

KIEDY MOŻLIWA JEST ZMIANA?

OD STRUKTURY SESJI DO ENERGII ZMIANY W COACHINGU

ABSTRAKT

Autorki dokonują porównawczego przeglądu modeli sesji coachingowych opartych na modelu GROW oraz proponują własny, autorski plan sesji coachingowej użyteczny w pracy z klientem. Model ten uwzględnia ważne czynniki, które są konieczne do dokonania faktycznej zmiany w sytuacji wyjściowej klienta oraz do osiągnięcia zamierzonych przez niego rezultatów.

Słowa kluczowe

model zmiany, proces zmiany, modele sesji coachingowych, struktura sesji coachingowej

WSTĘP

Coaching to więcej niż metoda, to cała metodologia rozwoju potencjału człowieka, która wzbogaca się tak dynamicznie na całym świecie, że śledzenie na bieżąco ciągle pojawiających się nowych podejść i wyłaniających się ciekawych perspektyw mogło być zadaniem dla całego sztabu ludzi. Niemal codziennie powstają firmy świadczące usługi w zakresie coachingu, i to firmy specjalizujące się w coraz to nowych obszarach ludzkiej aktywności. Zakres nieustannie poszerza się: od coachingu sportowego, przez świetnie już rozwinięty coaching stosowany w organizacjach jako narzędzie

rozwoju pracowników i coaching biznesowy – służący wspieraniu przedsiębiorców w tworzeniu i rozwoju firm i osiąganiu przez nie założonych celów biznesowych, aż po life-coaching, obejmujący całość życia człowieka bez podziału na sferę prywatną czy zawodową. Pojawiają się też podejścia niezwykle wyspecjalizowane, np. coaching odchudzający, coaching zdrowotny, coaching finansowy, wspierający podniesienie dochodów, coaching kreatywny wspomagający proces twórczy dla artystów, a nawet coaching duchowy (*spiritual coaching*), egzystencjalny, służący towarzyszeniu klientom w procesie poszukiwania i nadawania głębszego sensu i celu swojej egzystencji.

Wraz z rozwojem usług coachingowych rozwijają się też szkoły coachingu przygotowujące specjalistów w różnym zakresie do pracy w tym zawodzie; można nawet mówić o stopniowo zachodzącym procesie profesjonalizacji (por. Czarkowska 2010). Każda ze szkół tworzy własne modele pracy coachingowej, własne opisy procesu coachingu, a nawet autorskie modele sesji coachingowych. Opierając się na nich, można nauczyć się kompetencji, metod pracy i stosowania narzędzi stanowiących profesjonalne wyposażenie coacha.

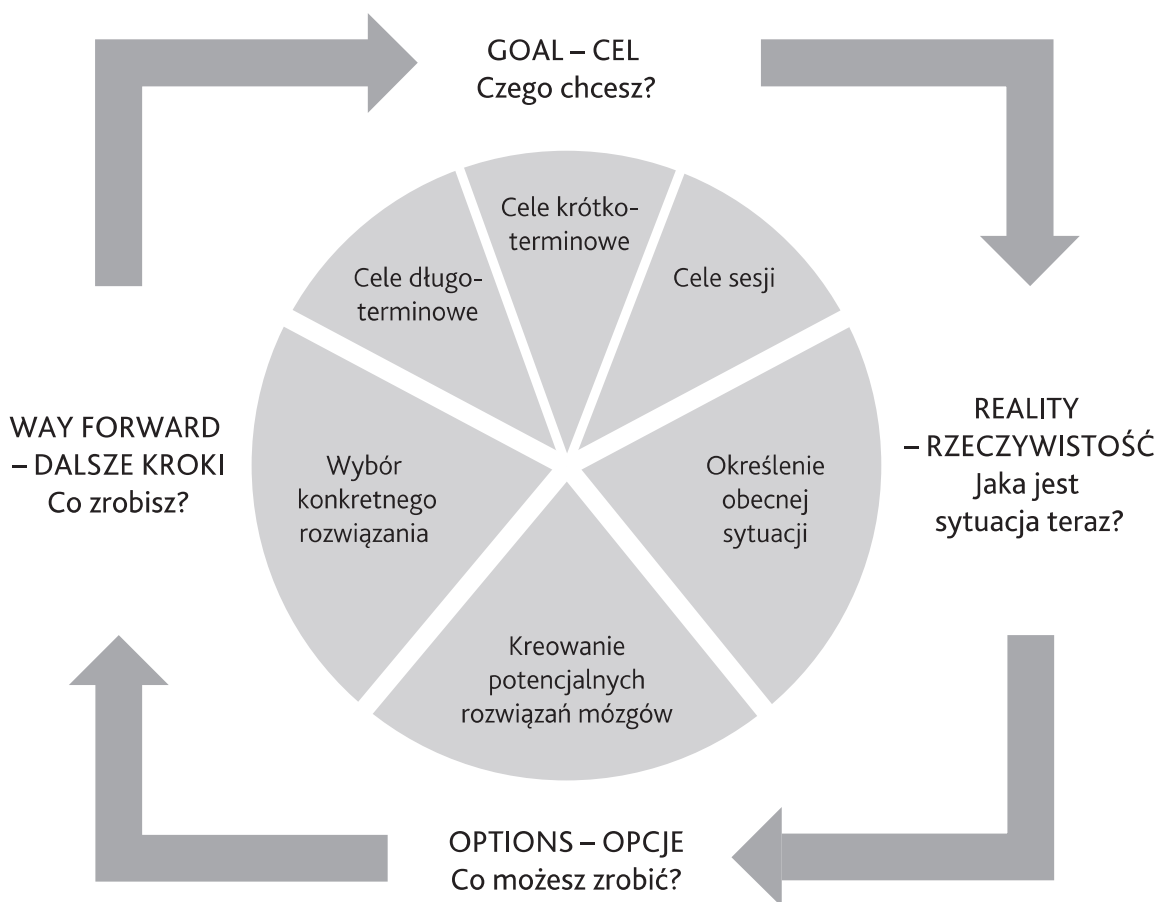
Celem tego artykułu jest dokonanie porównawczego przeglądu wybranych modeli oraz analizy funkcjonalnej opisanych struktur, a także zaproponowanie modelu zmiany i struktury sesji coachingowej, spełniających wszystkie elementy istotne dla procesu zmiany. Nie jest naszą intencją wyczerpanie tego tematu. Chcemy raczej, porównując rozmaite modele, pokazać ich głębsze podobieństwa, specyficzne, powierzchowne różnice oraz wskazać najważniejsze aspekty, które koniecznie powinny znaleźć się w pracy coachingowej z klientem, aby zmiana, rozwój nie tylko zostały zaplanowane, ale też zrealizowane. Nasz artykuł może spełniać funkcję czysto poznawczą, edukacyjną: przez dostarczenie informacji na temat wybranych modeli. Dla nas jednak szczególnie istotne jest, aby spełniał funkcję pragmatyczną – pokazując, jakie elementy sesji potrzebne są w praktyce coachingowej, aby dostarczyć klientowi wszystkich potrzebnych narzędzi do osiągnięcia założonych rezultatów. Jeśli dodatkowo zostanie spełniona trzecia funkcja – inspiracyjna, poprzez poszerzenie perspektywy, otwarcie dyskusji i zachęcenie coachów do tworzenia kolejnych modeli służących rozwojowi klientów – będziemy bardzo szczęśliwi.

MODELE SESJI COACHINGOWYCH

Czym są modele sesji coachingowej? Dlaczego z punktu widzenia nauki ważne jest, aby je tworzyć, opisywać i porównywać? Formułowanie modeli w coachingu służy prezentacji różnorodnych szkół, podejść oraz ich ewolucji. Poza tym modele służą do zmniejszenia złożoności zjawisk w stopniu umożliwiającym ich poznanie i ułatwiającym zrozumienie rzeczywistości, do której się odnoszą. Model teoretyczny jest więc uproszczoną konstrukcją myślową, pozbawioną wielu szczegółów występujących

w rzeczywistości, których pominięcie nie może jednak odkształcać istoty badanego zjawiska (Król 2006: 36).

