

## WIELE ODCIENI ZMIANY

– Zawsze chciałam uczyć, przekazywać wiedzę innym. Pracując obecnie w charakterze coacha i facylitatora uważam, że było mi to przeznaczone – mówi **JOLANTA MARSZEWSKA**, absolwentka Wydziału Elektrycznego PW.

Coach i facylitator nie mają polskich odpowiedników. To, czym zajmuje się pani Jolanta, najkrócej można opisać tak: coach jest kimś w rodzaju osobistego trenera. Jej zadaniem jest pomaganie jakieś osobie lub grupie wykorzystać własną wiedzę i umiejętności do zmiany zachowania, po to, aby mogła osiągnąć zamierzony cel. Z kolei facylitator sprawuje kontrolę nad procesem rozwiązywania problemu lub podejmowania wspólnej decyzji przez grupę.

– Kluczową kwestią – zarówno w procesie coachingu, jak i facylitacji – jest jakaś zmiana, która może dotyczyć zarówno funkcjonowania firmy, jak i nawyków oraz zachowań człowieka – mówi Jolanta Marszewska.

Zanim zajęła się tymi zagadnieniami profesjonalnie, sama przeszła na swojej drodze zawodowej kilka zmian. Po studiach, o specjalności automatyzacja procesów technologicznych na Wydziale Elektrycznym Politechniki Warszawskiej, znalazła pracę w Przemysłowym Instytucie Automatyki i Pomiarów. Zespół, w którym pracowała, badał kompatybilność urządzeń peryferyjnych i samych komputerów pracujących w środowisku przemysłowym. Temat był interesujący, ale po kilku latach doszła do wniosku, że jednak nie jest stworzona do pracy inżyniera.

Drugą jej pasją, zaraz po matematyce, były języki obce.

– Uczylałam się angielskiego i francuskiego. Na wakacjach we Francji jeszcze lepiej poznałam ten język i dlatego – rezygnując z pracy w PIAP – zaczęłam się rozglądać za możliwością wykorzystania swoich umiejętności – wspomina.

Dostała propozycję pracy jako redaktor merytoryczny w dziale elektroniki w Wydawnictwach Naukowo-Technicznych. W redakcji miała do czynienia z materiałami źródłowymi w języku angielskim, a szefowa była Francuzką, więc przydawały się oba języki. Jednak nie zagrzała tam długo miejsca, bo wkrótce została mamą.



Dwa lata później, żeby móc połączyć macierzyństwo z pracą zawodową, przyjęła posadę nauczycielki matematyki w gimnazjum. Od razu dostała też wychowawstwo klasy i rozpoczęła naukę w podyplomowym studium pedagogicznym.

Jak na inżyniera, specjalistę od automatyzacji procesów przemysłowych, była to dosyć radykalna zmiana zawodu.

– Już w szkole podstawowej uwielbiałam komuś coś tłumaczyć. Na studiach nie potrafiłam uczyć się sama i zawsze przygotowywałam się do zajęć lub egzaminów dyskutując i tłumacząc sobie nawzajem z koleżanką z grupy albo w większym gronie – mówi pani Jolanta.

– Z perspektywy czasu oceniam, że obecna praca w charakterze facylitatora, pozwalająca mi uczyć innych, była mi przeznaczone. Cały czas zmierzałam w tym kierunku.

W szkole trochę brakowało jej możliwości korzystania z języków, dlatego po czterech latach skorzystała z okazji i dołączyła do pionierskiej grupy Macro Cash & Carry, która opracowywała wtedy plan działalności firmy na rynku polskim. Wyzwanie było ciekawe, ale podczas kolejnego urlopu macierzyńskiego znalazła ją i namówiła do współpracy amerykańska firma Sun Microsystems. Odpowiadała w niej, między innymi, za pracę ośrodka szkoleniowego i realizowane programy uczące klientów, jak korzystać z technologii, serwerów, języków programowania.

### Kobieta w IT

Po kilkunastu latach pracy w firmie technologicznej, a później krótkiej przygodzie z renomowaną firmą consultingową, Jolanta Marszewska uznała, że czas zacząć

działać na własny rachunek i utworzyła własną firmę.

