

O COACHINGU KOAKTYWNYM INTERPRETATYWNIE

ABSTRAKT

Autorka koncentruje się na najwartościowszych aspektach coachingu koaktywnego, które wyróżniają go spośród innych podejść.

Słowa kluczowe

wyłanianie się zmiany, Duża Agenda i Cel Życiowy klienta, konteksty coachingu, model AIR relacji, zmodyfikowane filary coachingu koaktywnego

ABSTRACT

In this article the author focuses on the most valuable aspects of co-active coaching, that make it different from other approaches.

Keywords

change emergence, Big Agenda and Life Purpose of the client, co-active coaching contexts, the AIR relationship model, modified co-active coaching cornerstones

*A jeśli tak naprawdę nie ma znaczenia co robisz, lecz **jak** robisz to, co robisz...*

Prelude – Oriah Mountain Dreamer

WSTĘP

Coaching koaktywny wywodzi się z osobistych doświadczeń i obserwacji ludzi różnych profesji – założycieli The Coaches Training Institute, których pasją był i jest rozwój człowieka. Można uznać go za rodzaj teorii ugruntowanej (Glaser, Strauss 2009), ponieważ jest wprost pochodną doświadczenia i analizy danych empirycznych, z których dopiero wywodzą się przyjmowane założenia teoretyczne. Podczas tworzenia modelu coachingu koaktywnego jego twórców inspirowało wiele tradycji duchowych, kultur i dyscyplin naukowych. Wśród nich odnajdujemy m.in.: taoizm, buddyzm zen, Toltec, filozofię dialogu, fizykę kwantową, teorię systemów, psychologię zorientowaną na proces... Współcześnie ich tezy z kolei znajdują potwierdzenie w badaniach empirycznych nad intuicją, funkcjonowaniem prawej półkuli mózgu, inteligencją emocjonalną, pozytywnością, komunikacją niewerbalną.

Dla tych różnorodnych sposobów opisu rzeczywistości, z których czerpie coaching koaktywny, wspólne są dwa podstawowe założenia:

- cechy całości w pełni przejawiają się w poszczególnych jej częściach,
- głęboka zmiana wyłania się samoistnie.

Na najbardziej ogólnym poziomie coaching dotyczy zmiany. W podejściu koaktywnym przyjmuje się, że **zmiany nie można wymusić**, że jest ona kombinacją zmian w ludziach i strukturach (Senge et al. 1999) i w związku z tym nie może być osiągnięta poprzez „nauczenie się sztuczek” (por. Lewin 2004). Takie podejście odróżnia coaching koaktywny od niektórych koncepcji coachingu, które koncentrują się na rezultatach.

Fachowość coacha koaktywnego, nigdy bezpośrednio niezajmującego się problemem zgłaszanym przez klienta, wynika zatem przede wszystkim ze znajomości wspomnianych wyżej procesów „emergencji” zmiany i prawd o naturze ludzkiej, które w tym ujęciu ogniskują się wokół trzech zasad:

- spełnienia (ludzie pragną samorealizacji w zgodzie z własnymi wartościami),
- balansu (ludzie pragną dokonywać świadomych wyborów życiowych),
- procesu (ludzie pragną w pełni doświadczać chwili obecnej),

tworzących tzw. Dużą Agendę klienta, która prowadzi go w kierunku, gdzie jest najwięcej życia oraz wzywa do ujawnienia tego, co w nim najlepsze.

Uniwersalizm powyższych zasad nieustannie potwierdzają klienci decydujący się na coaching. Już podczas sesji wstępnej okazuje się, że takie właśnie są ich głębokie motywacje. Mimo to zazwyczaj w codziennym życiu nie sięgają oni tak głęboko. Mają zrozumiałą

(uwarunkowaną dominującym w naszej kulturze myśleniem linearnym) tendencję do powracania w myślach do swoich problemów (z poziomu tzw. małej agendy), analizowania możliwych sposobów działania, formułowania strategii. Często nawet zapalają się do odkrytych w ten sposób przez siebie rozwiązań... po jakimś czasie okazuje się jednak, że nie mogą ich zrealizować. Zdarzało się tak już w ich życiu niejednokrotnie.

