

Tylko skuteczność jest miarą sensu naszych działań

Vince Lombardi

## Main Menu

ErgoCoaching  
Coaching  
Szkozenia  
Nasi trenerzy i coachowie  
Oferta  
Kontakt

## Polecamy

Ciekawe strony  
Współpracujemy  
Ciekawe książki  
Narzędzia  
Prasa  
Wyluzuj szefie

## Ergo Coaching

Umów się na sesję!

## Wyluzuj szefie



Rozmowa z François Nailem, specjalistą od coachingu, usługi wspomagającej rozwój kariery zawodowej

**Krystyna Lubelska: – Do psychoterapeuty pacjenci często zgłaszają się z powodu depresji wywołanej życiowymi porażkami, do pana ludzie przychodzą, kiedy odnieśli sukces i znajdują się na szczycie kariery. Po co?**

**François Nail: –** Problem takich osób – szefów, prezesów, liderów – polega na tym, że zawsze muszą być w formie. Nie mają prawa do gorszego dnia ani do rozterek, ani do psychicznego zmęczenia. Ponieważ są ambitni, gnębi ich jeszcze dodatkowo pytanie: jestem dobry, ale czy mogę być jeszcze lepszy?

### **Chcą dosięgnąć gwiazd?**

Owszem, bo są inteligentni, bardzo zdolni, mają wpływ na wielu ludzi, a także umiejętność stawiania przed sobą zadań. W ten sposób dotarli na szczyt, więc czują, że mogliby iść dalej, zrobić jeszcze więcej, jeszcze lepiej.

Z drugiej strony często uświadamiają sobie, że coś ich na tej drodze hamuje, ponieważ nie zawsze potrafią stanąć na wysokości zadania, na przykład popełniają błędy w kontaktach z ludźmi, nieumiejętnie ich motywują albo nie potrafią delegować zadań. Jednak pozostają ze swoim problemem sami. Ze względu na tajemnicę służbową nie mogą o swoich wewnętrznych kłopotach porozmawiać z kolegami, nie wypada z podwładnymi, więc nadal brną w ślepa uliczkę. Tkwią w rutynie, powielają te same błędy, a ich wewnętrzny dyskomfort się pogłębia.

**W rezultacie nie potrafią odpoczywać, są zniecierpliwieni i duchem zawsze w pracy. Z tymi wszystkimi objawami mogliby się udać do psychoterapeuty.**

Niezupełnie. Psychoterapeuta analizuje pacjenta jako psychofizyczną całość, nie wyodrębnia szczególnie kwestii zawodowych, które go gnębią. Specjaliści od *coachingu* (ang. coaching – trening) rozwiązują wraz ze swoim klientem konkretny problem, z którym ma on do czynienia na polu zawodowym, ale ze wszelkimi asocjacjami osobistymi i rodzinnymi. Nie da się przecież całkowicie oddzielić sfery zawodowej od prywatnej, choć ta pierwsza ma w tym wypadku znaczenie pierwszorzędne.

### **Pełni więc pan rolę lustra, w którym szef może się przejrzeć, aby dostrzec swój problem?**

Nasz wzajemny kontakt nie polega na biernym przypatrywaniu się sobie. To jest gra, mecz. On rzuca piłkę, ja odbijam lub odwrotnie. Wymieniamy myśli, odgrywamy różne scenki. Mówię na przykład: Zaproponuj mi awans albo obniżkę pensji. Słucham, jak to robi, jakich używa słów, prowokuję go. Wszystko się liczy: ton głosu, dobór argumentów, emocje. Wraz z moim klientem szukam słabych punktów, wskazuję je, a potem wspólnie próbujemy je przewalczyć.

Dzisiaj na przykład z pewną szefową zastanawialiśmy się nad znaczeniem słów równowaga i harmonia. Ona nie widziała między nimi różnicy, ja wskazywałem, że jest zasadnicza, zwłaszcza gdy chodzi o współdziałanie w zespole. Dogadaliśmy się.

**Na określenie pańskich usług używa się słowa pochodzącego od angielskiego rzeczownika coach – trener?**

Coaching biznesowy, rzeczywiście, ma swoje korzenie właśnie w sporcie. W języku francuskim próbuje się tłumaczyć to słowo jako towarzyszenie, współuczestnictwo, akompaniowanie. A ja towarzyszę w takiej introspekcji, podpowiadam kierunki. Tak staram się poprowadzić rozmowę, żebyśmy doszli do sedna sprawy. Zdarza się, że podczas sesji ci wysoko postawieni ludzie nagle rumienią się albo stają im łzy w oczach, bo tak dalece zaskakują sami siebie w postępowaniu z innymi. Nagle jasno jak na dłoni okazuje się, że coś po drodze zgubili, o czymś zapomnieli, zlekceważyli jakąś ważną sprawę. Zadają dużo pytań, szef może się wygadać.

