego czy trener mentalny stosowanymi zamiennie dla terminu coach. Jednak nie wydają mi się one trafne. Trener przekazuje swoją wiedzę, doświadczenie i umiejętności z konkretnej dziedziny, jest ekspertem w tym obszarze. Instruuje, wskazuje błędy i pokazuje poprawne wykonanie. Mamy wtedy do czynienia z rozwojem horyzontalnym i zdobywaniem nowych kompetencji. Natomiast coach nie musi być ekspertem w poruszonym przez coachee temacie. Ponieważ zadaniem coacha nie jest dawanie trafnych porad, ale zadawanie właściwych pytań, ogólna wiedza i orientacja w temacie wystarczą mu do zrozumienia coachee. Coach to ekspert od procesu coachingowego. Jeśli posiada wiedzę na temat konkretnych dziedzin, może jej użyć, ale nie wykorzystuje jej do dokonywania oceny lub tworzenia rozwiązań dla coachee. Coach wspiera coachee w samodzielnym szukaniu odpowiedzi i eksperymentowaniu z różnymi sposobami działania. Nie jest po to, by uczyć, ale ułatwia proces

uczenia się. Mówimy wtedy o rozwoju wertykalnym – o zmianie postrzegania, świadomości, sposobu myślenia.

D.L.P.: Jaka jest różnica między tutoringiem, mentoringiem a coachingiem?

H.C.: Tutor to osoba, która ma wiedzę, jest ekspertem, czyli wie, czego chce ucznia nauczyć i co uczeń powinien wiedzieć albo jakie postawy reprezentować. Tutor uwzględnia również indywidualność ucznia, zadaje pytania i słucha odpowiedzi, pomaga mu w postawieniu własnych celów, ale w ramach obszaru, w którym tutor jest ekspertem. Tutor wspiera ucznia w uzyskaniu dostępu do zasobów i umiejętnego korzystania z nich.

Mentor natomiast to mistrz, autorytet, który przyciąga ucznia swoim przykładem, staje się wzorem do naśladowania, a jego osiągnięcia i droga, którą przeszedł, stanowią inspirację dla ucznia. Uczeń chce podążać ścieżką swojego mentora, który jest dla niego przewodnikiem. Mistrz przekazuje wiedzę i swoje doświadczenia, udziela odpowiedzi na pytania ucznia i dopasowuje wyzwania do jego możliwości. Relacja mistrz–uczeń może z czasem prowadzić do pewnego rodzaju uzależnienia od drugiej osoby. W pewnym momencie rozwoju ucznia przychodzi moment, kiedy musi się rozstać ze swoim mentorem i wejść na własną drogę, inaczej jego dalszy rozwój będzie zahamowany.

W odróżnieniu od tutora i mentora coach nie jest ekspertem od tematu, nad którym pracuje ze swoim podopiecznym – to coachee staje się ekspertem, a coach towarzyszy mu w osiągnięciu jego własnych celów związanych z tym obszarem. Coaching opiera się na partnerskiej relacji, polega na towarzyszeniu drugiej osobie w rozwoju, w procesie poznawania samego siebie, odkrywania własnego potencjału oraz wykorzystywania zdobytej wiedzy do wyznaczania celów, projektowania sposobów, ich osiągania oraz skutecznego realizowania. Cechą charakterystyczną jest niedyrektywny styl komunikacji. Praca coacha polega przede wszystkim na aktywnym słuchaniu i zadawaniu otwierających pytań. Tego typu pytania służą wzmocnieniu wiedzy coachee o samym sobie oraz przejmowaniu odpowiedzialności za swoje działania.

D.L.P.: Czy każdy nauczyciel może zacząć nazywać się coachem? Jaka jest droga od nauczyciela języka obcego do coacha językowego? Mam na myśli nie tylko wymaganie formalne, ale także samoświadomość.