Nie sposób pisać o modelach coachingowych, nie zaczynając od klasyki coachingu. Modelem najszerzej znanym i powszechnie uznawanym za najstarszy jest model GROW (rysunek 1), opracowany na przełomie lat 70. i 80. XX wieku na podstawie konceptu Inner Game Timothy Gallweya (od 1974 do 2009) przez Grahama Aleksandra i Alana Fine'a (1987). GROW został spopularyzowany przez sir Johna Whitmore'a (1992) i ze względu na to, że jest to także model najczęściej opisywany w artykułach dotyczących coachingu i coachingowych podręcznikach nie będziemy w tym miejscu zbyt wiele uwagi poświęcać samemu opisowi kolejnych elementów/etapów tego modelu, ale raczej skoncentrujemy się na jego analizie funkcjonalnej. Pomoże to w ukazaniu istoty, odkryciu celu, jaki mają osiągnąć poszczególne części GROW, aby w ten sposób zyskać świadomość głębszej struktury, co pozwoli nam porównywać kolejne modele do tego klasycznego już schematu.



RYSUNEK 1. MODEL GROW

Źródło: opracowanie własne.

Warto zastanowić się nad tym, jakie aspekty coachingowej pracy leżą po stronie coacha, a jakie po stronie klienta w poszczególnych fazach GROW, uwzględniając założenie, że zgodnie z zakresem odpowiedzialności coach dba o przebieg samego procesu (strukturę, formę), zaś klient odpowiada za treść (zakres, meritum) coachingu, dlatego funkcje poszczególnych faz tego modelu będą inne (choćby paralelne) z perspektywy coacha i inne z perspektywy klienta.

MODEL GROW

Faza 1 – G jak *Goal* – określenie celu jako pierwszy etap procesu coachingowego wynika z fundamentalnego założenia, że w punkcie startu nie warto koncentrować uwagi klienta na tym, co jest trudne, na problemach, deficytach i brakach, natomiast warto skupić się na tym, czego klient pragnie, co jest dla niego pozytywne, dobre i pożądane i do czego chętnie będzie zmierzał. Takie założenie pełni kilka istotnych funkcji: nie tylko pozwala wyjść klientowi z bezproduktywnego narzekania, ale też zyskać motywację do podjęcia wysiłku w celu wprowadzenia zmian i utrzymać zaangażowanie konieczne do wytrwania w działaniach służących osiągnięciu celu.

Zadaniem coacha na tym etapie jest towarzyszenie klientowi w odkrywaniu i dookreślaniu jego celów – zarówno długoterminowych, jak i krótkoterminowych oraz celu sesji przez stawianie pytań, poszerzanie jego perspektywy i uważne, odzwierciedlające słuchanie, tak aby klient, sam słysząc własne słowa, doprecyzowywał i klaryfikował sam sobie własne zamierzenia.

Do poprawnego sformułowania celu w coachingu można zastosować kilka narzędzi, m.in. powszechnie znany schemat SMART (specific; measurable/meaningful; achievable/ attractive/agreed upon; realistic; time based), wzbogacając go o dodatkowe kryteria istotne z perspektywy nie tylko określania, ale także mającej nastąpić realizacji planów klienta. Następnym narzędziem pracy coacha mającym ułatwić klientowi dokonanie zmiany może być skala szacunkowa, za pomocą której klient określi bieżący i docelowy (pożądany) poziom satysfakcji w zakresie związanym z realizacją wybranego celu. Jest to punkt łączący fazę ustanawiania celu z kolejną fazą sesji.

Faza 2 – R jak *Reality* – polega na zbadaniu stanu bieżącego, eksploracji wyjściowej sytuacji klienta w zakresie przez niego zgłaszanym w chwili obecnej. W tym momencie może pojawić się temat braku satysfakcji albo wręcz niezadowolenia lub innych negatywnych emocji związanych z tym, co jest, dlatego ważne jest, aby klient poszerzał swój ogląd sytuacji na kilku poziomach. Coach, poprzez pytania, może wspierać klienta w tym, aby nazwał i zrozumiał własne emocje i jednocześnie był świadomy faktów oraz swoich rzeczywistych zewnętrznych zachowań. Temu celowi może służyć metoda SWOT czy też technika dysocjacji, przez np. opisywanie

lub rysowanie przez klienta własnej bieżącej sytuacji z pozycji obserwatora. Eksplorację rzeczywistości warto zrobić pod kątem zarówno wyzwań, jak i możliwości, naturalnie pamiętając o jednym z fundamentalnych założeń, że klient już teraz posiada wszelkie potrzebne mu zasoby i nie potrzeba go „naprawiać” (więcej na ten temat w Czarkowska 2011). Badanie rzeczywistości powinno być jak najszersze, ponieważ skoro klient ma wszystko, co jest mu potrzebne, aby dokonać istotnej dla siebie zmiany, wystarczy, by dzięki coachingowym pytaniom uświadomił sobie, co już ma i co w związku z tym może zrobić. Gdyby jednak sam klient odkrył, że czegoś jeszcze mu brakuje, to może wówczas opracować strategię, jak można to rozwinąć, nauczyć się lub uzyskać.

Faza 3 – O jak *Options* (opcje, możliwości), a niektórzy dodają też drugie O – jak *Obstacles* (organiczenia, przeszkody) – jest to faza przeznaczona na generowanie nowych możliwości. Konieczne jest dostrzeżenie istniejących ograniczeń, ale właśnie po to, aby znaleźć metody ich przekraczania lub satysfakcjonującej klienta realizacji celu w ramach istniejących granic. Ten etap sesji stawia przed coachem zadanie stworzenia specjalnej przestrzeni sprzyjającej kreatywnemu myśleniu, poszukiwaniu rozwiązań i generowaniu pomysłów, wychodzeniu poza rzeczywistość w kierunku możliwej przyszłości. Racjonalna ocena wygenerowanych pomysłów następuje dopiero przy przechodzeniu do kolejnej fazy sesji, podczas której z fantastycznych idei ma się wyłonić konkretny plan działań, zaś jego skuteczność jest uwarunkowana jak najbardziej adekwatnym osadzeniem w rzeczywistości.

Faza 4 – W jak *Will* (wola), *Way forward* (droga naprzód) albo *Wrap up* (plan dający zaangażowane działanie). Celem tego etapu jest przełożenie marzeń i wygenerowanych opcji na skonkretyzowany i osadzony w czasie plan działań, zgodnie z uznanymi metodami planowania: ramowo w dłuższym okresie i coraz bardziej szczegółowo w krótszym, aż po dokładne określenie tzw. pierwszych kroków, czyli zadań do wykonania od razu (dzisiaj, a najdalej jutro). Aby jednakże mógł powstać jakikolwiek plan, najpierw konieczne będzie dokonanie wyboru możliwości – jednej albo dwóch – które będą urzeczywistniane, dlatego ważne jest, by klient miał świadomość kryteriów wyboru, którymi będzie się tutaj kierował. Jaka opcja z jego perspektywy jest najkorzystniejsza i z jakiego powodu? Co dla niego oznacza możliwość zrealizowania tej opcji, a z czym wiązałoby się ryzyko jej niezrealizowania? Jakie mogą wystąpić trudności, przeszkody na drodze do osiągnięcia tego celu i co zrobić, aby się do nich przygotować i je ominąć? Kto będzie wspierał klienta na drodze do osiągnięcia tego celu i co będzie temu sprzyjać? O co jeszcze warto zadbać w trakcie?

Podsumowanie poszczególnych funkcji modelu GROW przedstawia tabela 1.