Tak więc w coachingu koaktywnym w sposób zamierzony nie koncentrujemy uwagi na aktualnych problemach klienta, a mimo to, a wręcz dlatego właśnie, będą one rozwiązane, a stawiane sobie przez klienta cele i sukces osiągnięte. Jak to się odbywa?

WIĄZANIE CODZIENNYCH PROBLEMÓW KLIENTA Z JEGO DUŻĄ AGENDĄ I CELEM ŻYCIOWYM

Coach koaktywny sięga pod powierzchnię spraw nurtujących klienta na co dzień, traktując je jak platformę dostępu do jego Dużej Agendy, o której istnieniu klient wie, jednak często o niej zapomina lub nie zawsze widzi wystarczająco wyraźnie. Dlatego podstawowym zadaniem coacha koaktywnego jest pilnowanie Dużej Agendy klienta.

W coachingu koaktywnym dotykamy również Celu Życiowego klienta, zgodnie z założeniem, że każdy z nas chce na swojej drodze pozostawiać unikalny wkład w życie innych ludzi. Docieramy do sedna tego, **po co** klient chciałby podjąć określone działanie. Sprzyja to odnajdywaniu przez niego sensu we własnych życiowych zmaganiach i całkowicie zmienia optykę widzenia pojawiających się na co dzień problemów. Dopiero gdy klient zacznie widzieć je z tej perspektywy, pojawia się szansa na autentyczną zmianę. Dzięki temu zyskuje on moc potrzebną do pokonania lęku dotąd uniemożliwiającego mu realizację zamierzonych działań. Jest wówczas również mniej podatny na uleganie sabotującym głosom namawiającym go do utrzymania *status quo*.

Warto w tym miejscu podkreślić, że właśnie z powodu stopniowego odkrywania przez klienta własnej Dużej Agendy i Celu Życiowego konkretne jego cele zgłoszone podczas zawierania kontraktu mogą się zmienić, w miarę jak proces coachingowy postępuje, ponieważ

klient zaczyna rozumieć, co tak naprawdę jest dla niego ważne. To zrozumienie zwiększa się, gdy klient dociera do głębszych pokładów tego, co go motywuje i zaczyna odczuwać satysfakcję z osiągania zamierzonych rezultatów w podejmowanym przez siebie działaniu.

Tabela 1 obrazuje pracę według trzech zasad coachingu koaktywnego.

ZWRACANIE UWAGI NA TO, CO JEST POZA SŁOWAMI KLIENTA I W JEGO OTOCZENIU

W podejściu koaktywnym mówi się, że kontekst (*context*) jest ważniejszy od zawartości (*content*) oraz że przestrzeń (*space*) jest ważniejsza od cząsteczek-szczegółów

TABELA 1. PRACA WEDŁUG TRZECH ZASAD COACHINGU KOAKTYWNEGO

	Spełnienie	Balans	Proces
Sygnaty od klienta	Narzeka, czuje pustkę, jest sfrustrowany, przygnębiony	Czuje się przytłoczony, bezradny, utknął	Czegoś unika, nie jest czegoś świadomy
Kluczowe w doświadczeniu	Żywość, rezonans, pasja	Świadomy wybór	Obecność „tu i teraz”
Kluczowe pojęcia	Wartości zdradzone/ wartości honorowane, sabotażysta	Ograniczone przekonania vs wielość perspektyw, Uwarunkowania vs bawienie się możliwościami,	Emocje, mówienie o doświadczeniu vs doświadczenie, „to, czemu się opieramy, kieruje naszym życiem”
Model	Cele SMART: S – specyficzny M – mierzalny A – wiążący R – rezonujący T – ekscytujący	1. Ustalenie tematu. 2. Badanie perspektyw (aktualna, inne). 3. Wybór jednej rezonującej perspektywy. 4. Planowanie. 5. Zaangażowanie (Tak/Nie) 6. Działanie.	1. Coach wyczuwa u klienta zakłócenie w swobodnym przepływie energii i je nazywa. 2. Coach eksploruje zakłócenie. 3. Klient doświadcza go. 4. Dokonuje się zmiana i klient ją integruje. 5. Pojawia się ruch.
Główne narzędzia	Cel Życiowy, „Przyszłe Ja” wyjątkowo mocne doświadczenie, metaspójrzanie	Geografia klienta, burza mózgów, metafora	Geografia coacha, wpływ na innych, coach towarzyszy, jest akceptującym świadkiem

Źródło: materiały własne, PSC LP SWPS, 2008–2009.