H.C.: Nauczyciel może korzystać z narzędzi coachingowych i często korzysta z nich intuicyjnie czy nieświadomie, ale to nie znaczy, że wykonuje zawód coacha. Profesjonalny coach to osoba, która wiedzę i umiejętności z zakresu coachingu zdobyła podczas kursów, szkoleń lub programów studiów, które są nie tylko akredytowane przez organizacje coachingowe, ale również czasem nie mają akredytacji. Poszczególne ścieżki kształcenia coachów różnią się od siebie między innymi czasem trwania, proporcją zajęć praktycznych do teoretycznych, doborem prowadzących, rodzajem egzaminów sprawdzających zdobytą wiedzę i kompetencje,

wymaganiami odnośnie do liczby godzin praktyki z coachee/klientami indywidualnymi lub grupami, współpracy z mentorami oraz rodzajem dokumentów potwierdzających uzyskane kwalifikacje. Bycie profesjonalnym coachem wiąże się też z przestrzeganiem zasad etyki tego zawodu i prowadzeniem regularnej praktyki.

Zatem nie wszystkie osoby biorące udział w szkoleniach z zakresu coachingu zostają profesjonalnymi coachami. Nie oznacza to, że nie korzystają z narzędzi coachingowych w swojej codziennej pracy – nauczyciela czy kierownika zespołu. Liczne dyskusje, które przeprowadziłam z grupą już ponad 200 nauczycieli akademickich i lektorów w trakcie szkoleń dotyczących wykorzystania umiejętności coachingowych w dydaktyce, doprowadziły mnie i uczestników do wniosku, że w obliczu współczesnych wyzwań **nauczyciel pełni funkcję tutora, który jednocześnie jest mentorem korzystającym z narzędzi coacha**. Wymaga to umiejętności korzystania z różnorodnych narzędzi i elastycznego dopasowywania ich do możliwości, gotowości i potrzeb uczniów. Mentoring wydaje się bardziej naturalny i przydatny na początkowym etapie nauki, z kolei coaching może mieć świetne zastosowanie w późniejszej fazie nauki, gdy bardziej istotne okazuje się poszukiwanie własnej drogi i niezależności.

Coach językowy wspiera proces samodzielnego uczenia się, rozwija odpowiednie nastawienie do nauki, zachęca do poszukiwania własnych rozwiązań. Nauczyciel języka pomaga nauczyć się konkretnego języka, zbudować słownictwo, opanować gramatykę, poprawną wymowę itp., nauczyciele poprawiają błędy i wskazują właściwy sposób wykonania. Wspólne dla nauczycieli języka i coachów językowych są takie aspekty, jak wspieranie studentów w zdobywaniu nowych umiejętności, pomoc w indywidualnych problemach i wymaganie od studentów wzięcia odpowiedzialności za efekty. Coaching językowy natomiast może być bardziej odpowiedni dla osób, które uczą się języka na wyższym poziomie zaawansowania i czują, że przestały już korzystać z nauczania języka w tradycyjny sposób – są gotowe i zdolne do przejęcia kontroli nad swoim rozwojem językowej sprawności. Coaching językowy jest zatem silnie związany z metapoznaniem, czyli poznaniem własnych procesów poznawczych, ich monitorowaniem, regulowaniem oraz kontrolą. Ma to fundamentalne znaczenie w wyznaczaniu celów, planowaniu działań i monitorowaniu postępów podczas procesu coachingowego. Coaching pomaga raczej uczyć się niż być nauczonym.

W tradycyjnym środowisku nauczania to nauczyciel ustala program i ma odpowiedź na pytania ucznia, a w coachingu językowym to coachee ustala własne cele, tworzy rozwiązania i plan działania. Wymaga to od nauczycieli przedstawiania się z przekazywania wiedzy na tworzenie przestrzeni do jej samodzielnego konstruowania, szukania odpowiedzi – z oceniania i osądzania na informowanie o postępach, z tendencji do zadawania pytań zamkniętych na zadawanie pytań otwartych, eksplorujących, które skłaniają do myślenia, skonfrontowania się z samym sobą i posiadaną wiedzą. W tym procesie najważniejsze okazują się

wspieranie studentów w poszukiwaniu rozwiązania problemu bez narzucania własnych pomysłów oraz stwarzanie okazji do wyrażania własnych przekonań i postaw.