TABELA 1. FUNKCJE MODELU GROW

Fazy		FUNKCJE poszczególnych faz
G – Goal What do you want?	CEL Co chcesz osiągnąć?	Wyjście poza problem Konkretyzacja celów, dobór celu Uświadomienie celów długookresowych i krótkookresowych oraz celu sesji Motywacja do pracy nad szukaniem rozwiązań
R – Reality What is happening now?	STAN AKTUALNY Jak jest obecnie?	Poszerzenie percepcji poprzez pytania coacha Rzeczywistość mentalna – osobisty odbiór bieżącej sytuacji Nazwanie i zrozumienie emocji przez klienta Obserwacja własnych działań Przegląd faktów – stan obecny Spis zasobów potrzebnych do realizacji celu
O – Options What could you do?	OPCJE Co możesz zrobić?	Poszerzenie możliwości wyboru Generowanie opcji Zabawa Poprawa stanu emocjonalnego Doprecyzowanie kryteriów wyboru, poszukiwanie najlepszych rozwiązań
W – Way forward What will you do? Will	DALSZE KROKI Co zrobisz? WOLA Kiedy? Jaki będzie Twój pierwszy krok?	Dokonanie spośród wygenerowanych możliwości wyboru opcji do realizacji Przekładanie marzeń na plan działań Tworzenie planu ramowego i planów bardziej szczegółowych Spis pierwszych kroków, działań do podjęcia na początku Osadzenie planu w czasie Zabezpieczenie metod na pokonywanie przewidywanych przeszkód Zapewnienie sobie wsparcia Zadbanie o motywację na czas działania

Źródło: opracowanie własne.

INNE MODELE SESJI COACHINGOWYCH

W historii rozwoju coachingu było mnóstwo odmian modelu GROW – od TGROW (Topic) poprzez IGROW (Issue) po ReGROW (Review) aż po inne modele sesji opracowywane przez kolejne szkoły coachingu i nazywane ciekawymi akronimami, które w swej istocie sprowadzają się funkcjonalnie do modelu źródłowego. Różnice między nimi dosyć często polegają na zamianie kolejności poszczególnych etapów, rozbiciu jednego z nich na dwa lub trzy pomniejsze albo dodaniu jeszcze jakiegoś autorskiego elementu, dlatego wariacje modelu GROW nie będą tutaj omawiane. W zamian za to chciałbyśmy się skoncentrować na przedstawieniu innych znanych modeli: CLEAR, OSKAR, ACHIEVE, ARROW (strzała coachingowa), COACH, STORM. Są one

TABELA 2. ETAPY SESJI COACHINGOWYCH W RÓŻNYCH MODELACH W PORÓWNIANIU DO GROW

Nazwa	Znaczenie angielskie (pytania)	Znaczenie polskie (pytania)	Funkcje w stosunku do GROW	Źródło
CLEAR	C – contracting	Jaki był twój cel, co zamierzałeś osiągnąć?	Goal – kontrakt w sensie współpracy, ale też kontrakt na sesję Określenie celu i jego doprecyzowanie	Peter Hawkins
	L – listening	Jaki jest rezultat, co jest faktycznie?	Reality – słuchanie, badanie rzeczywistości	
	E – exploring		Reality – badanie rzeczywistości Options – poszukiwanie rozwiązań, opcji	
	A – action	Czego się nauczyłeś, o co jesteś mądrzejszy?	Options – zawiera w sobie generowanie opcji, różnych alternatyw Way forward – tworzenie planu działań, jako że z tych opcji wybiera się najlepsze drogi	
	R – review	Co zrobisz inaczej następnym razem?	Will – przegląd rezultatów i nadanie im wartości – co klientowi da osiągnięcie tego celu Sięganie do wewnętrznej motywacji	
OSKAR	O – outcome	Określenie celu	Goal – określenie, na czym ma polegać oczekiwany rezultat	Paul Z Jackson, Mark McKergow, <i>The Solutions Focus: Making Coaching and Change 2000</i>
	S – scale	Skalowanie	Goal – Reality – różnica pomiędzy stanem obecnym a pożądanym Skalowanie, na ile ten rezultat, który chcemy osiągnąć, jest odległy od tego, co jest w tej chwili. To wymaga oszacowania celu do tego, co jest już w tym zakresie	
	K – know-how	Wydobycie ukrytej wiedzy klienta, wykorzystanie wiedzy coacha	Options – poszukiwanie możliwości, uczenie się nowych rzeczy, zbieranie zasobów, generowanie pomysłów	
	A – affirm and action	Wykorzystanie zasobów klienta Ustalenie planu działania	Will – wzmacnianie silnych stron	

Nazwa	Znaczenie angielskie (pytania)	Znaczenie polskie (pytania)	Funkcje w stosunku do GROW	Źródło		
ACHIEVE	R – review	Follop up, sprawdzanie kierunków dalszych działań	Way forward – przegląd całości i wnioski na przyszłość w postaci konkretnych działań do podjęcia	Sabine Dembowski, Fiona Eldridge		
	A – assess current situation	Określenie stanu obecnego	Reality – w tym modelu zaczynamy od rzeczywistości, zazwyczaj od jakiegoś problemu klienta			
	C – creative brainstorming of alternatives	Kreowanie alternatywnych rozwiązań w stosunku do obecnej sytuacji	Options – wymyślanie kreatywnych podejść Tworzenie możliwości			
	H – hone goal	Określenie celu	Goal – przejście do celu			
	I – initiate options generation	Generowanie rozwiązań dla realizacji celu	Options – generowanie opcji pod kątem tego celu			
	E – evaluate options	Sprawdzenie rozwiązań dla realizacji celu	Options – ocena opcji i wygenerowanych pomysłów			
	V – valid action programme design	Projektowanie planu działania	Way forward – dobór właściwych działań i planowanie, projektowanie konkretnego programu			
	E – encourage momentum	Wykorzystanie momentu zaangażowania	Will – uzyskiwanie napędu, momentu, kiedy klient zaczyna czuć, że działania już same generują się dalej Energia do działania			
	Coaching ARROW	Begin Active or Proactive Listening	Zaczynaj od aktywnego i uważnego słuchania		-	Andrew Gilbert, Karen Whittleworth, Worth Consulting 2002
		Establish rapport	Ustal raport (dopasowanie)		-	
Agree on contract		Uzgodnij kontrakt na sesję	Goal			
4 planning questions		4 planujące pytania	Reality			
Outcome frame		Rama celu	Goal			

	Doświadczenie	Doświadczenie	Options	
	List action steps	Określenie planu działania	Way forward	
	Ask value of time	Nadanie wartości temu, co zostało osiągnięte w czasie sesji	Will	
	Blessing or Honor	Doceń wspólny czas i dokonania w czasie sesji	Will	
COACH	C – clarify the topic	Określenie tematu	Goal - Reality	
	O – outcome desired	Określenie celu	Goal	
	A – actually happening	Określenie stanu obecnego	Reality	
	C – create options	Kreowanie rozwiązań	Options	
	H – hard copy action plan	Ustalenie planu działań	Way forward	
STORM	S – specific result	Określenie rezultatów	Goal	
	T – time to complete	Określenie ram czasowych	Goal	
	O – others who can help	Określenie potrzebnych osób	Options	
	R – resources needed	Potrzebne zasoby	Options	
	M – measure of progress	Mierzenie postępów	Way forward	

Źródło: opracowanie własne.

powszechnie znane i stosowane w środowisku coachów. Powstały w uznanych szkołach coachingowych i są szeroko przez nie propagowane. Ich dokładny opis można znaleźć w podanej literaturze oraz w internecie. Z tego też powodu ograniczyliśmy się do przedstawienia ich w dużym skrócie w tabeli 2 w porównaniu do klasycznych czterech etapów sesji coachingowej.