(*particles*). Kontekst jest tu rozumiany w znaczeniu potocznym jako środowisko, sytuacja, w której odbywa się coaching, jednak odnosi się on również do relacji coachingowej, o której mówi się, że jest zanurzona w pięciu kontekstach. W nich *de facto* zawiera się odpowiedź na pytanie, jak pracuje coach.

A są to:

- ciekawość,
- słuchanie,
- intuicja,
- zarządzanie sobą,
- pobudzanie działania i pogłębianie uczenia się.

A więc w coachingu koaktywnym świadomie rezygnujemy z analitycznego dochodzenia do rozwiązania problemu, doceniając podejście nieanalityczne, przekładające się na większą trafność spostrzegania ludzi (por. Piechnik-Potęga 1983). Dodatkowo przyjmujemy założenie, że system posiada wewnętrzną mądrość, a jego cechą charakterystyczną jest ciągle odnawianie się oraz, że w związku z tym będzie on generował co najmniej jedną możliwość zmiany (Materiały ORSC Fundamentals). Naturalną tego konsekwencją dla coacha będzie maksymalne uruchomienie własnej **ciekawości**. Ciekawość umożliwi eksplorowanie głębszych źródeł informacji. Zadawanie pytań o fakty i dane uruchamia procesy analizowania, szukania przyczyn i racjonalnych uzasadnień oraz wyjaśniania. Zadawanie pytań z ciekawości dostarcza informacji mniej ocenianych, poddanych mniej starannej obróbce, mniej uporządkowanych. Dzięki takim pytaniom docieramy do emocji i motywacji klienta, a są to przecież główne „motory” jego działań.

Równie ważnym źródłem informacji o tym, co „chce się wyłonić” w systemie jest **słuchanie na tzw. II i III poziomie**. Słuchając na poziomie II i III coach uruchamia wszystkie zmysły i jest gotów do odebrania czegokolwiek, co się w danej chwili pojawia w sytuacji. Może to pochodzić nie tylko od klienta, ale też z jego własnego wnętrza, z pomieszczenia, w którym odbywa się coaching, ze środowiska wokół niego. Środowisko samo podsuwa informację, którą można spożytkować w coachingu, nawet jeśli w danym momencie coach nie jest jeszcze w stanie nazwać tego, co wyczuwa. Mimo to, jest bardzo ważne, aby odebraną w ten sposób informacją podzielił się z klientem. Może ona diametralnie zmienić przebieg coachingu, spowodować u klienta głęboki wgląd i niespodziewanie przyspieszyć odnalezienie przez niego właściwego kierunku działania.

Słuchanie na poziomie III umożliwia zdobycie większego dostępu do własnej intuicji. Na poziomie III **intuicja** jest po prostu dodatkowym źródłem informacji. Podczas rozmowy coachingowej intuicja może dać o sobie znać w nieoczekiwany sposób. Czasami jest to po prostu przeczucie. Może ona też pojawić się jako wizualne wyobrażenie albo niewytłumaczalna zmiana emocji lub energii. Zamiast rozkładać na czynniki pierwsze kolejne zestawy informacji świadomie dostarczane przez klienta, korzystając z intuicji coach idzie na skróty. „Mniej często znaczy więcej” (Gladwell 2007). Ma to też większą siłę, jeśli chodzi o motywowanie klienta do działania. Ważne jest przede wszystkim, aby coach był otwarty na własną intuicję – ufał jej, był jej świadomy i zupełnie nie przywiązywał się do własnych interpretacji.