### **Wreszcie.**

Zna pani sformułowanie „samotność czempiona”? W próżni nie słycać słów, a odpowiadanie tylko samemu sobie może być bardzo męczące. Tymczasem podwładni oczekują, że szef na wszystko ma receptę, wie, jak należy postępować. Ponieważ jest zazwyczaj osobą z autorytetem, nie chce go utracić. Zaczyna więc odgrywać rolę omnibusa, już nikogo się nie radzi, sam wie przecież najlepiej. Wtedy powstaje błędne koło i w rezultacie pracownicy oczekują od szefa rozwiązania każdej najdrobniejszej sprawy. Albo przeciwnie, unikają z nim kontaktu, bo działa zbyt autorytatywnie. Kiedy osoba na szczycie uzmysławia sobie taką sytuację, może chcieć ją zmienić, ale potrzebuje podpowiedzi z zewnątrz.

Bywa, że szef ma do rozwiązania także problemy etyczne. W dzisiejszym korporacyjnym świecie zysk jest podstawową wartością, trzeba o niego walczyć. Metody tej walki też wymagają rozważenia. Czy dla osiągnięcia korzyści dla firmy warto postawić na szalę własne dobre imię lub poświęcić interes jakiejś grupy

pracowników? A może lepiej zarobić mniej, ale utrzymać szanowaną pozycję marki? Albo w ogóle nie przyjmować zbyt ryzykowanego wyzwania, czy może raczej wszystko postawić na jedną kartę? Zagrać w banque?

### ***Czy wystarczy, mówiąc w przenośni, kanapa trenera, aby rozwiązać tego rodzaju problemy?***

Nie wystarczy, ale pomaga. Czasem, gdy presja jest zbyt duża, ludzie ze szczytów decydują się na rezygnację z kariery korporacyjnej, zakładają własne małe firmy.

### ***Też są w nich szefami.***

Owszem, ale na bardziej ludzką skalę. Mogą zarządzać własnym czasem, elastycznie go organizować, poświęcić więcej wolnych chwil dla rodziny, przyjaciół, znajomych. To jest też wybór, którego czasem pomagam dokonać zmęczonym szefom. Większość z nich jednak chce walczyć, nie rezygnując z raz obranej drogi.

### ***I zwyciężać.***

Oczywiście, mamy przecież do czynienia z mistrzami. Sportowy czempion za każdym razem chce wygrać zawody i otrzymać medal.

### ***Wytrwałość, charakter, talent nie wystarczają do wygranej?***

Do pewnego momentu tak, ale na drodze pojawiają się przeszkody: rutyna, strach przed utratą pozycji, lęk przed podjęciem nietrafnej decyzji. Czasem trzeba się zresetować (ang. *reset* – przestawić, przesładać); to zresztą dotyczy nie tylko szefów, ale wszystkich pracujących. Jesteśmy ludźmi, popełniamy błędy. Zamiast więc tkwić w stresie, lepiej poszukać metod ich naprawienia.

### ***Różnica polega tylko na stopniu odpowiedzialności za innych.***

Co innego odpowiadać za swój los i rodziny, a co innego za pomyślność setek czy tysięcy ludzi. Nigdy jednak nie powinno się gubić z oczu pojedynczego człowieka, ważny jest standard, jakiego przestrzegamy w postępowaniu z jednostką. To się potem przekłada na większe liczby.

### ***A pan czuje tę odpowiedzialność?***

Oczywiście, ale tylko za powodzenie sesji, nie za decyzje, które szef w jej wyniku podejmuje sam.

### ***Koszty coachingu często pokrywają za swoich szefów korporacje. Trywializując, można byłoby powiedzieć, że korporacja najpierw deformuje człowieka, a potem płaci za jego powrót do normalności?***

Każda praca wpływa na postawę człowieka. Mamy do czynienia z ostrą rywalizacją, stale konkurujemy z innymi. Im bardziej efektywna i odpowiedzialna praca, tym więcej przeszkód na drodze, tym więcej frustracji, a w ich wyniku narastających błędów. Można powiedzieć, że w pewnym sensie wszystkim należy się coaching. Jednak osobom, które nie dźwigają na barkach losów całości czy części firmy, jest łatwiej. Mogą ponarzekać między sobą na szefa lub natłok obowiązków i w ten sposób odreagować stres.

### ***Jaki jest, pańskim zdaniem, najpowszechniejszy błąd, który popełniają ludzie na wysokich stanowiskach?***

Świat korporacyjny jest bezduszny, więc i ludzie nim zarządzający, również ci na niższych szczeblach, często uważają, że nie wolno im okazywać emocji, a nawet boją się je wyrażać wobec pracowników. W tej sytuacji tłumią uczucia, uciekają od nich. W rezultacie stają się zimni, antypatyczni, tracą poczucie humoru, usztywniają się.

