

## Coaching w środowisku akademickim – Budowanie dobrostanu pracowników uczelni

**dr Agnieszka Furmańska-Maruszak**

**Uniwersytet Mikołaja Kopernika**

**Wydział Filozofii i Nauk Społecznych**

**Instytut Socjologii**

**Katedra Badania Jakości Życia i Socjologii Stosowanej**

**afmaruszak@umk.pl**

### **1. Wprowadzenie**

Dobrostan to subiektywna ocena zadowolenia z różnych obszarów życia. W przypadku pracowników poczucie dobrostanu obejmuje subiektywną ocenę ich zadowolenia zarówno z życia osobistego jak i zawodowego. Ważnym elementem składowym dobrostanu jest równowaga, która nabiera szczególnego znaczenia w przypadku pracowników uczelni wyższych. Celem artykułu jest pokazanie potencjału coachingu jako narzędzia budowania dobrostanu pracowników akademii. W opracowaniu posłużono się analizą przypadku. Omówiono obszary, w których coaching znalazł zastosowanie w pracy indywidualnej i grupowej osób zatrudnionych na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Szczególną uwagę zwrócono na koło rozwojowe jako narzędzie do identyfikacji obszarów wymagających zbalansowania oraz do określania celów rozwojowych.

### **2. Budowanie dobrostanu przez coaching**

Jedną ze współczesnych koncepcji dobrostanu jest koncepcja dobrostanu psychologicznego autorstwa Carol Ryff. Badaczka wymienia sześć obszarów dobrostanu psychologicznego (Ryff 1989, za Karaś 2019, s. 18):

- samoakceptacja rozumiana jako pozytywny stosunek do samego siebie,

- pozytywne relacje z innymi włączając w to zdolność do miłości, przyjaźni i intymności, a także empatię,
- autonomia rozumiana jako niezależność oraz umiejętność nieulegania naciskom z zewnątrz;
- panowanie nad otoczeniem, czyli poczucie sprawstwa,
- cel życiowy to jest ukierunkowanie własnego życia na realizację ważnego celu,
- osobisty rozwój, czyli umiejętność wykorzystania swojego potencjału oraz samorealizacja.

Wydaje się, iż wszystkie wymienione w podejściu Ryff wymiary dobrostanu psychologicznego mogą być kształtowane poprzez coaching, który jest zorientowany na cel oraz aktywizowanie mocnych stron klienta, aby w ten sposób pomóc jemu/jej jeszcze lepiej wykorzystać posiadany potencjał. Ponadto, dzięki narzędziom coachingowym możliwe jest zwiększenie efektywności zarówno w wymiarze zadaniowym, jak i relacyjnym (Dilts 2006, s. XX), co pozwala na lepsze budowanie relacji i nawiązywanie kontaktów.

### **3. Środowisko akademickie na przykładzie Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu**

Środowisko akademickie tworzą nauczyciele akademicki oraz pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi zaangażowani w naukę, kształcenie, budowanie relacji oraz zarządzanie . Uniwersytet Mikołaja Kopernika (UMK) w Toruniu jest jedną z największych uczelni w Polsce i jedną z dziesięciu polskich uczelni badawczych. W roku akademickim 2022/23 kształciło się na nim 16781 studentów – obywateli polskich oraz 1021 studentów cudzoziemców na 16 wydziałach i 116 kierunkach studiów. Działalność UMK nakierowana jest na poszukiwanie rozwiązań istotnych problemów cywilizacyjnych poprzez aktywność naukową, artystyczną i medyczną, kształcenie oraz przekazywanie uniwersalnych wartości.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika jest uniwersytetem publicznym, to znaczy jest finansowany ze środków publicznych, uzależniony od uwarunkowań prawnych i rozwiązań politycznych nie zawsze zgodnych z ekonomiczną efektywnością oraz wspierających sprawność działania. Jednocześnie, brak konieczności bezwzględnego podporządkowania się regułom rynkowym daje sporą swobodę działania, więcej

miejsca na innowacje, a także na specyficzny rodzaj biurokracji, wolniejsze tempo działania i niższą efektywność.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu to duży pracodawca w regionie – zatrudnia 4450 pracowników. Jest to organizacja, w której hierarchia odgrywa ważną rolę, dużą wartość stanowi także tradycja i ciągłość działania. Praca w uniwersytecie jest raczej stabilna, ale niezbyt wysoko wynagradzana. Cechuje się sporą autonomią, choć jej specyfika jest odmienna w przypadku nauczycieli akademickich i pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Praca nauczycieli akademickich zatrudnionych na etatach badawczo-dydaktycznych wykonywana jest w trzech obszarach: naukowym, dydaktycznym (kształcenie studentów) oraz organizacyjnym (np. organizowanie konferencji, inna działalność popularno-naukowa).