Zaczynając siedem lat temu, wiedziała, że chce zajmować się procesami zmian, które miała okazję poznać pracując w strukturach korporacyjnych. Przygotowanie od strony teoretycznej zapewniły jej podyplomowe studia na kierunku psychologia zmian postaw i zachowań na Uniwersytecie Warszawskim. Jeszcze pracując w firmie Sun uczestniczyła w programach MBA Francuskiego Instytutu Zarządzania, gdzie zaliczyła dwa moduły finansowe i jeden marketingowy. Ponadto, żeby zdobyć wiedzę, której brakowało jej po Politechnice, skończyła jeszcze zarządzanie i marketing na podyplomowych studiach w Szkole Głównej Handlowej.

Przygotowując się do prowadzenia własnej firmy, zainwestowała w coaching. Uzyskała certyfikat coacha i doradztwo w procesach zmiany stało się jedną z usług, które oferowała na początku działalności. Najpierw prowadziła konsultacje dla pojedynczych osób, ale dosyć szybko doszła do wniosku, że woli pracować z grupami. Wtedy w Polsce nie było jeszcze znane pojęcie coachingu grupowego, dlatego zdecydowała się na opracowanie własnego, sześciomiesięcznego programu z wykorzystaniem amerykańskiego wzorca.

Pierwszą grupę zorganizowała wokół tematu kariery kobiet w środowisku IT. Problem znana z wcześniejszego życia zawodowego i dostrzegła zapotrzebowanie na taką tematykę w swoim otoczeniu. Do udziału w zajęciach zaprosiła sześć pań związanych z tą dziedziną.

*– Pracowały ze mną przez rok nad wzmocnieniem siebie i zastanowieniem się nad tym, co tak naprawdę im przeszkadza i blokuje ich karierę. Czy, jako kobiety, mogą inaczej funkcjonować, żeby realizować się pracując na stanowisku menadżera w typowo męskim środowisku. Poprosiłam też o informację zwrotną, dotyczącą efektów naszych spotkań i otrzymałam ją od prawie wszystkich uczestniczek. Okazało się, że dosyć radykalnie po-*

*deszły do zagadnienia i albo przeprowadziły poważne zmiany w swojej działalności, albo wręcz zmieniły miejsce pracy.*

Po jakimś czasie przeprowadzania firm przez proces zmian organizacyjnych, pani Jolanta zauważyła, że najważniejsze w każdym projekcie – z punktu widzenia końcowych jego efektów – jest coś, co angażuje wszystkich pracowników, bo samo pokazywanie im gotowych modeli niewiele daje. Uznała, że najlepiej sprawdza się facylitacja.

## W podwójnej roli

Mając już nawiązane kontakty z wybranymi ekspertami i praktykami z facylitacji z całego świata, postanowiła wybrać się na konferencję facylitatorów do Stanów Zjednoczonych, żeby osobiście ich spotkać i w praktyce poznać stosowane przez nich metody. Parę lat później, na europejskiej konferencji w Oksfordzie, zaprezentowała autorskie rozwiązanie swojej firmy – informatyczny system FACIL. Pozwala on wykorzystywać elektronikę do prowadzenia warsztatów i sesji dla większych grup, nawet dla 80 osób, umożliwia jednocześnie zaangażowanie wszystkich uczestników oraz ich wzajemne inspirowanie się pomysłami. Na tej konferencji spotkała **Tony Manna**, znanego autora modeli facylitacji i książek na ten temat. Zawarła z nim umowę, żeby jeden z jego modeli – Process Iceberg – realizować w Polsce.

Obecnie, razem ze swoimi współpracownikami, prowadzi szkolenia dla profesjonalnych facylitatorów według tego właśnie modelu. Biorą w nim udział, na ogół, osoby związane z przeprowadzaniem zmian albo zarządzające projektami w zespołach, organizacjach, firmach. Zdobyte umiejętności wykorzystują później w swojej pracy, żeby wykonywać ją efektywniej.