COACHING INTERWENCYJNY – MODEL MENEDŻERSKI GOLD

Istnieje jeden model, który, obok GROW, chciałbyśmy przedstawić nieco szerzej, ze względu na jego specyficzne zastosowanie. Model GOLD stosuje się wtedy, gdy wystąpiła jakaś trudna sytuacja, działanie pracownika lub zespołu, które spowodowało negatywne konsekwencje, kiedy zaistniał błąd i istnieje potrzeba dokonania coachingowej korekty, czyli zastosowania tzw. coachingu interwencyjnego. Model ten do pewnego stopnia także odzwierciedla strukturę GROW i jest oparty na tych samych założeniach, lecz osadzony w innym kontekście. Struktura modelu GOLD (tabela 3) zawiera się w czterech kluczowych pytaniach: co zamierzałeś osiągnąć? co osiągnąłeś faktycznie? czego się nauczyłeś? co zrobisz inaczej następnym razem w tego typu sytuacjach?

Nacisk w tym modelu jest położony na uczenie się z własnego doświadczenia, *ex post facto*. Zgodnie z powiedzeniem, że „doświadczenie to suma popełnionych błędów”, warto spożytkować tego rodzaju sytuacje do rozwoju świadomości konsekwencji swoich decyzji i działań oraz aktywnego i konstruktywnego wyciągnięcia wniosków na przyszłość.

TABELA 3. MODEL GOLD

Znaczenie angielskie Pytania do modelu	Znaczenie polskie Pytania	Funkcje w modelu GROW
G – what was your goal ?	Co zamierzałeś osiągnąć? Jaki był twój cel ?	Goal
O – what was the outcome ?	Jaki jest rezultat ? Co osiągnąłeś faktycznie?	Reality
L – what did you learn ?	Czego się nauczyłeś ? O co jesteś mądrzejszy?	Reality/Options
D – next time what will you do differently ?	Co zrobisz inaczej następnym razem?	Options/Way forward

Funkcjonalnie GOLD zawiera te same elementy co GROW:

- doprecyzowanie celu, który miał być osiągnięty,
- badanie rzeczywistości, która w tym przypadku negatywnie zweryfikowała przyjęte założenia,
- wyciąganie wniosków i generowanie opcji na podstawie tego, co się wydarzyło oraz
- kreowanie nowych, skuteczniejszych rozwiązań w analogicznych sytuacjach w przyszłości.

Dobrze jest mieć świadomość, że model ten sprawdzi się w kulturach organizacyjnych, w których istnieje przyzwolenie na popełnianie błędów (naturalnie w granicach finansowego bezpieczeństwa akceptowanych przez daną firmę) – zgodnie z powiedzeniem, że nie popełnia błędów tylko ten, kto nic nie robi. Taki rodzaj kultury organizacyjnej sprzyja rozwojowi pracowników, pozwalając im na eksperymentowanie, jednocześnie przy zachowaniu odpowiedzialności za rezultaty. Stwarza to dobre warunki dla procesu uczenia się i osobistego zaangażowania w poszukiwanie coraz lepszych rozwiązań na przyszłość.

UJĘCIE KRYTYCZNE MODELI

Opisane modele sesji, z małymi wyjątkami, koncentrują się zazwyczaj na tych samych funkcjach co model GROW. Chociaż model ten jest pewnego rodzaju punktem odniesienia, nie zawiera on bardzo istotnych elementów pracy coachingowej – stanu coacha, dopasowania i raportu (jak np. w ARROW). Nie ma także celebracji. Koncentruje się więc on na „twardych” aspektach pracy coacha – samej strukturze do osiągnięcia celów. I chociaż są badane wyzwania związane z aktualną rzeczywistością, to nie ma także badania potencjalnych barier (choć one jako *obstacles* pojawiły się już w późniejszych odmianach tego modelu).

Jeśli chodzi o inne modele, to CLEAR opisuje etapy sesji poprzez czynności, nie przez elementy samego modelu. Model OSKAR w niewielkim stopniu uwzględnia badanie rzeczywistości. Wskazuje raczej na dystans między tym, co chcę, a tym, co jest, bez badania, co jest zarówno na poziomie wyzwań, jak i możliwości. ACHIEVE charakteryzuje się wysoką złożonością modelu, występuje w nim dwukrotne przejście przez fazę generowania opcji (raz, aby wyjść z rzeczywistości, a raz, aby odwołać się do konkretnego celu), co może okazać się kłopotliwe w praktyce coachingowej. W modelu strzały coachingowej ARROW jest niewielkie odniesienie do aktualnej rzeczywistości.

ENERGETYCZNY PLAN SESJI COACHINGOWEJ

W naszej pracy z pięcioma kolejnymi edycjami Studiów Podyplomowych z Coachingu w Akademii Leona Koźmińskiego zauważyliśmy wiele plusów i minusów przedstawionych tu modeli. To właśnie intensywna praca ze studentami oraz kilkuletnia własna praktyka coachingowa zainspirowały nas do stworzenia autorskiego modelu sesji coachingowej przedstawionego na rysunku 2.

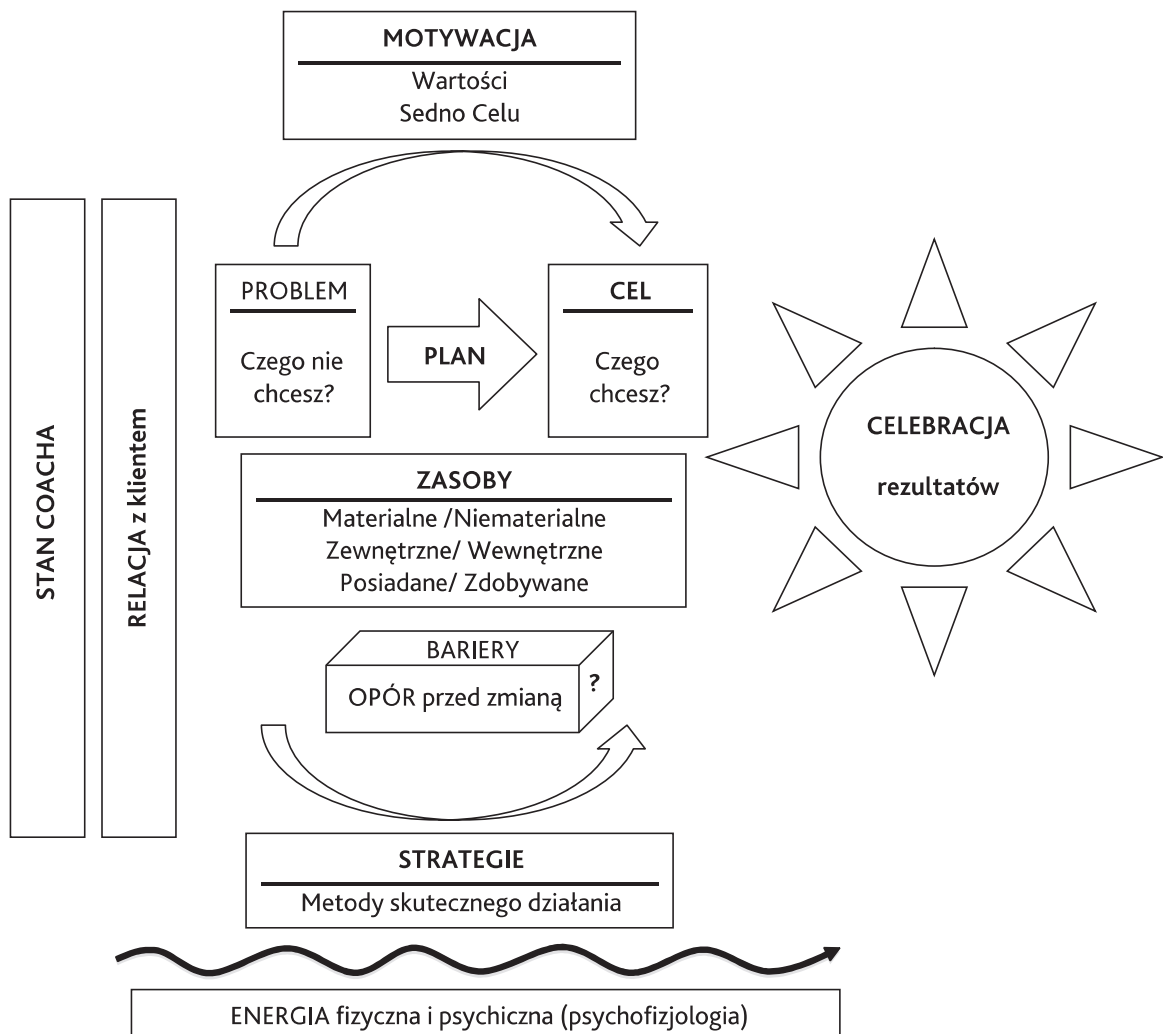
Jest to raczej nieliniarny plan (mapa) sesji, ponieważ podczas kontaktu z klientem dostosowanie do jego toku myślenia i działania może wymagać od coacha elastycznego przemieszczania się pomiędzy poszczególnymi elementami, a nie podążania za przyjętą w góry liniarną i sekwencyjną strukturą. Z tego względu będziemy mówić o elementach, a nie o etapach sesji. Energetyczny model sesji składa się z następujących dziesięciu elementów: Stanu Coacha, Relacji, Celów, Zasobów, Barrier, Motywacji, Energii, Strategii, Planu i Celebracji. Z tych dziesięciu elementów wynika siedem rodzajów aktywności coacha, który jest odpowiedzialny za proces i czuwa nad przebiegiem sesji maksymalnie dostosowanym do potrzeb klienta. Jest to swoisty składnik kompetencji zwanej „dancing with the moment” (por. Whitworth et al. 2010) dlatego podczas całej sesji coach będzie dbał o:

- utrzymywanie własnego „stanu coacha”,
- budowanie relacji i podtrzymywanie kontaktu z klientem,
- ułatwianie klientowi wyjście poza problem i dookreślenie celu,
- zmniejszanie oporu przed zmianą i barier zewnętrznymi,
- tworzenie klientowi warunków do opracowania strategii i konkretyzacji planu działania,
- podtrzymywanie motywacji i energii do działania,
- dostrzeżenie i celebrowanie osiągniętych przez klienta rezultatów.

Nie są to kolejne czynności, tylko raczej nieustanna świadomość dotycząca tych aspektów pracy coachingowej.

UTRZYMYWANIE „STANU COACHA”

Najistotniejszą sprawą, jeszcze nawet przed stworzeniem relacji coachingowej i rozpoczęciem sesji, jest dla coacha wejście w taki stan, który będzie służył jemu i klientowi najbardziej. Określa się go stanem coacha. W literaturze stan taki określa się niekiedy stanem przepływu (Csíkszentmihályi Mihály 2005) czy też stanem *mindfulness* (Chaskalson Michael 2011). Stan coacha możemy opisać według trypoziomowego modelu stanu, który składa się z: elementu fizjologicznego – jest nim komfort fizyczny; warstwy emocjonalnej – jest nią komfort emocjonalny, który sprzyja otwartości, wejściu w relację oraz warstwy mentalnej – komfortu intelektualnego, który sprzyja kreatywnemu myśleniu.



RYSUNEK 2. ENERGETYCZNY PLAN SESJI DO PRZEPROWADZANIA KLIENTA PRZEZ ZMIANĘ

Źródło: opracowanie Lidia D. Czarkowska.

Stan coacha można także zdefiniować jako specyficzną postawę. Zakładając trzy komponenty postawy: komponent emocjonalny, kognitywny, wolicjonalny i jako ich rezultat dopiero zewnętrzny efekt w postaci komponentu behawioralnego, możemy uznać, że na spójną postawę coacha składają się: pozytywny sposób myślenia, harmonijne emocje oraz chęć wspierania klienta. Ich rezultatem jest odpowiednie zewnętrzne zachowanie coacha.

Czym jest ten pozytywny sposób myślenia? Określają go fundamentalne założenia coachingowe, m.in. przekonanie, że klient posiada wszystkie potrzebne zasoby, że jest odpowiedzialnym, kreatywnym, twórczym człowiekiem (Atkinson, Chois 2010). Są to podstawowe filary psychologii pozytywnej dotyczące procesu zmiany,

człowieka i jego możliwości. Chęć wspierania klienta przejawia się w świadomej obecności, otwartości, i gotowości do towarzyszenia klientowi w jego podróży. Coach chce być dobrym narzędziem, chce stworzyć przestrzeń dla klienta, chce być dostępny, być w kontakcie, chce słuchać. Natomiast nie jest wolą coacha wywieranie wpływu, proponowanie własnych rozwiązań czy też skłanianie klienta do zmiany.

Dla coacha jego stan przed rozpoczęciem sesji jest sprawą kluczową, musi zadbać o siebie, aby w najlepszy możliwy sposób zająć się sprawami klienta. Aktualna wiedza o neuronach lustrzanych wyjaśnia, w jaki sposób ludzie odczytują emocje i zachowanie innych: podczas obserwacji zachowania innych osób dochodzi do automatycznej aktywacji neuronów odpowiedzialnych za empatię, np. odczuwamy ból, widząc innych (de Vignemont, Singer 2006). Dlatego też jeśli emocjonalny stan coacha jest niekomfortowy, to będzie on wpływał negatywnie na samopoczucie klienta i na przebieg sesji. Odpowiedzialnością zawodową coacha wobec klienta jest więc zadbanie o swój wewnętrzny stan.

BUDOWANIE RELACJI I PODTRZYMYWANIE KONTAKTU Z KLIENTEM

Relacja coach–klient znacznie różni się od relacji terapeutycznej, trenerskiej czy doradczej podstawowym założeniem, że klient posiada, jako człowiek dojrzały, potencjalnie wszelkie zasoby lub wiedzę, aby dokonać zmiany. Tymi zasobami są wiedza i doświadczenie klienta, jego mądrość jawna (Kilburg 2000) i ukryta. Rolą coacha jest dopomożenie klientowi w wydobyciu tych zasobów i wykorzystaniu ich, wspieranie klienta w używaniu własnej kreatywności i intuicji.

Relacja w coachingu jest oparta na partnerstwie, ma charakter równorzędny, który można określić jako dorosły–dorosły według Analizy Transakcyjnej (Berne 1987). Klient jest osobą dorosłą, która bierze odpowiedzialność za swoje życie, realizację własnych planów i swój rozwój. Coach natomiast dba o zbudowanie zaufania, wzajemny szacunek, akceptację i poufność. Te aspekty, choć w zasadzie charakteryzują postawę coacha, bezpośrednio przekładają się na relację coachingową.

Istotą relacji coachingowej jest nawiązanie i utrzymanie kontaktu głównie poprzez werbalne i niewerbalne dopasowanie i odwzorowanie (Churches, Terry 2010). Wymaga to wysoko rozwiniętych kompetencji coacha związanych z komunikacją interpersonalną, inteligencją emocjonalną i społeczną oraz wiedzą psychologiczną. Niezwykle ważne jest też wielopoziomowe, bezzałożeniowe i otwarte słuchanie, które daje możliwość formułowania odzwierciedlających komunikatów w celu poszerzenia samoświadomości klienta.

Bardzo istotną kwestią dla coacha jest całkowita akceptacja klienta – jego podejścia, jego wartości, światopoglądu i jego życiowych wyborów. Akceptacja ta wybiega daleko poza ramy tolerancji. Coach musi „stać po stronie klienta”. Jeśli w coachingu

kulturowym wyzwaniem dla coacha mogą być pewne kulturowe różnice, od diety po przekonania religijne klienta (por. Rosinski 2011), to w diversity coaching – także płeć/gender (coaching w środowisku homoseksualnym, gdy coachem jest osoba o zdecydowanych poglądach heteroseksualnych) czy też coaching mężczyzn „typu alfa” (gdy coachem jest np. feministka) (por. Passmore 2010). W takich przypadkach coach niejako odsuwa na czas sesji własne preferencje, pracuje z klientem w jego świecie, według jego wartości. Oczywiście, w niektórych przypadkach (jak te opisane powyżej) coach może nie zdecydować się na pracę z klientem, bowiem założeniem relacji coachingowej jest szacunek, komfort i zaufanie obu stron.