#### **4. Obszary wykorzystania coachingu w środowisku akademickim UMK**

W roku akademickim 2022/2023 pracownicy uczelni skorzystać mogli zarówno z indywidualnych sesji coachingowych w ramach działalności Uniwersyteckiego Ośrodka Wsparcia i Rozwoju Osobistego (UOWiRO), jak i z warsztatów grupowych w ramach projektu „Doskonałość dydaktyczna uczelni”. Procesy coachingowe znalazły zastosowanie w następujących obszarach:

- praca dydaktyczna,
- zarządzanie zespołem,
- kształtowanie własnej kariery,
- budowanie pewności siebie,
- troska o siebie i swoje zdrowie,
- budowanie relacji,
- równowaga,
- promowanie coachingu jako narzędzia rozwojowego.

Wykorzystanie coachingu w pracy dydaktycznej analizowane było w ramach dłuższych 20-godzinnych warsztatów grupowych. Zajęcia te dały możliwość osobistego doświadczenia coachingu poprzez pracę nad określaniem własnych celów, odkrywaniem własnej tożsamości oraz ważnych w życiu wartości. Niezwykle odkrywcza okazała się dla uczestników praca z emocjami, uczenie się czucia, nazywanie emocji i stojących za nimi potrzeb. Dało to podstawę do tworzenia

empatycznego komunikatu, w którym nadawca bierze odpowiedzialność za swoje emocje i wyraża prośbę służącą zaspokojeniu swojej potrzeby.

W poszukiwaniach możliwości wykorzystania coachingu w pracy dydaktycznej pomocne okazało się wspólne przedyskutowanie kompetencji coachingowych ICF (<https://icf.org.pl/kompetencje/>). Na przykładach wniesionych przez uczestników z ich procesu dydaktycznego w różnych dziedzinach (medycyna, chemia, języki obce, biologia, farmacja itp.) analizowaliśmy przydatność w/w kompetencji. Szczególną uwagę zwróciliśmy na współtworzenie relacji oraz efektywne komunikowanie. W ramach tego pochyliliśmy się nad kompetencjami utrzymywania obecności, aktywnego słuchania oraz pobudzania świadomości. W kształtowaniu tych kompetencji przydatna okazała się praca z emocjami, analiza poziomów słuchania, umiejętność zadawania pytań oraz zrozumienie roli ciszy zarówno w procesie coachingowym, jak i dydaktycznym.

Coaching w pracy dydaktycznej – wykorzystanie kart emocji (zdj. 1 od lewej), prezentacji multimedialnej oraz rekwizytu (zdj. 2)



Źródło: fotografie własne

Wartością dodaną pracy w ramach warsztatów „Coaching w pracy dydaktycznej” było podkreślenie znaczenia troski o siebie (troski o swoje wewnętrzne dziecko) i uważności w procesie nauczania, a także zwiększenie inicjatywy studentów, aktywne słuchanie oraz budowanie podejścia do studenta opartego na zasobach.

Zarządzanie zespołem, kształtowanie własnej kariery, budowanie pewności siebie, troska o siebie i swoje zdrowie, budowanie relacji oraz równowaga to tematy poruszane przez pracowników w ramach indywidualnych sesji coachingowych. Budowaniu opartej na zaufaniu relacji z pracownikiem w procesie coachingowym pomógł przygotowany na potrzeby UOWiRO gabinet (zdz 3), w którego zacisku osoby zainteresowane miały możliwość wypowiedzenia na głos i nadania rangi temu, co rodziło się w ich sercach i głowach.