D.L.P.: Hugh Dellar, znany trener nauczycieli, autor popularnych podręczników do nauki języka angielskiego, powiedział kiedyś, że jest po prostu zwykłym nauczycielem, ale, broń Boże, coachem. Dlaczego nazwa „coach” może wzbudzać kontrowersje?

H.C.: Nauczyciel wykorzystujący w swojej praktyce narzędzia coachingowe nie staje się coachem, dalej jego główną rolą zawodową jest bycie nauczycielem. Nazwa „coach” może wzbudzać kontrowersje ze względu na różne mity, które powstały w popkulturze i przekazie medialnym wokół tej profesji. Zwłaszcza w Polsce, gdzie ten obco brzmiący termin był stosunkowo nowy i został spopularyzowany przez osoby, które niewiele z profesjonalnym coachingiem miały wspólnego – przez mówców motywacyjnych i celebrytów. Z moich obserwacji wynika, że z roku na rok coraz więcej osób jest otwartych na tę formę wsparcia, ponieważ ma lub miało już osobiste doświadczenia i poddało weryfikacji te mity – czy to współpracując z coachem, czy to biorąc udział w szkoleniach dotyczących narzędzi coachingowych. Sama metoda to przecież nic nowego. Można zaryzykować stwierdzenie, że stosował ją już Sokrates zadający swoim rozmówcom pytania prowokujące do myślenia i pozwalające narodzić się prawdzie. Inspiracji i źródeł coachingu możemy też upatrywać w neuronauce, sporcie, psychologii, teorii zarządzania, pragmatyce językowej czy nawet teorii kwantowej – tu dociekliwych odsyłam do książki Lindy J. Page i Davida Rocka *Fundamenty coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka*.

D.L.P.: Z tego co wiem, słuchanie jest w coachingu początkiem wszystkiego. Żyjemy w świecie, w którym nikt nikogo nie słucha. Co zrobić, aby nasi studenci czuli, że my ich słuchamy? Jak sprawić, aby sami dla siebie nawzajem byli lepszymi słuchaczami?

H.C.: Słuchanie często kojarzy nam się z biernością. Najczęściej przyjmuje to formę wybierania niektórych informacji na własny użytek. Jakże często słuchamy, żeby... mówić! Rzadko zauważamy, że w słuchaniu tak naprawdę może dziać się o wiele więcej. Aktywne słuchanie to nie tylko słuchanie tego, co zostało powiedziane, ale także tego, co zostało niewypowiedziane, to słuchanie oznak werbalnych i niewerbalnych oraz słuchanie głosu swojej intuicji. Aktywnie słuchając, możemy reagować i wywierać wpływ – zwiększać świadomość. Pełna, skupiona uwaga to największy dar, jaki możemy ofiarować drugiej osobie. To wyjątkowy komunikat mówiący: jestem tu dla Ciebie i mam czas, widzę Cię i słyszę Cię, a nie tylko Twój problem do rozwiązania, widzę Cię jako osobę, która stoi za Twoją historią, za wynikami, osiągnięciami i działaniami, które podejmujesz. Jak to zrobić? Wydaje się to możliwe, gdy uda nam się powstrzymać się od wybierania z własnymi rozwiązaniami i dobrymi radami, które są wynikiem naszych

doświadczeń i przemyśleń, skłonnością do szybkiego, odruchowego, niemal automatycznego oceniania i poprawiania. Wyjść poza swoją perspektywę z ciekawością, otwartością i uważnością. Jak możemy tego nauczyć innych? Będąc prawdziwie obecnym, uważnym i aktywnie słuchając innych, czyli dając dobry przykład. Modelując pewnego rodzaju zachowania i postawy. To jest zawsze pierwszy i jednocześnie najważniejszy i najtrudniejszy krok – być tą zmianą, którą chcemy zobaczyć w świecie.