WYJŚCIE POZA PROBLEM I DOOKREŚLENIE CELU

Określenie celu w coachingu bywa niekiedy dość skomplikowanym zadaniem dla samego klienta. Dzieje się tak zazwyczaj, gdy w jego sposobie komunikowania się dominuje wyrażanie niezadowolenia ze stanu obecnego nad opisywaniem przyszłej pozytywnej wizji i celów. W takiej sytuacji coach zazwyczaj pozwala klientowi na ekspresję w sposób, który jest przez niego preferowany. Często ten styl wypowiedzi przypomina narzekanie, wyrażanie obaw czy niezadowolenia ze stanu obecnego. Kolejnym krokiem w takim przypadku jest pomoc klientowi w przeformułowaniu swojej wypowiedzi tak, aby cel został sformułowany pozytywnie. Może temu służyć zestaw tzw. mocnych pytań, które przekierowują uwagę klienta ze sfery problemu na sferę rozwiązań z deficytów na mocne strony i z ograniczeń na możliwości.

Przy określaniu celu poza zastosowaniem klasycznych, opisanych powyżej kryteriów SMART, warto jeszcze:

- zadbać o to, aby cel był sformułowany pozytywnie (czyli określony w kategoriach, co pozytywnego klient chce osiągnąć lub zyskać, a nie czego negatywnego uniknąć lub co złego zmienić) oraz
- dopytać, w jakim zakresie osiągnięcie celu zależy od działań samego klienta i co uczynić, aby znalazł się on w kręgu jego wpływu, a także
- w jaki sposób realizacja tego konkretnego celu wpłynie na inne ważne aspekty życia i aktywności klienta oraz na jego relacje społeczne.

Koniecznym jest w tym miejscu poruszyć jeszcze jedną, niezwykle istotną kwestię – tzw. sedno celu, jego istotę. Sednem celu może być głębsza wartość, jakość, sens lub inny, ważniejszy cel stojący za tym, co chcemy osiągnąć. Tak jak w gramatyce transformacyjnej mamy strukturę powierzchniową (syntaktyczną strukturę zdania, odnoszącą się do użytych bezpośrednio słów) i strukturę głęboką (odnoszącą się do wyrażanych w ten sposób znaczeń) (Chomsky 1957), tak analogicznie warstwy celu mogą mieć różny poziom. **Warstwa powierzchniowa celu** jest tym, co wypowiadamy

– to słowa, których używamy na określenie naszych dążeń. Warstwa głęboka to jest intencja, zamysł, który stoi z tymi słowami. Cel sformułowany w warstwie powierzchniowej może niekiedy mijać się z jego intencją, tak jak to niekiedy zdarza się w komunikacji, dlatego dobrze, aby podczas coachingu klient nie tylko jednoznacznie określił, nazwał to, do czego dąży, ale jeszcze po przyjrzeniu się **warstwie głębokiej celu** uświadomił sobie, po co tak naprawdę ten cel chce osiągnąć.

ZMNIEJSZANIE OPORU PRZED ZMIANĄ I BARIER ZEWNĘTRZNYCH

Ten element w naszym modelu jest trójwymiarowy, aby oddać jego złożoność. Mogą się na niego składać zarówno wewnętrzny opór przed zmianą, jak i zewnętrzne bariery i ograniczenia oraz tzw. nieprzewidziane okoliczności, które na schemacie zostały zaznaczone znakiem zapytania.

Opór przed zmianą i zachowania obronne (defensywne) są naturalnym elementem osiągnięcia celów i rozwoju człowieka. Na poziomie fizjologicznym ma on związek z prawdopodobnie dominującą funkcją mózgu (Cooper 2007), która jest odpowiedzialna za ochronę ego, a więc także – ciała fizycznego i życia. W sensie bardzo podstawowym jest to wszystko, co nas powstrzymuje przed wyruszeniem do przodu, to obawa przed utratą *status quo*, atawistycznie – utratą życia. Dawniej w terapii czy nauczaniu dorosłych (np. wśród trenerów biznesowych) określało się takie zachowania jako dysfunkcyjne, a klientów jako trudnych (Kottler 2004). W coachingu jednak przyjmujemy założenia o pozytywnej intencji wszelkich zachowań i reakcji klienta, w tym jego oporu przed zmianą, który może pełnić ważne funkcje ochronne.

W procesie osiągnięcia celów mogą wystąpić cztery podstawowe rodzaje lęków: lęk przed marzeniami, wyjściem z systemu, lęk przed konfliktem i lęk przed porażką. Występują one na trzech etapach: etapie początkowym (trudności z rozpoczęciem czegoś), etapie realizacji (związane z tzw. systematycznością konsekwencją i wytrwałością w realizacji celu) oraz etapie końcowym (kończenie spraw, zaprzestanie starych nawyków itp.) (Atkinson, Chois 2009). Dziś wiemy, że te tzw. gremliny, smoki czy przeszkody są bardzo naturalne i spełniają w psychice klienta ważne funkcje, także przystosowawcze, które można kreatywnie wykorzystać w procesie zmiany (Cooper 2007).

Poza oporem przed zmianą można jeszcze wskazać tzw. bariery (ograniczenia), które można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Ograniczenia wewnętrzne (zwane „miękkimi”) występują zazwyczaj w postaci ograniczających przekonań, powstałych jako wnioski z przeszłych doświadczeń, kiedy coś nam się nie udało, coś nie wyszło lub skończyło się inaczej, niż się spodziewaliśmy. Często dlatego trudno z nimi pracować samemu klientowi, gdyż mając dany zestaw własnych opinii, uznaje

je za pewniki, co uniemożliwia mu poszukiwanie rozwiązań poza własną sferą doświadczeń. Dlatego właśnie praca z coachem może dzięki narzędziom stosowanym w procesie zmiany przekonań lub w kreatywnym myśleniu ułatwić mu pokonanie tych barier.

Drugi rodzaj barier to ograniczenia fizyczne zewnętrzne – w ekonomii nazywane „twardymi” – jak na przykład ograniczona pula pieniędzy lub czasu, którą można przeznaczyć na osiągnięcie danego celu. Są to ograniczenia zewnętrzne o charakterze faktycznym. Jednak nawet wtedy można popracować coachingowo, poszukując metod eliminacji tych barier: na przykład w dobie mam 24 godziny, robię tysiące innych rzeczy i ograniczeniem zewnętrznym jest to, że fizycznie mi brakuje czasu, więc żeby osiągnąć dany cel, potrzebuję zrezygnować z innych czynności w najbliższym półroczu.

Trzeci wymiar tego elementu to wydarzenia nieprzewidywalne, które mogą przeszkodzić klientowi w osiągnięciu celu, o których podczas sesji jeszcze nie wiemy. Ciekawe jest to, że można planować to, co nieplanowane – naturalnie nie będziemy w stanie określić, jakie konkretnie sytuacje wydarzą się podczas realizacji ani jakie nieprzewidziane przeszkody pojawią się na drodze do celu. Natomiast wiadomo, zgodnie z teorią chaosu, że jedyne, co jest pewne, to zmiana, więc takie niespodziewane sytuacje wystąpią. Dlatego warto postawić parę pytań i dać klientowi czas na zastanowienie się, co uczyni w razie takiej sytuacji – jakie działania wówczas podejmie (np. kolejną sesję coachingową, rozmowę z przyjacielem), jakie rezerwy zasobów poczyni oraz jakie alternatywne plany przygotowuje.