Z coachingowych sesji indywidualnych korzystali zarówno nauczyciele akademicki, jak i pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. W pracy coachingowej przydatne okazały się: model rozmowy coachingowej GROW, praca z emocjami, budowanie komunikatu bez przemocy (NVC), aktywne słuchanie, podążanie, praca z metaforami oraz koło rozwojowe. Pracownicy podkreślali, że wartością dodaną indywidualnych sesji coachingowych była przede wszystkim możliwość rozmowy w życzliwej atmosferze z kimś, kto ich rozumie. W tym kontekście duże znaczenie miał fakt, iż towarzyszący procesom coach jest jednocześnie pracownikiem naukowo-dydaktycznym uczelni, który zna i rozumie realia jej funkcjonowania.

Coaching indywidualny – gabinet UORiWO UMK (zdz. 3)



Źródło: fotografia własna

Promowanie coachingu jako narzędzia rozwojowego w środowisku akademickim możliwe było dzięki 5-godzinnym warsztatom „Rozwój przez coaching”, które odbyły się w sześciu edycjach. W ramach spotkania uczestnicy pracowali ze swoimi celami, analizowali swoje mocne i słabe strony oraz przyglądali się i nazywali emocje. Warsztaty dały możliwość doświadczenia „próbki coachingu” oraz sprawdzenia jak ten rodzaj wsparcia może przyczynić się do rozwoju osobistego i zawodowego pracownika. Niektórzy z uczestników zdecydowali się kontynuować swoją pracę w ramach indywidualnych sesji coachingowych.

Warsztaty umożliwiły stworzenie czasu i przestrzeni, w których pracownicy mogli odpocząć i zatroszczyć się o siebie, przyjrzeć się temu co czują i czego pragną. Relaks umożliwiały wygodne puffy i jasne, przestronne pomieszczenie świetlicy (zdj. 4).

Uczestnicy podkreślali też wagę integracji, możliwości poznania się nawzajem, lepszego zrozumienia perspektywy innych pracowników zarówno nauczycieli akademickich, jak i pracowników niebędących nauczycielami akademickimi zatrudnionych w różnych jednostkach organizacyjnych uniwersytetu.

Warsztaty rozwój przez coaching – świetlica UCS UMK (zdj.4)



Źródło: fotografia własna

## 5. Koło rozwojowe jako narzędzie budowania balansu w środowisku akademickim

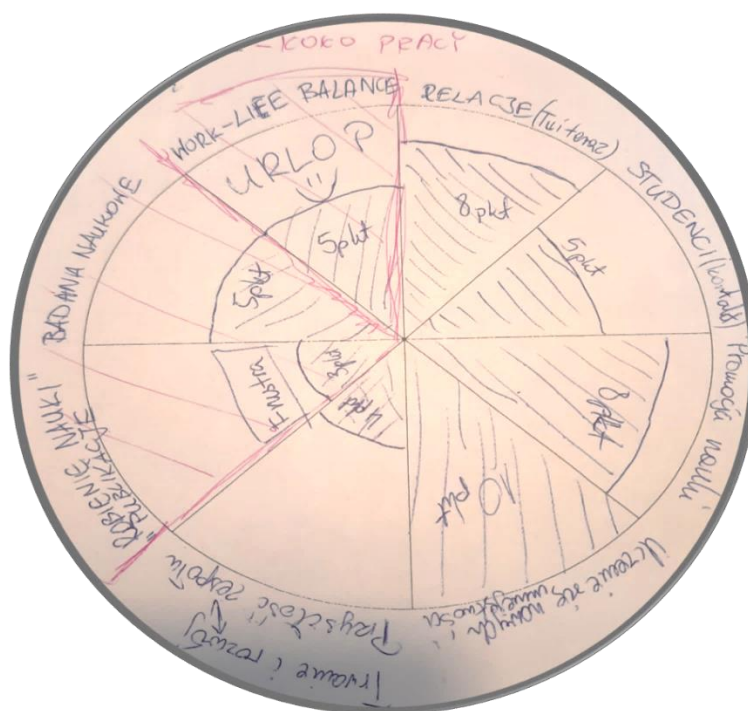
Szczególnym obszarem do pracy coachingowej w środowisku akademickim jest równowaga. Pracownicy, w szczególności pracownicy naukowo-dydaktyczni występują jednocześnie w wielu rolach (np. rola kobiety, rodzica, współmałżonka, dydaktyka, naukowiec), a narzędzia coachingowe pomagają im zidentyfikować obszary, które pragną równoważyć (np. praca – odpoczynek, dydaktyka – nauka – popularyzacja nauki, itp.) Coaching pomaga także pracownikowi zdefiniować czym dla niego/dla niej jest owa równowaga, a także określić czego potrzebuje do jej zachowania (np. urlopu!).