D.L.P.: Czy studenci mogą być dla siebie coachami podczas zajęć językowych i czy powinni nimi być?

H.C.: Myślę, że tak zwany coaching koleżeński polegający na tym, że jego uczestnikami są osoby związane z tą samą organizacją, równorzędne w jej hierarchicznej strukturze, to świetne rozwiązanie. Stanowiłoby to kolejny krok w kierunku większej demokratyzacji coachingu i budowania kultury coachingowej na uniwersytetach. Wiem, że jest to praktykowane wśród nauczycieli, którzy po spotkaniu z coachingiem podczas szkoleń postanowili kontynuować nawiązane znajomości i wykorzystywać strukturę rozmowy i coachingowe narzędzia w udzielaniu sobie nawzajem wsparcia w swoich projektach. Podobne praktyki można zaobserwować w dużych firmach i instytucjach, w których współpracownicy świadczą sobie wzajemnie wsparcie, korzystając z narzędzi coachingowych. Wśród studentów spotkałam się z przykładami wykorzystywania coachingu koleżeńskiego na uniwersytetach skandynawskich i działających przy nich akademickich biurach karier, gdzie studenci udzielają sobie wsparcia w obszarze związanym z poszukiwaniem pracy i rozwojem zawodowym. Jeśli potraktujemy taki coaching koleżeński jako nieformalną, ale ustrukturyzowaną metodę prowadzenia rozmowy między dwoma równymi sobie partnerami, opartą na aktywnym słuchaniu i zadawaniu pytań, aby wspierać w wyznaczaniu celów, projektowaniu działań, śledzeniu postępów, udzielaniu i przyjmowaniu informacji zwrotnej, to jest to doskonały sposób na zbudowanie zaangażowania i przejścia przez uczestników odpowiedzialności za efekty.

D.L.P.: Podczas zajęć często omawiamy ze studentami rozmaite kwestie i na przykład chcemy, aby studenci aktywnie brali udział w dyskusji. Jakie narzędzia coachingowe mogą nam w tym pomóc?

H.C.: Cisza na sali może świadczyć o tym, że nie zbudowaliśmy relacji ze studentami. Jeśli jednak chcemy zaangażować studentów do aktywnego udziału w dyskusji, konieczne jest wyciągnięcie ich z roli biernego odbiorcy wiedzy i zaproszenie do roli partnera w procesie jej konstruowania. Możemy również się przyjrzeć swojemu nastawieniu przez zadanie sobie pytań: Czy potrafię świadomie powstrzymać się od oceniania? Czy potrafię dać przyzwolenie na błędy i czas na poszukiwania? Czy widzę w moich studentach osoby, które mogą wnieść coś wartościowego do dyskusji? Czy wierzę, że też mogę się od nich czegoś nauczyć? Czy mam w sobie dość otwartości na to, żeby szczerze zainteresować się tym, kim

są moi studenci? Czy szanuję moich studentów, czy tylko oczekuję szacunku? W jaki sposób to okazuję? Jak mogę nawiązać lepsze porozumienie? Jak mogę stworzyć przestrzeń sprzyjającą wymianie zdań? Co mogę zrobić, żeby zbudować partnerską relację ze studentami? Bo tylko partnerzy mogą ze sobą dyskutować.

D.L.P.: Jako dydaktycy w codziennej pracy chcemy widzieć, jak nasi studenci robią postępy, czyli osiągają wyższy poziom języka. Innymi słowy, pracujemy nad ZMIANĄ. Czy możemy wykorzystać tu narzędzia coachingowe, a jeśli tak, to jakie?

H.C.: Jednym z najczęściej wykorzystywanych modeli w rozmowach coachingowych jest GROW, który został szczegółowo przedstawiony w książce Johna Withmora *Coaching for Performance*. To struktura rozmowy, którą możemy zastosować, pracując w parach, z grupą czy też z samym sobą i kartką papieru. Świetnie sprawdza się także w coachingu językowym. GROW to akronim, który pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: *goal* – cel, *reality* – rzeczywistość, *option* – możliwości, *will* – wybór.