Wiele modeli i szkół nie zakłada w coachingu pracy z psychologicznymi ograniczeniami, np. w postaci lęków, ograniczających przekonań czy wewnętrznych konfliktów, koncentrując się na określaniu celu i sposobów dojścia do niego oraz budowaniu motywacji, najczęściej w postaci atrakcyjnej wizji czy osób/grup wsparcia. Dość często są to działania wystarczające. Niemniej jednak spora grupa klientów nie realizuje planów działań, przejawiając zachowania defensywne (obronne), takie jak: zwlekanie z rozpoczęciem działań, brak konsekwencji w ich realizacji lub kontynuowanie niewłaściwych nawyków. Chociaż praca coacha nie jest terapią, to w praktyce dość często sednem całej sesji jest praca z takimi ograniczeniami. Od terapii różni się ona koncentracją na celu (a nie przyczynie problemu) oraz założeniem, że zmiana może być łatwa i że klient posiada wszelkie potrzebne do jej dokonania zasoby. Niekiedy jednak rzeczywiście przyczyną braku postępów w realizacji celu jest deficyt na poziomie zasobów wewnętrznych, np. wiedzy, jak zarządzać własną energią lub czasem, lub też niski poziom autorefleksji. W takich przypadkach zadaniem coacha jest poszerzenie perspektywy klienta i motywowanie go do pogłębiania wiedzy w potrzebnych mu dziedzinach i do poszerzania samoświadomości.

GROMADZENIE ZASOBÓW

Aby osiągnąć swój cel, klient będzie potrzebował określonych zasobów, które można podzielić według trzech kryteriów i przyporządkować do jednej z poniższych kategorii:

- 1) zasoby materialne i niematerialne,
- 2) zasoby zewnętrzne i wewnętrzne,
- 3) zasoby obecne i do wygenerowania, czyli już posiadane i takie, które trzeba zdobyć, zabezpieczyć, pożyczyć lub których trzeba się nauczyć.

Zasobami materialnymi mogą być pieniądze, za pomocą których klient zrealizuje swoje potrzeby, czas konieczny do osiągnięcia celu, przydatne narzędzia, urządzenia, technologie itp. Zasobami niematerialnymi będą m.in. wiedza i umiejętności, emocje, znajomości/kontakty osobiste, relacje społeczne. Same zasoby wewnętrzne klienta można badać w kilku zakresach, np. kondycyjnym (szerzej: fizycznym), intelektualnym (szerzej: kompetencyjnym), emocjonalnym i motywacyjnym (szerzej: psychicznym) i społecznym (szerzej: relacyjnym). Taki katalog już posiadanych zasobów oraz tych, które trzeba jeszcze zapewnić, ułatwi w następnych fazach sesji poszukiwanie skutecznych rozwiązań i planowanie efektywnych działań. Pomocne będą pytania coachingowe w zakresie: co będzie Ci potrzebne? Kto umie lub posiada cokolwiek, z czego możesz skorzystać w osiągnięciu celu? Kto jeszcze może Ci pomóc? Gdzie będziesz realizować swój cel?

OPRACOWANIE STRATEGII I KONKRETYZACJA PLANU DZIAŁANIA

Aby osiągnąć swój cel, klient potrzebuje nie tylko zasobów, ale też sposobów działania – stąd ważnym elementem jest opracowanie kilku scenariuszy przyszłości. Potrzebne będzie zarówno myślenie strategiczne (długookresowe), jak i taktyczne (doraźne i krótkookresowe), a po dokonaniu wyboru najlepszej wersji wydarzeń zostanie stworzony skonkretyzowany i określony w czasie plan działań.

Istnieje mnóstwo technik i narzędzi, które mogą być użyteczne na tym etapie sesji – począwszy od strategii Walta Disneya (Dilts 1995), przez technikę indywidualnej burzy mózgu, czyli zmodyfikowaną metodę Aleksa Osborna, przez wykorzystywanie skojarzeń bliskich i dalekich, łańcuchowych i gwiazdzistych (Nęcka 1992), myślenie równoległe (De Bono 1998) aż po metafory (Lakoff, Johnson 2011) czy rozmaite metody pracy z ciałem. Warsztat coachingowy jest tutaj niezwykle bogaty, natomiast szczególnie istotne jest to, aby coach potrafił zapewnić klientowi taką atmosferę, która sprzyja kreatywności i eksperymentowaniu, a to zależy zarówno od postawy, jak i jakości wzajemnej relacji między coachem i klientem. Przydatna będzie duża doza otwartości i ciekawości. Konieczne w tej fazie jest także czasowe

zawieszenie oceny oraz nastawienie zabawowe, ponieważ, jak wiadomo z badań nad uwarunkowaniami procesu twórczego, w pracy kreatywnej wyjście poza normalnie istniejące ograniczenia jest dużo łatwiejsze w konwencji zabawy i zawieszenia krytyki, a reakcja „Acha” (wglądu) jest bardzo bliska z reakcją „Chacha” (śmiechu, radości) (Nęcka 1995).

Po wygenerowaniu i wyborze najlepszej strategii plan działania będzie wieńczącą dzieło konkretyzacją wykonanej pracy twórczej. Zgodnie z metodami planowania, wykorzystywanymi np. przy zarządzaniu projektami, dobry plan musi zawierać nie tylko spis konkretnych czynności osadzonych w czasie, lecz także określenie koniecznych zasobów oraz wskaźników sukcesu, czyli sposobów weryfikacji osiągnięcia rezultatu.

PODTRZYMYWANIE MOTYWACJI I ENERGII DO DZIAŁANIA

To, co ostatecznie zadecyduje o tym, czy klient osiągnie swoje cele, to poziom energii i motywacji, które są tu potrzebne tak jak paliwo w silniku. Czym jest ta energia? Jest ona zjawiskiem fizycznym, jest to zdolność pewnego układu fizycznego do wykonania pracy. Tu, w sensie psychologicznym, będziemy określać ją jako zespół czynników, dzięki którym klient może zrealizować swój zamiar i osiągnąć swój cel.

W zależności od wielkości celu, klient, aby go osiągnąć, będzie musiał przeznaczyć na ten cel pewien zasób energii, zwłaszcza że niektóre ambitne cele wymagają jej wiele w postaci systematycznych stałych działań. Aby być w stanie dostarczyć organizmowi stałą ilość energii, warto jest zwrócić uwagę na jej źródła, które wiążą się głównie ze stylem i jakością życia, takie jak: odpowiednia ilość snu, wysoka jakość pożywienia, kontakt z samym sobą lub sacrum (medytacja lub modlitwa), oddech, jakość kontaktów towarzyskich (Shankar 2004).

Motywacja i energia należą do szczególnych zasobów, dlatego zasługują na szczególną uwagę, ponieważ powodują lepsze wykorzystanie innych zasobów, np. czasu. Zasoby czasu są ograniczone do 24 godzin na dobę, natomiast poziom ich wykorzystania zależy właśnie od energii i motywacji. Rolą coacha jest tu uświadomienie klientowi, że niektóre z jego wielkich, dalekosiężnych celów mogą wymagać stałego, intensywnego dopływu energii, co wiąże się niekiedy z reorganizacją jego stylu życia czy poszerzenia wiedzy i umiejętności w różnych dziedzinach codziennego życia. Ciekawie o roli energii, jako swoistego zasobu, którym trzeba mądrze gospodarować, pisał też Kazimierz Nalepa (2010).

Aby pomóc klientowi w utrzymaniu wysokiej motywacji i uświadomieniu sobie wszelkich konsekwencji podjęcia działań lub ich braku, coach może posłużyć się narzędziem zwanym „kartezjańskim diamentem”, składającym się z czterech pytań: co się stanie jak to zrobisz? Co się stanie jak tego nie zrobisz? Co się nie stanie, jak to

zrobisz? i Co się nie stanie, jak tego nie zrobisz? (Atkinson, Chois 2009). Technika ta dodatkowo pomaga utrzymać zaangażowanie w realizację stworzonego planu, ponieważ ukazuje konsekwencje na poziomie wartości i znowu łączy realizację celu z jego sednem.