Niesamowite efekty miało w tej materii użycie, często wielokrotne koła rozwojowe. Jest to narzędzie wizualne w formie okręgu, który jest podzielony na segmenty obrazujące różne obszary życia. Pracownik nazywa te obszary weryfikując co jest dla niego/dla niej ważne, a następnie w skali od 1 do 10 ocenia poziom zadowolenia (satysfakcji) z w/w obszarów. Takie podejście umożliwia równomierne skoncentrowanie się na ważnych dla pracownika aspektach życia, a co za tym idzie – zachowanie równowagi.

W przypadku Magdy - pracownika zatrudnionego na etacie naukowo-dydaktycznym na UMK koło rozwojowe wykorzystane zostało trzykrotnie, aby określić cele rozwojowe i zdefiniować czym dla zainteresowanej osoby jest równowaga.

W pierwszym kroku Magda zidentyfikowała ważne obszary pracy zawodowej (koło pracy). Pojawiły się tutaj takie segmenty jak: relacje, kontakt ze studentami, promocja nauki, uczenie się nowych umiejętności, tworzenie i rozwój zespołu, publikacje, badania naukowe oraz work-life balance (zdj. 5). Narzędzie to umożliwiło nie tylko identyfikację obszarów, ocenę poziomu zadowolenia, ale także pozwoliło Magdzie zobaczyć wzajemne powiązania między obszarami oraz kolejność postępowania w celu zwiększenia poziomu zadowolenia w obszarach najniżej ocenionych (zaznaczone na czerwono) z wyłączeniem obszaru, na który pracownik stwierdził, że nie ma w tym momencie bezpośredniego wpływu (przyszłość zespołu). Warunkiem koniecznym do rozwoju w sferze nauki było zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym, co dla Magdy oznaczało wybranie się na urlop all inclusive!

Koło pracy przygotowane w ramach indywidualnej sesji coachingowej (zdj. 5)