### ***Jakby tkwili w emocjonalnym gorsecie?***

Często pytam takiego szefa, co czujesz? On odpowiada, co uważa za właściwe lub niewłaściwe. Ponawiam pytanie, a on znów ocenia sytuację, a nie własny stan ducha. Potrzebuje sporo czasu, aby zdecydować, czy jest zdegustowany, rozczarowany, zły, a może nieszczęśliwy, bo tak naprawdę przestał się koncentrować na uczuciach. Stał się tylko pragmatyczny.

### ***Szef sztywniak stanowi sam dla siebie źródło frustracji. A dla innych?***

Oczywiście też, bo sprawia, że podwładni zaczynają się czuć traktowani przez niego przedmiotowo. Narzekają między sobą, że nawet się nie uśmiechnie, nie poda ręki, nie zapyta o zdrowie. A takie postępowanie jest odbierane przez pracowników jako brak szacunku. Zdarza się, że mój klient podczas sesji mówi: Nie lubią mnie i nie wiem dlaczego? Powodów może być wiele, ale lekceważenie zwykłych ludzkich gestów – uśmiechu, okazania sympatii czy współczucia – może być jednym z nich.

### ***A co jest problemem polskich szefów?***

Chcą być macho. Na Zachodzie często mówi się, że w dobrym szefie mieści się konglomerat cech męskich i kobiecych. Świat dookoła jest niestabilny, ale szef powinien tkwić w doskonałej równowadze, na przykład między agresywnością przypisywaną mężczyznom a wrażliwością przypisywaną kobietom. Powinien mieć śmiałe plany, ale i intuicję, która ma wielkie znaczenie w rynkowych bojach. Badania wykazują, że kobiety intuicyjnie szybciej niż mężczyźni potrafią wyczuć nowe kierunki rozwoju. Są bardziej empatyczne, szybciej odbierają sygnały nadchodzących zmian, lepiej wyczuwają atmosferę. Nie zawsze więc warto machnięciem ręki zbywać własne przeczucia czy niejasne lęki, traktując je jako babskie.

Polscy szefowie wstydzą się też często przyznać, że tęsknią za życiem rodzinnym, że czują się samotni, bo utracili balans między pracą a domem i nie ma już miejsca, gdzie mogliby odpocząć, wyluzować. Czasem po prostu nie umieją już wrócić z pracy do domu.

Z kolei szefowie cierpią z powodu własnej kobiecości, bo w Polsce paniom wypada o wiele mniej niż mężczyznom. To ona, a nie on, musi kontrolować sytuację, bo w przypadku przekroczenia jakichkolwiek granic służbowych tylko kobieta jest uznawana za stronę winną. Na co dzień panie na stanowiskach odsuwają od siebie ten problem, nawet go bagatelizują, ale gdzieś głęboko odczuwają go jako upokarzającą niesprawiedliwość.

W czasie programu coachingu rozważamy, co znaczy być szefem kobietą i szefem mężczyzną, a także po prostu człowiekiem w pracy.

### ***Emocjonalny gorset się wtedy rozpada?***

Przynajmniej w wielu miejscach pęka.

#### **Rozmawiała Krystyna Lubelska**

Autorka jest dziennikarką „Polityki”

**François Nail** od 16 lat mieszka w Polsce. Jest żonaty z Polką, ma troje dzieci. Ukończył Wyższą Szkołę Handlową w Paryżu (wydział finansów i zarządzania), ma dyplom Instytutu Nauk Politycznych w dziedzinie organizacji i socjologii pracy. W początkach lat 90. założył własną firmę doradztwa personalnego (łowców głów) Naj International. Sam prowadził w niej 400 rekrutacji na najwyższe stanowiska w Polsce i Europie Środkowej. Przed pięcioma laty, po przejściu odpowiednich szkoleń, zajął się coachingiem. Przeprowadził 60 programów coachingowych dla menedżerów w Polsce (50 proc. z nich to prezesi, 20 proc. cudzoziemcy).

#### **Dziesięć treningów**

Standardowy coaching to dziesięć sesji po dwie godziny. Usługa jest ekskluzywna, kosztuje kilka tysięcy dolarów. Coacha obowiązuje ścisła tajemnica, jak spowiednika. Jego pracę kontroluje odpowiednie stowarzyszenie, każdy ze specjalistów ma certyfikat i własnego supervisor'a. W Polsce działa kilkunastu zarejestrowanych specjalistów. Szczegóły na stronie: [www.icf.org.pl](http://www.icf.org.pl)

*Test według François Naila* **Czy potrzebujesz zawodowego wsparcia?**

**Polityka - nr 47 (2581) z dnia 2006-11-25; Polityka. Pomocnik Psychologiczny; s. 36-38**

**Krystyna Lubelska**