DOSTRZEGANIE I CELEBRACJA OSIĄGANÝCH PRZEZ KLIENTA REZULTATÓW

W naszym modelu dostrzeganie i celebrowanie osiągniętych przez klienta rezultatów nie są etapem, który tylko kończy sesję, mogą one pojawić się kilkakrotnie, w dowolnym momencie, ilekroć jest to stosowne. Ich znaczenie dla wzrostu motywacji i poczucia sprawstwa klienta jest nie do przecenienia – wymagają one od coacha zauważania i jawnego doceniania (nazywania) wszystkich wglądów, decyzji i działań klienta, które przybliżają go do osiągnięcia celu. Uważna obecność i bieżący konstruktywny feedback coacha wspierają proces poszerzania świadomości klienta o posiadane przez siebie talenty i umiejętności oraz sprzyjają zaangażowaniu i podejmowaniu odpowiedzialności.

Dodatkowa celebrowanie na końcu spotkania spełnia jeszcze kilka istotnych funkcji: tworzy miejsce na wzajemną informację zwrotną, która zazwyczaj dotyczy przebiegu danej sesji, jej formy, sposobu komunikacji oraz wypracowanych rezultatów. Dobrze jest, gdy informacja zwrotna, której udziela coach, jeśli tylko jest to kulturowo akceptowalne, ma formę bezpośredniego i pozytywnego wskazania na zmiany, odkrycia i wglądy, które dokonały się podczas sesji w świadomości klienta – za jego przyzwoleniem i staraniem. W kulturach organizacyjnych czy narodowych, gdzie bezpośrednia forma pochwały lub komplementowania nie jest naturalna, coach może wskazać i docenić wypracowane sukcesy klienta poprzez metafory, logiczne podsumowanie czy też po prostu bilans spotkania z odwołaniem się do wcześniej ustalonego kontraktu na sesję.

Celebrowanie może wykraczać nawet poza sesję, dzięki zaplanowaniu przez klienta sposobów świętowania po osiągnięciu założonego celu w rzeczywistości. Tego rodzaju samodzielne docenienie osiągniętych efektów, danie sobie prawa do radości z własnego sukcesu, okazja do wyrażenia wdzięczności i docenienia własnego wkładu przez klienta spełniają funkcję motywującą do podejmowania kolejnych, jeszcze ambitniejszych działań. Jest to także bardzo ważny sygnał dla układu nerwowego klienta, że system wykonał doskonałą pracę i należy mu się satysfakcja i wypoczynek.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

W naszym artykule miałyśmy na celu nie tylko analizę porównawczą modelu GROW wobec rozmaitych modeli sesji coachingowych bazujących w większym lub mniejszym stopniu na tym schemacie źródłowym. Naszym celem było również ukazanie

podobieństw na głębszym strukturalnym poziomie przez pokazanie funkcji kolejnych etapów sesji.

Przedstawiłyśmy także własny plan sesji coachingowej, który ze względu na swój nieliniowy charakter pozwala elastycznie i poza schematami dostosować przebieg każdego spotkania coachingowego zarówno indywidualnie do klienta, jak i do niepowtarzalnych procesów zachodzących podczas danej sesji. Zaproponowany model umożliwi pracę coachingową tradycyjnie na celu, ale także na tzw. problemie, na zasobach i mocnych stronach i na tzw. barierach, w tym oporze przed zmianą. Mamy nadzieję, że artykuł też zainspiruje kolejnych coachów do rozwijania następnich użytecznych schematów pracy coachingowej oraz do dobierania adekwatnych narzędzi na różnych etapach zmiany. Gdyby świat nauki uwzględnił w projektach badawczych obszar badań nad barierami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) występującymi w procesie coachingowym oraz uwarunkowaniami ich przekraczania, byłby to niezwykle cenny wkład w rozwój rozumienia i wzrost skuteczności coachingu.

Dr Lidia D. Czarkowska

Akademia Leona Koźmińskiego, dyrektor Centrum Coachingu ALK, International Coaching Federation

e-mail: lidia@kozminski.edu.pl

Bożena Wujec

Prowadzi firmę doradczą-szkoleniową Inspired. Certyfikowany coach ICC oraz Master NLP

e-mail: bozena.wujec@inspired.pl

BIBLIOGRAFIA

- Aleksander G.** (2006) Behavioural coaching the GROW model. W: Passmore J. (red.), *Excellence in coaching*. London: Association for Coaching.
- Atkinson M., Chois R.T.** (2009) *Wewnętrzna dynamika Coachingu*. Cykl Sztuka i Nauka Coachingu, tom I. Warszawa: New Dawn.
- Atkinson M., Chois R.T.** (2010) *Coaching krok po kroku*. Cykl Sztuka i Nauka Coachingu tom II. Warszawa: New Dawn.
- Berne E.** (1987) *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN.
- Chaskalson M.** (2011) *The Mindfulness workplace*. London: Wiley-Blackwell.
- Chomsky N.** (1957) *Syntactic Structure*. The Hague: Mouton.
- Churches R., Terry R.** (2010) *NLP dla nauczycieli*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Cooper R.K.** (2007) *Zejdź sam sobie z drogi*. Warszawa: MT Biznes.
- Csikszentmihályi M.** (2005) *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia*. Biblioteka Moderatora: Taszów.
- Czarkowska L.D.** (2010) Professionalism and process of professionalization in coaching. W: Czarkowska L.D. (red.), *Coaching as a Method of Developing Human Potential*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- Czarkowska L.D.** (2011) Filary coachingu i sześć dróg rozwoju organizacji. W: Czarkowska L.D. (red.), *Coaching. Katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.
- De Bono E.** (1998) *Myślenie równoległe*. Warszawa: Prima.
- De Vignemont F., Singer T.** (2006) The Empathic Brain: How, When and Why? *Trends in Cognitive Sciences*, No. 10, Vol. 10, s. 435–441.
- Dilts R.** (1995) *Strategy of Genius*, Volume 1. Meta Pubns, December.
- Fine A.** (1987) *Golf. Play to win*. Octopus Books Limited.
- Fine A.** (1999) *InsideOut Golf*. InsideOut Development.
- Fine A.** (2010) *You Already Know How to Be Great*. Portfolio Hardcover.
- Gallwey W.T.** (1974) *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House.
- Gallwey W.T.** (1976) *Inner tennis: playing the game*. New York: Random House.
- Gallwey, W.T., Kriegel R.J.** (1977) *Inner skiing*. New York: Random House.
- Gallwey W.T.** (1981) *The Inner Game of Golf*. New York: Random House.
- Gallwey W.T.** (1985) *Inner Game of Winning*. Listen USA.
- Gallwey W.T.** (2000) *The Inner Game of Work*. New York: Random House.
- Gallwey W.T.** (2009) *The Inner Game of Stress: Outsmart Life's Challenges, Fulfill Your Potential, Enjoy Yourself*. New York: Random House.
- Green B., Gallwey W.T.** (1986) *The inner game of music*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Kilburg R.R.** (2000) *Executive coaching. Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*, American Psychology Association.
- Kottler J.A.** (2004) *Opór w psychoterapii. Jak pracować z trudnym klientem*. Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Król H., Ludwiczynski A.** (red.) (2006) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lakoff G., Johnson M.** (2011) *Metafory w naszym życiu*. Warszawa: Wydawnictwo Altheia.
- Nalepa K.F.** (2010) Six pillars of success in coaching. How is it worth to invest in human potential? W: Czarkowska L.D. (2010) *Coaching as a Method of Developing Human Potential*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Nęcka E.** (1992) *Trening Twórczości*. Olsztyn: Polskie Towarzystwo Psychologiczne Oficyna Wydawnicza.
- Nęcka E.** (1995) *Proces twórczy i jego ograniczenia*. Kraków: Oficyna Wydawnicza IMPULS.
- Passmore J.** (red.) (2009) *Diversity in coaching*. London: Kogan Page.
- Rosinski Ph.** (2011) *Coaching międzykulturowy*. Warszawa: New Dawn.
- Shankar R.** (2004) *The power of breath*. Art of Living, Bangalore.
- Whitmore J.** (1997 1 ed., 2009 4 ed.) *Coaching For Performance. GROWing Human potential and purpose*. NB Publishing.
- Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl Ph.** (2010) *Coaching ko aktywny*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.