

# COACHING UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNYCH: PODEJŚCIE OPARTE NA DOWODACH

## ABSTRAKT

Praktyka coachingu, jako jednej z metod rozwoju potencjału ludzkiego, charakteryzuje się obecnie wielką różnorodnością, a nawet dowolnością. Z tego powodu każda precyzyjna definicja coachingu z konieczności musi być niekompletna, gdyż z pewnością nie będzie (a nawet nie powinna) uwzględniać wszystkich aspektów praktyki, oraz specjalistyczna, gdyż będzie szczegółowo koncentrować się na wybranym aspekcie (lub wybranych aspektach) praktyki i wyróżniać go (je) spośród wielu innych. Jednakże niekompletność oraz wysoka specjalizacja precyzyjnych definicji coachingu jest nie tyle ich ułomnością, ile zaletą. Pozwala bowiem spojrzeć na coaching nie tylko z perspektywy opisowej starającej się uwzględnić to, co wspólne dla wszelkich praktyk spod znaku „coaching”, a także tych opartych na błędnych przesłankach, lecz również z perspektywy normatywnej propagującej bardziej dojrzałe pod względem teoretycznym, sprawdzone w praktyce i z tego powodu warte popularyzacji nurty coachingu. Jednym z takich nurtów, będącym wyrazem dynamicznie postępującej obecnie profesjonalizacji wszelkich zawodów związanych z pomaganiem ludziom, w tym pracy psychologów, psychoterapeutów oraz coachów, jest podejście oparte na dowodach. Artykuł przybliży istotę podejścia opartego na dowodach na przykładzie praktyki coachingu umiejętności interpersonalnych.

## Słowa kluczowe

podejście oparte na dowodach, coaching oparty na dowodach, umiejętności interpersonalne, coaching umiejętności

Zanim zostaną omówione formalne i metodyczne aspekty coachingu umiejętności interpersonalnych jako przykładu praktyki opartej na dowodach (*evidence-based practice*), warto przybliżyć sposób ujmowania coachingu przez osoby, które są zaangażowane w coaching zarówno od strony praktyki, jak i rozważań teoretycznych lub badań empirycznych. Ich punkt widzenia stanowi podstawę dla rozwoju podejścia opartego na dowodach do praktyki coachingu.

Poszukując definicji coachingu, która z jednej strony byłaby na tyle ogólna, aby odnosiła się do wielu różnych nurtów coachingu, z drugiej zaś na tyle precyzyjna, aby jasno wskazywała istotę i cechy szczególne coachingu, warto wspomnieć o propozycji Sary Thorpe i Jackie Clifford, które definiują coaching jako „pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę” (Thorpe, Clifford 2004: 17). Definicja ta wskazuje na trzy istotne kwestie, które są kluczowe dla coachingu. Po pierwsze, podkreśla indywidualny charakter coachingu – jest on pomocą danej osobie. Dzięki zindywidualizowanemu podejściu coaching jawi się nie tylko jako ekskluzywna forma wspierania rozwoju, lecz również jako potencjalnie najbardziej skuteczna, gdyż stwarza możliwość optymalnego dopasowania sposobu wspierania do potrzeb i oczekiwań konkretnej osoby. Po drugie, zaznacza się, że coaching służy wzmacnianiu i doskonaleniu działania. Dzięki temu odróżnia się coaching od treningu, który służy nabywaniu nowych umiejętności i tym samym przygotowaniu do działania. Analogicznie można uznać, że definicja ta pozwala także na odróżnienie coachingu od psychoterapii (*psychotherapy*) i poradnictwa (*counselling*), których zadaniem jest przywrócenie zdolności do działania utraconej wskutek zmagania się z zaburzeniem psychicznym (*mental disease*) lub z powodu przeżycia kryzysu emocjonalnego (*emotional crisis*). Ponadto termin „działanie” jednoznacznie określa, że coaching dotyczy celowej i zadaniowej aktywności człowieka – pomaga mu sprawniej realizować ważne dla niego cele lub zlecone mu zadania. Po trzecie, wskazuje się, że zasadniczym mechanizmem zmiany (tj. wzmacniania i doskonalenia działania) jest zaangażowanie osoby w refleksję nad tym, w jaki sposób wykorzystuje posiadaną przez siebie wiedzę i/lub umiejętności. Coaching promuje więc ideę refleksyjnej praktyki (*reflexive practice*) – pomaga uczyć się na podstawie własnych doświadczeń. W kontekście tej definicji warto także zauważyć, że coaching może być rozpatrywany w kategoriach wsparcia potreningowego (*post-training support*), czyli narzędzia wspomaganie transferu umiejętności (*skills transfer*) wpracowanych w ramach treningu (w bezpiecznym zaciszu sali szkoleniowej) do realnych sytuacji (Smółka 2009a). Oznacza to, że coaching zaczyna się tam, gdzie kończy się trening. Trening przygotowuje do działania, coaching zaś pozwala doskonalic działanie – wdrażać nowo wypracowane umiejętności w praktykę i uczyć się korzystania z nich jako narzędzi realizacji określonych celów w konkretnych, realnych sytuacjach.