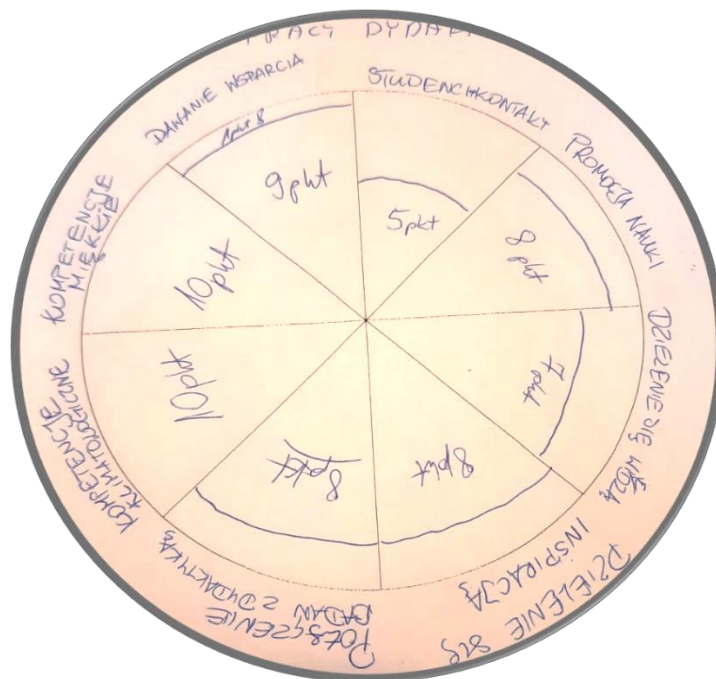


Źródło: fotografia własna

W kolejnym etapie Magda przygotowała koło pracy dydaktycznej i organizacyjnej (zdj. 6) oraz koło pracy naukowej (zdj. 7). W pracy dydaktyczno-organizacyjnej ważne okazały się takie obszary jak: kontakt ze studentami, promocja nauki, dzielenie się wiedzą, dzielenie się inspiracją, połączenie badań z dydaktyką, kompetencje merytoryczne, kompetencje miękkie oraz dawanie wsparcia. Niesamowite wrażenie wywarło na Magdzie odkrycie, iż posiada zarówno kompetencje merytoryczne (w swojej dziedzinie badań), jak i kompetencje miękkie. Poziom zadowolonia z tych obszarów został oceniony na 10, co wzbudziło ogromną radość i uświadomiło Magdzie jakie posiada zasoby.



Koło pracy dydaktycznej i organizacyjnej przygotowane w ramach indywidualnej sesji coachingowej (zdj. 6)



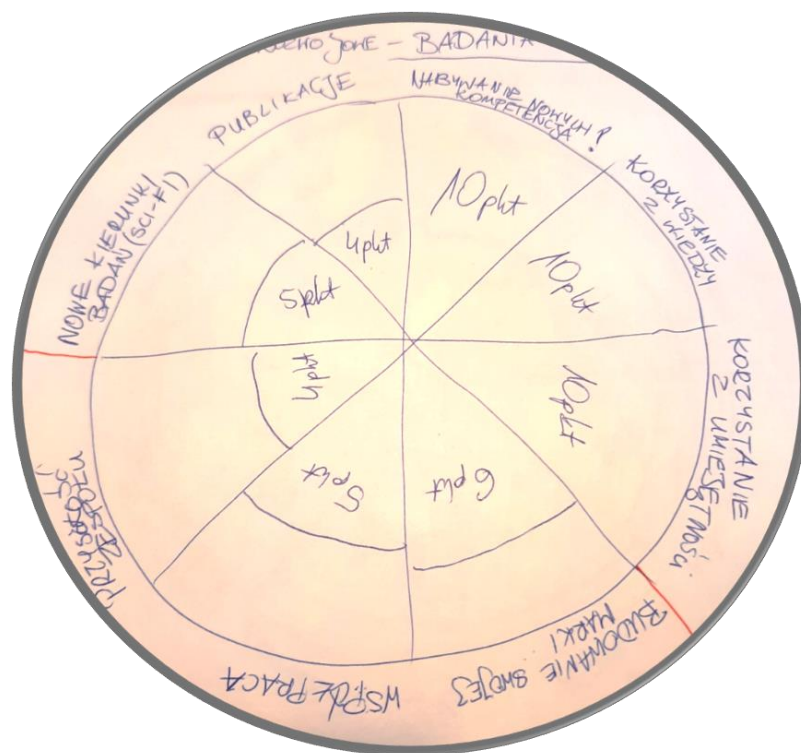
Źródło: fotografia własna.

To koło pracy naukowej okazało się kluczowe do zdefiniowania celu rozwojowego.

W kole tym znalazły się takie obszary jak: nabywanie nowych kompetencji, korzystanie z wiedzy, korzystanie z umiejętności, budowanie swojej marki, współpraca, przyszłość zespołu, nowe kierunki badań i publikacje. Ocena zadowolenia z poszczególnych obszarów poprowadziła Magdę do odkrycia zależności między obszarami oraz kolejności postępowania wskazując na cel, którym jest zdobycie kolejnego stopnia naukowego.

W tym przypadku koło rozwojowe okazało się efektywnym narzędziem refleksji. Dodatkowo wizualna forma narzędzia pozwoliła zobaczyć i poczuć nierównowagę prowadząc, tym samym, do bardziej precyzyjnego określenia celów.

Koło pracy naukowej przygotowane w ramach indywidualnej sesji coachingowej (zdj. 7)



Źródło: fotografia własna.