Nieprzywiązywanie się do własnych interpretacji przez coacha jest jedną z charakterystyk kolejnego kontekstu coachingu koaktywnego – **zarządzania sobą**. Aby nie przeszkadzać zmianie w wyłanianiu się, coach ze swoim *ego* musi usunąć się w cień. W związku z tym nie absorbują go pytania takie jak: „Czy dobrze się prezentuję?”,

„Czy sprawiam wrażenie profesjonalnego coacha?”, „Czy mam rację?”... itp. Zarządzanie sobą przez coacha jest kombinacją samoświadomości i umiejętności regeneracji. Dla procesu coachingowego ważne są tylko te informacje z poziomu samoświadomości coacha, które potencjalnie mogą służyć klientowi. Coach w tym podejściu nieustannie pamięta, że on sam jako osoba jest jedynie katalizatorem zmiany, która pojawi się u klienta.

Można powiedzieć, że informacje uzyskane z opisanych czterech kontekstów coachingu służą pogłębianiu uczenia się klienta podczas sesji. Autentyczna zmiana w nim zachodzi jednak zazwyczaj pomiędzy sesjami, kiedy najwartościowsze uczenie odbywa się dzięki podejmowaniu przez niego działań, do których został wcześniej pobudzony przez coacha. **Pogłębianie uczenia się i pobudzanie działania klienta** to kontekst, w którym przejawia się aktywność coacha i kiedy dopiero większe znaczenie zyskują jego umiejętności z poziomu logicznego rozumowania. Chodzi o to, aby był on w stanie zsyntetyzować uzyskane nieanalitycznie podczas sesji informacje i sformułować wobec klienta takie prośby, „zadania domowe” polegające na badaniu siebie, zaproponować odpowiednie struktury przypominające o podjętych przez niego zobowiązaniach itd., aby zmaksymalizować szanse na faktyczne przystąpienie klienta do planowanego przez siebie działania.

ŚWIADOME UMACNIANIE RELACJI COACHINGOWEJ

Zdaniem autorów *Coachingu koaktywnego* (s. 184) koaktywna relacja oznacza „wzajemny szacunek, otwarte słuchanie, klarowność i gotowość do zaangażowania się nawet w trudne i wyzwalające silne emocje rozmowy”.

Jak przypominała Karen Kimsey-House podczas swojej wizyty w Polsce (Kimsey-House 2011a), relacja jest fundamentem efektywnego coachingu. Użyty przez nią wówczas akronim AIR (ang. powietrze), gdzie A oznacza autentyczność (*authenticity*), I – intymność (*intimacy*), a R – odpowiedzialność (*responsibility*), w pełni oddaje istotę koaktywnej relacji, której rozległość, wsparta powstałym dzięki autentyczności i intymności zaufaniem, działa na rzecz klienta. Jakość relacji coachingowej bezpośrednio przekłada się na determinację klienta w pokonywaniu własnych ograniczeń. Coach nadaje moc tej relacji. Klient również nadaje moc relacji. W zamian zyskuje on w niej siłę, która pozwala mu wziąć odpowiedzialność za swoje wybory. Prawdziwie koaktywna relacja powstaje wówczas, kiedy coach wnosi do coachingu sto procent swojego zaangażowania i kompetencji, a klient w równie zaangażowany sposób podchodzi do swoich zobowiązań. Wzajemne zaangażowane zobowiązanie coacha i klienta oraz zawarty między nimi sojusz tworzą bezpieczną i zachęcającą do podejmowania ryzyka przestrzeń, w której klient pracuje nad własnym życiem.

NIEZACHWIANA WIARA COACHA W MOŻLIWOŚCI KLIENTA

Często podczas pracy coachingowej testowana jest wiara coacha w możliwości jego klienta. Jeśli ten test w oczach klienta wypadnie pomyślnie, poziom energii w coachingu gwałtownie wzrasta, co zaskakująco skutecznie przekłada się na pojawienie się zamierzonych przez klienta rezultatów. Ta wiara coacha wypływa wprost z pierwszego, niezmiennego i absolutnie fundamentalnego filaru coachingu koaktywnego:

- Klient jest z natury kreatywną, pełną zasobów i pozbawioną braków całością. W trakcie pracy coachingowej klient zaczyna dostrzegać i stopniowo utwierdza się w przekonaniu, że właśnie tak (a nie jako osobę wymagającą „naprawienia”) jest widziany i traktowany przez coacha, który w swojej pracy nieustannie odwołuje się do jego wielkości jako człowieka.