Coaching ma wiele specjalności. W ramach psychologii coachingu (*coaching psychology*) wyróżnia się najczęściej trzy specjalności: coaching umiejętności, coaching efektywności oraz coaching rozwoju osobistego, przy czym coaching umiejętności i coaching efektywności, ze względu na to, że mają wiele wspólnego, częstokroć są opisywane razem i traktowane jako jedna specjalność, czyli coaching umiejętności /efektywności (Smółka 2009b; por. Cavanagh, Grant 2006). Istotą coachingu umiejętności/efektywności jest doskonalenie efektywności funkcjonowania, co wymaga od danej osoby refleksji nad optymalnym wykorzystaniem posiadanej wiedzy i/lub umiejętności oraz, ewentualnie, pracy nad udoskonaleniem potrzebnych kompetencji. W tym kontekście coaching może niekiedy być traktowany jako indywidualny trening, zwłaszcza wtedy, gdy jego zasadniczym celem jest doskonalenie wybranych umiejętności. Z kolei coaching rozwoju osobistego służy samopoznaniu i realizacji własnego potencjału. Dla coachingu rozwoju osobistego charakterystyczne jest pytanie: „Czego naprawdę chcę?” oraz różne jego warianty, w tym: „Kim chcę być?”, „Jak chcę się zachowywać?”, na które odpowiedzią jest przewartościowanie dotychczasowych celów i sposobów ich realizacji oraz zaktualizowanie zamierzeń zgodnie z własnymi potrzebami i oczekiwaniami. W tym kontekście coaching rozwoju osobistego może być traktowany jako tzw. wsparcie motywacyjne (*motivational support*), czyli pomoc w ukierunkowaniu dalszego działania przez zaangażowanie się w aktywności, wewnętrznie motywujące dla danej osoby, zgodne z jej zaktualizowanymi potrzebami i oczekiwaniami.

Różnorodność nurtów coachingu wynika po części z różnorodności „paradygmatów” leżących u podstaw praktyki coachingu (Ives 2008), a także wielowymiarowości relacji klient – coach (Popovic, Boniwell 2007). „Paradygmaty”, czyli fundamentalne zasady ukierunkowujące praktykę coachingu, można podzielić na trzy dychotomiczne kategorie. Dowolny nurt coachingu można opisać na każdej z trzech kategorii. Pierwsza kategoria dotyczy zróżnicowania między dyrektywnym i niedyrektywnym stylem coachingu, czyli zakresem, w jakim coach dzieli się z klientem własnym doświadczeniem i wiedzą, oraz stopniem, w jakim coach ukierunkowuje treść rozmowy z klientem. Druga kategoria dotyczy zorientowania coachingu na kwestie związane z rozwojem osobistym lub poszukiwaniem rozwiązań dla konkretnych problemów, i różnicuje nurty na relatywnie mało ustrukturyzowane, holistyczne, których celem jest wspieranie samopoznania i samorealizacji oraz względnie wysoce ustrukturyzowane, specyficzne, które służą pomocą w rozwiązywaniu dobrze dookreślonych problemów (realizacji konkretnych celów). Trzecia kategoria wprowadza zróżnicowanie między nurtami coachingu ukierunkowanymi terapeutycznie i nurtami skoncentrowanymi na podnoszeniu efektywności funkcjonowania. Terapeutycznie zorientowane nurty coachingu służą pomocą w zrozumieniu siebie, przede wszystkim swojego

„życia wewnętrznego”. W tym przypadku zwiększenie samoświadomości, przywrócenie równowagi wewnętrznej (emocjonalnej) oraz zdolności do sprawnego sposobu funkcjonowania są traktowane jako cele same w sobie. Natomiast nurty skoncentrowane na podnoszeniu efektywności funkcjonowania traktują wzrost samoświadomości i zrozumienia siebie jako narzędzia do usprawnienia działania i wprowadzenia korzystnych zmian w dotychczasowym sposobie funkcjonowania.

Oprócz koncentrowania się na różnicach w zasadniczych paradygmatach praktyki coachingu, warto zwrócić uwagę na różne wymiary relacji klient – coach. Można wyróżnić trzy kluczowe wymiary tej relacji (Popovic, Boniwell 2007).

Po pierwsze, relacja może polegać na „byciu z klientem” lub „działaniu z klientem”. Coach, który „jest z klientem”, ułatwia mu samopoznanie i pozwala klientowi na swobodną autoekspresję, natomiast coach, który „działa z klientem”, motywuje go do planowania i podejmowania konkretnych działań.