Jak można z tego korzystać? W pierwszym etapie koncentrujemy się na dookreśleniu celu (*G – goal*), tu wspieramy studentów w nazwaniu ich własnych celów związanych z nauką języka. Zadajemy pytanie: co chcesz osiągnąć? Jeśli cele wydają się jasne i należą do studenta, będzie on bardziej zmotywowany do ich realizacji. Cele, które są SMART, czyli specyficzne, mierzalne, ambitne, realistyczne i terminowe, sprawiają, że łatwiej można wyznaczyć plan działania i doprowadzić do ich realizacji. Pomocne w ich wyznaczeniu będą pytania: Co dokładnie chcesz osiągnąć? Po czym poznasz, że cel został osiągnięty? Co będzie wyzwaniem? Czy cel jest osiągalny? Kiedy to osiągniesz? Ważne, żeby cele opisywano językiem pozytywnym, czyli by ujmowały stan docelowy – to, do czego dążymy, a nie to, czego chcemy uniknąć, brak czegoś – oraz były w obszarze kontroli studenta.

Następnie, po dokładnym zdefiniowaniu celu, przechodzimy do etapu drugiego, czyli do opisu rzeczywistości (*R – reality*). Pytamy: Jaka jest sytuacja? W ten sposób określamy obecne miejsce studenta na drodze do celu, nazywamy nie tylko zasoby, ale i potrzeby, dokonujemy analizy posiadanych kompetencji i mocnych stron, na których można się oprzeć, identyfikujemy też blokady, które mogą uniemożliwić osiągnięcie celów w nauce języka, a mogą to być różnego rodzaju zahamowania, frustracje i ograniczające przekonania.

Kolejny etap służy wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań (*O – options*) i przeanalizowaniu ich użyteczności. Tu zastanawiamy się nad tym, jak można to osiągnąć. Zachęcamy do przyjęcia różnych perspektyw i stworzenia wielu scenariuszy. Analizujemy mocne i słabe strony dostępnych rozwiązań. Widzimy zarówno szanse, jak i ewentualne zagrożenia. Podczas twórczej burzy mózgów wspieramy studenta w dostrzeżeniu różnych możliwości, nie tylko tych, które przychodzą na myśl w pierwszej kolejności, i pomagamy zauważyć konsekwencje.

W ostatnim etapie student dokonuje wyboru (W – *will do*) spośród dostępnych mu możliwości i podejmuje decyzje odnoszące się do przyszłych zadań. Na tej podstawie tworzy plan działania, który przekłada się na konkretne kroki. Co dokładnie zrobi? Kiedy? Gdzie? Jak? Określamy też mierzalne wskaźniki stopnia realizacji tych działań. Gdy wiemy, jaki jest pierwszy krok, i dokonaliśmy zobowiązania, łatwiej można uniknąć prokrastynacji i po prostu przejść do działania. Prawdziwa motywacja, wbrew obiegowej opinii, nie poprzedza działania, ale pojawia się, gdy już zaczniemy działać i zobaczymy pierwsze pozytywne efekty.



Halina Czubała – psycholożka, coachka życia i kariery, trenerka umiejętności miękkich. Absolwentka psychologii na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie oraz międzynarodowego programu kształcenia coachów „The Art & Science of Coaching”. Przez lata związana z Biurem Karier Uniwersytetu Jagiellońskiego. Towarzyszy w odkrywaniu drogi życiowej i zawodowej. Prowadzi sesje indywidualne oraz warsztaty związane z planowaniem kariery, zarządzaniem własną energią, radzeniem sobie ze stresem, poczuciem własnej wartości, pracą z wewnętrznym głosem, zaufaniem do siebie i dbaniem o siebie – emocjonalnie, intelektualnie, fizycznie, społecznie i zawodowo. Strona: <https://halinaczubala.com>