## 6. Podsumowanie

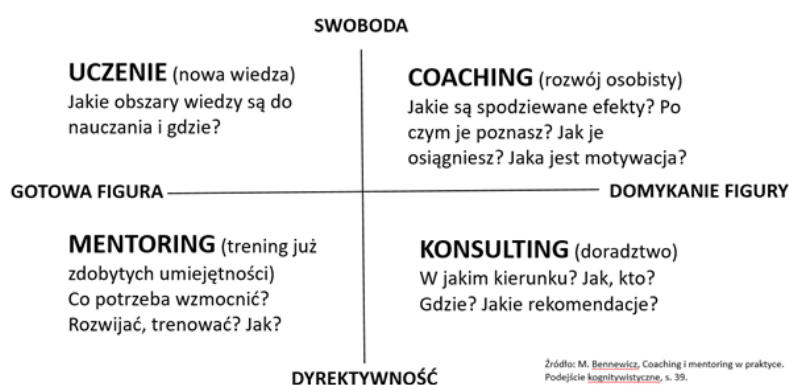
Coaching jest dobrym narzędziem do budowania dobrostanu pracowników

w środowisku akademickim, gdyż sam w sobie zakłada inne podejście niż powszechnie znane metody rozwoju (takie jak tradycyjne uczenie, doradzanie czy mentoring – zob. Rys 1. Matryca oddziaływań edukacyjnych), co już na samym początku pracy powoduje pewne twórcze zmieszanie.

Tradycyjne uczenie (takie jakie znamy ze szkoły) zakłada dowolność metodologiczną w przekazywaniu wiedzy (swoboda) przy jednoczesnym z góry zdefiniowanym procesie uczenia się (podstawa programowa – gotowa figura). W przypadku mentoringu, tj. treningu już nabytych umiejętności zarówno metoda uczenia, jak

i algorytm uczenia są z góry określone. Doradztwo natomiast zakłada swobodę w zakresie dochodzenia do osobistych rozwiązań (domykanie figury) przy jednoczesnej dyrektywności w zakresie metodologii. Coaching wnosi swobodę zarówno w metodzie uczenia, jak i swobodę w kształtowaniu własnych strategii rozwojowych. Pozwala doświadczać, czuć i mówić o czuciu, co pośród ludzi niezwykle rozwiniętych intelektualnie jest twórczą odmianą i wpływa na lepsze wykorzystanie ich zasobów.

Rys 1. Matryca oddziaływań edukacyjnych



Źródło: Bennewicz (2017), s. 39.

Osoby pracujące w środowisku akademickim często pełnią jednocześnie wiele ról, ich funkcjonowanie charakteryzuje się dużą elastycznością, samodzielnością i swobodą działania. Są to często osoby o wysokim potencjale i dużej wrażliwości, dla których coaching może być przyczynkiem do efektywnej zmiany i większej troski o siebie.

Warsztaty grupowe w połączeniu z indywidualną pracą coachingową dają możliwość pełniejszego wykorzystania wachlarza narzędzi coachingowych dla dobra pracownika i organizacji, jaką jest uniwersytet. Ponadto, ciągła dostępność tej formy wsparcia dla pracowników powoduje wzrost świadomości i poprawę dobrostanu zatrudnionych.

### Ćwiczenie 1. Koło rozwojowe – jak formułować polecenia dla grupy

Rozdaj puste kartki. Wy tłumacz uczestnikom warsztatu w jaki sposób mają pracować z kołem rozwojowym. Pomyśl jaka grupę odbiorców masz przed sobą i zdecyduj jaki rodzaj koła rozwojowego zaproponować – czy koło życia, czy koło pracy, czy koło

rozwojowe dotyczące obu obszarów, czy inne. Wypisz po kolei komunikaty jakie będziesz dawał/a uczestnikom. Czego będą dotyczyły?

1. ...
2. ....
3. ...
4. ... itd.

Sprawdź w jaki sposób Twój komunikat został zrozumiany. Co zrobiłeś/-aś dobrze, a co można by poprawić? Jakie są reakcje uczestników na to narzędzie?

**Literatura:**

Karaś, D. (2019). Pojęcia i koncepcje dobrostanu: przegląd i próba uporządkowania. *Studia Psychologica: Theoria et Praxis*, 19(2), 5–23.  
<https://doi.org/10.21697/sp.2019.19.2.01>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Dilts, R. (2006), *Od przewodnika do inspiratora czyli Coaching przez duże "C"*, Wydawnictwo PINLP G. Peczeko, Warszawa.

Bennewicz, M. (2017), *Coaching i mentoring w praktyce: podejście kognitywistyczne*, Wydawnictwo Coach and Couch.