Po drugie, relacja może koncentrować się na istniejących wzorcach myślenia, przeżywania i działania lub skupiać się na pożądanym wzorcach myślenia, przeżywania i działania. Coach, który koncentruje się na istniejących wzorcach, pomaga klientowi poznać siebie, rozwiązać ewentualne wewnętrzne konflikty oraz, przede wszystkim, optymalnie spożytkować posiadane przez niego zasoby (wiedzę, umiejętności, doświadczenie). Natomiast coach, który skupia się na pożądanym wzorcach, motywuje klienta do doskonalenia umiejętności, rozwoju nowych kompetencji oraz zmiany nawyków.

Po trzecie zaś, relacja może koncentrować się na kwestiach intrapsychicznych lub być ukierunkowana na rozważanie kwestii interpersonalnych i związanych z otoczeniem klienta. Coach skupiony na kwestiach intrapsychicznych pomaga klientowi zrozumieć, i ewentualnie zmienić, jego życie wewnętrzne, w tym przekonania, emocje, potrzeby i oczekiwania. Natomiast coach skoncentrowany na kwestiach interpersonalnych i związanych z otoczeniem pomaga klientowi uświadomić sobie jego własne zachowania i strategie działania w konkretnych sytuacjach, które on wybiera, promuje, planuje i współtworzy.

Modele coachingu dostarczają ram dla jego praktyki, lecz ostateczny kształt relacji klient – coach oraz sposób wspierania klienta przez coacha jest wyznaczany potrzebami i oczekiwaniami klienta. Coach powinien więc posiadać kompetencje do wspierania klienta na różne sposoby. Niemniej jednak każdy konkretny model coachingu powinien jasno określać grupę docelową oraz precyzować zakres celów, w których realizacji jego wytyczne są zasadne. Mimo różnic między poszczególnymi modelami coachingu, proponowane są metamodele, które próbują uchwycić istotę coachingu przez wskazanie cech charakterystycznych dla wszystkich jego nurtów (Stober, Grant 2006a). Na dwie takie cechy, czy też wspólne obszary, warto zwrócić

uwagę. Mianowicie w każdym nurcie zaznacza się, że relacja klient – coach służy pomocą klientowi w realizacji ważnych dla niego celów. Ponadto wskazuje się na zalecane sposoby, procedury lub techniki wspomagania klienta w procesie realizacji wybranych przez niego celów. Cele, jakie klienci pragną zrealizować, mogą być różnorodne, niemniej jednak można wyróżnić kilka ich kategorii, a tym samym mieć podstawę do opisu różnych specjalności coachingu. Jednym z takich celów może być chęć udoskonalenia posiadanych umiejętności. W zależności od rodzaju umiejętności, nad którymi klient chce pracować w relacji coachingowej, można wyróżnić z kolei zestaw dobrych praktyk, technik i procedur zmiany, które służą skuteczną pomocą w doskonaleniu specyficznego rodzaju umiejętności. W tym kontekście wagi nabiera źródło i zestaw kryteriów oceny „dobroci” i zasadności praktyk, którymi coach posługuje się w procesie wspierania klienta. Współcześnie, w przypadku wszelkich relacji pomocnych, a więc pracy psychoterapeutów, psychologów, a także coachów, wskazuje się, że rekomendowanym źródłem kryteriów powinny być wytyczne podejścia oparte na dowodach (*evidence-based approach*), które jest uznawane za wyraz dynamicznie postępującej profesjonalizacji wszelkich „pomocnych” zawodów (Stober, Grant 2006b).

Podjęcie oparte na dowodach polega na świadomym i odpowiedzialnym stosowaniu, w procesie udzielania pomocy lub wspierania, aktualnej wiedzy oraz teoretycznie uzasadnionych i/lub empirycznie zweryfikowanych metod, przy uwzględnieniu własnego doświadczenia w pracy z klientami oraz predyspozycji, preferencji i oczekiwań, a także sytuacji życiowej klienta, do podejmowania decyzji dotyczących optymalnego sposobu postępowania w kontakcie z danym klientem. Podjęcie oparte na dowodach wymaga więc od coacha refleksji nad własną praktyką i jej zakorzenienia zarówno w uznanych koncepcjach teoretycznych, wynikach rzetelnych badań naukowych, własnym doświadczeniu w pracy z klientami, jak i głębokim zrozumieniu sytuacji konkretnego klienta (Stober, Grant 2006; Stober, Wildflower, Drake 2006). Wdrożenie podejścia opartego na dowodach do własnej praktyki oznacza w rezultacie znaczne podniesienie jej standardów. Wiąże się bowiem z wymogiem uprawiania refleksyjnej praktyki, która ułatwia czerpanie z własnego doświadczenia; wymaga ponadto bycia na bieżąco z wynikami badań nad dobrymi praktykami i efektywnością określonych sposobów udzielania pomocy lub wspierania; dodatkowo bazuje na twórczym zastosowaniu własnego doświadczenia oraz wiedzy adekwatnie do sytuacji konkretnego klienta. Podjęcie oparte na dowodach oznacza więc odejście od sztampowych modeli pracy z klientem. Jednocześnie postuluje, że praktyka nie powinna mieć dowolnego charakteru, że aktualna, rzetelna wiedza, wyniki badań naukowych, doświadczenie coacha w pracy z klientami oraz predyspozycje, oczekiwania i sytuacja życiowa klienta wyznaczają granice „eksperymentowania” z metodami udzielania mu