Z tego filaru bezpośrednio wynika kolejny:

- Coach podąża za klientem z chwili na chwilę. Jest to zdolność szczególnie ważna, wzięwszy pod uwagę założenie, a nawet oczekiwanie, że to klient weźmie odpowiedzialność za agendę, a coach, aby go wesprzeć, będzie kierować pracę tam, dokąd klient zmierza. Oznacza to również, że bogactwo koaktywnej pracy coachingowej zawiera się w „tu i teraz”.

Jak przystało na teorię ugruntowaną, coaching koaktywny wciąż ewoluuje w oparciu o pojawiające się nowe dane empiryczne wynikające z doświadczenia jej twórców. W związku z tym pozostałe dwa jego filary po niedawnych modyfikacjach modelu przedstawiają się następująco (Kimsey-House 2011b):

- Coach widzi całą osobę klienta (*focus on the whole person*). Ponieważ człowiek jest istotą złożoną (na tę złożoność składają się jego umysł, ciało, serce – emocje, duchowość), objawi się jako taki w coachingu, a coach w naturalny sposób będzie odpowiadał na wszelkie ujawniane przez klienta aspekty siebie.
- Coach wywołuje transformację klienta (*evoke transformation*). Chociaż coach nie ma żadnej swojej agendy wobec klienta, a wciąż bezpośrednio w pracy podąża za jego agendą, intencją coacha jest wywołać u klienta zmianę trwałą, czyli transformację. Po transformacji nie ma już powrotu do poprzedniego stanu, przemiana następuje na bardzo głębokim poziomie.

Taka zmiana filaru czwartego (poprzednio: Agenda pochodzi od klienta) sygnalizuje coraz częstsze w podejściu koaktywnym wzajemne przenikanie się koncepcji coachingu i leadershipu koaktywnego.

ZAKOŃCZENIE

The Coaches Training Institute (CTI, www.thecoaches.com) jest najstarszą i największą szkołą coachingu na świecie, obecnie funkcjonującą w ponad dwudziestu

krajach. Powstał w 1992 roku i był pierwszą akredytowaną przy International Coach Federation (ICF) szkołą coachingu. Z tej szkoły wywodzą się przyjęte przez ICF standardy akredytacyjne oraz kompetencje profesjonalnego coacha, a także opracowany przez ICF Kodeks Etyczny Coacha.

Jedną z cech wyróżniających szkolenia CTI od innych szkoleń coachingowych jest nastawienie na rozwój własny coacha oraz zdobywanie umiejętności coachingowych metodą uczenia się przez doświadczenie (*experiential learning*).

Model i metodologia coachingu koaktywnego wyczerpująco opisane są w książce *Coaching koaktywny*, wyd. drugie w jęz. polskim (Whitworth et al. 2010). W październiku 2011 r. ukazało się nieprzetłumaczone dotąd na język polski trzecie wydanie książki *Co-active Coaching*, zawierające zmiany w Modelu, tylko zasygnalizowane w niniejszym artykule.

Maria Piechnik-Potęga, PCC, CPCC

Właściciel MACOMPI
Prezes Stowarzyszenia Coachów Koaktywnych w Polsce
www.macompi.pl
macompi@gmail.com

BIBLIOGRAFIA

- Gladwell M. (2007) *Błysk*. Kraków: Znak.
- Glaser B., Strauss A. (2009) *Odkrywanie teorii ugruntowanej*. Kraków: Nomos.
- Kimsey-House K. (2011a) Spotkanie w ICF Polska, Warszawa, 9 maja 2011.
- Kimsey-House K. (2011b) Warsztat dla coachów koaktywnych, Warszawa, 9 maja 2011.
- Lewin K. (2004) *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*. Washington DC: American Psychological Association.
- Materiały ORSC (Organization & Relationship Systems Coaching), Fundamentals (2005): Center for Right Relationship.
- Piechnik-Potęga M. (1983) *Wpływ wiedzy psychologicznej i wymagań roli zawodowej na trafność spostrzegania ludzi przez psychologów*, praca magisterska, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu.
- Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R., Roth G., Smith B. (1999) *The Dance of Change*. New York: Doubleday.
- Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandhal Ph. (2010) *Coaching koaktywny*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.