*– Szkolenia z facylitacji mają dla mnie wyjątkową specyfikę, bo występuję w podwójnej roli – z jednej strony przekazuję wiedzę, czyli mówię uczestnikom, co mają robić, a kiedy wykonują ćwiczenia, pokazuję istotne elementy facylitacji. Czasami przyjeżdża autor modelu i razem robimy jeszcze dwa dni treningu, a w tym czasie każdy z kursantów musi przeprowadzić sesję z grupą pilotażową.*

Jako facylitator, pani Jolanta prowadzi warsztaty na zlecenie firm, które planują jakieś zmiany w swoim działaniu. Przykładem może być sesja wyjazdowa z grupą liczącą ponad sto osób z całego departamentu dużej organizacji. Celem było to, żeby ludzie ci popatrzyli na hasło innowacyjności z punktu widzenia swojego stanowiska pracy. Zostało postawione im pytanie: co mogą zmienić w swojej pracy, by mieć więcej czasu na ciekawe pomysły, co mogą robić lepiej? Uczest-

nicy w podgrupach opracowywali wstępnie jakieś rozwiązania i prezentowali pomysły na ich realizację. Na tej bazie menadżerowie z tego departamentu wybierali projekty do realizacji. Warsztaty miały sprawić, żeby pracownicy zaangażowali się w proces zmian i wzięli odpowiedzialność za wcielenie ich w życie.

*– Kiedy pracownicy od początku uczestniczą w procesie zmiany i wiedzą, że wzięto pod uwagę jakąś ich propozycję, to czują, że mają wkład w poczynania firmy i z większym zapałem podchodzą do realizacji projektów* – tłumaczy Jolanta Marszewska.

## Pomysł na emeryturę

Pewnego razu natrafiła na specjalny program coachingu adresowany do osób powyżej pięćdziesiątego roku życia, które zaczynają zastanawiać się, co będą chciały robić, kiedy przejdą na emeryturę. Temat bardzo jej się spodobał, ponieważ uważa, że w naszym kraju zdecydowanie brakuje pozytywnego myślenia o przyszłości po zakończeniu pracy zawodowej. Ma to oczywiście związek z ograniczonym budżetem polskich emerytów w porównaniu – na przykład – z amerykańskimi. Jednak są rzeczy, które można robić niedużym nakładem kosztów, tylko trzeba mieć tego świadomość i jakoś się przygotować. W przeciwnym razie grozi szok – „mam dużo czasu, a nie wiem, co ze sobą począć”.

*– Przygotowałam specjalny program coachingu „Zarządzanie wiekiem 50+”, ale z przykrością muszę przyznać, że nie zgłaszają się chętni, którzy chcieliby się przygotować do emerytury. Dlatego bardzo ucieszyło mnie zaproszenie Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce na cykl seminariów „Zarządzanie wiekiem w teorii i praktyce”, podczas których miałam możliwość podzielić się swoją wiedzą* – mówi pani Jolanta.

Nie traci też nadziei, że za jakiś czas przyszli emeryci poczują potrzebę myślenia o tym etapie swojego życia. Zwłaszcza, że ludzie żyją coraz dłużej i w coraz lepszej kondycji. Jej osobisty pomysł na emeryturę, to własny dom z ogrodem, w pobliżu lasu, który już czeka na Mazurach.

*– Na razie tylko tam mieszkuję, ale chciałabym najbliższe lata spędzić z dala od Warszawy. Jest to możliwe, gdyż wiele spraw związanych z firmą można prowadzić wirtualnie. Dlatego pierwszym krokiem było stworzenie dostępu do internetu, żebyśmy mogła pracować. Oczywiście nie wszystko da się załatwić zdalnie, więc część czasu będą musiała jednak spędzać w mieście. Ale w przyszłości planuję zamieszkać tam na stałe.*

Tekst i zdjęcia: ANNA ABRAMCZYK

Jolanta Marszewska prowadzi na Politechnice Warszawskiej zajęcia z zarządzania zmianą na podyplomowych studiach „Zarządzanie projektami” oraz „Zarządzanie zasobami IT”. Podobny kurs ma również w Szkole Głównej Handlowej. Na Politechnice, w ramach podyplomowych studiów z zarządzania projektami, prowadzi pełny program licencjonowanego szkolenia z podstaw facylitacji, dzięki czemu absolwenci tych studiów mają prawo ubiegać się o certyfikat brytyjskiego instytutu ILM.