pomocy i wsparcia w procesie rozwoju osobistego i realizacji ważnych dla niego celów (Smółka 2009a).

Aktualnie baza oryginalnych koncepcji i wyników badań empirycznych dotyczących coachingu, mimo dynamicznego rozwoju, jest wciąż stosunkowo niewielka (Greif 2007). Oznacza to, że dla podejścia opartego na dowodach do praktyki coachingu duże znaczenie obecnie ma adaptacja wiedzy z dziedzin pokrewnych, szczególnie psychologii. Inspiracją dla praktyki coachingu mogą być więc nie tylko koncepcje i badania bezpośrednio dotyczące coachingu (rozwijane w ramach psychologii coachingu; *coaching psychology*), lecz także dorobek innych dyscyplin, w tym psychologii pozytywnej (*positive psychology*), psychologii osobowości, psychologii społecznej oraz psychologii uczenia się. W przypadku specjalności, jaką jest coaching umiejętności interpersonalnych, inspiracją dla rozwoju jej metodyki są ustalenia empiryczne psychologów osobowości oraz psychologów społecznych skoncentrowanych na badaniu natury i uwarunkowań kompetencji społecznych (Smółka 2008a).

Coaching umiejętności interpersonalnych jest, najkrócej rzecz ujmując, metodyką doskonalenia umiejętności interpersonalnych. Kształt tej metodyki odzwierciedla zarówno cechy charakterystyczne coachingu jako sposobu wspierania rozwoju, jak i specyficzne uwarunkowania rozwoju umiejętności interpersonalnych (Smółka 2009c). Opisany w tym artykule coaching umiejętności interpersonalnych jest przykładem podejścia opartego na dowodach w praktyce coachingu, gdyż zarówno od strony formalnej, jak i metodycznej opiera się na uzasadnionych teoretycznie koncepcjach oraz wynikach badań empirycznych dotyczących istoty i uwarunkowań umiejętności interpersonalnych.

Umiejętności interpersonalne można zdefiniować jako zachowania, jakie jednostka świadomie stosuje w celu realizacji własnych zamierzeń lub zleconych jej zadań w bezpośrednich (tj. odbywających się twarzą w twarz) kontaktach z innymi ludźmi (Hayes 2002). Rozwinięte na odpowiednim poziomie umiejętności interpersonalne są niezbędne do realizacji celów w kontaktach i poprzez kontakty z innymi ludźmi. Jednocześnie umiejętności interpersonalne, nazywane w tym kontekście także umiejętnościami społecznymi lub miękkimi umiejętnościami (*soft skills*), stanowią istotną część potencjału zawodowego jednostki i zajmują ważne miejsce na mapie kompetencji zawodowych (Smółka 2008a). Są ważne dla efektywnego funkcjonowania nie tylko w rolach menedżerskich, lecz także na stanowiskach związanych ze sprzedażą, obsługą klienta, szkoleniami (w tym prowadzeniem sesji coachingu), a także na tych stanowiskach, które – ze względu na sposób zorganizowania pracy (tj. w formie pracy zespołowej) – wymagają częstych kontaktów z innymi ludźmi (współpracownikami). Podkreśla się ponadto, że kariera zawodowa może być spostrzegana jako projekt społeczny – efekt nawiązywania kontaktów z ludźmi i organizacjami, które potrzebują

kompetencji reprezentowanych przez daną osobę, oraz skutek przynależności do zespołu, którego członkowie nawzajem inspirują się do dalszego rozwoju zawodowego i pomagają sobie w angażowaniu się w intratne przedsięwzięcia i projekty. W tym kontekście sukces zawodowy zależy w dużej mierze od posiadanych przez jednostkę umiejętności interpersonalnych, w szczególności w obszarze budowania sieci pomocnych kontaktów społecznych oraz promowania własnej osoby. Krótko mówiąc, umiejętności interpersonalne są ważne dla sukcesu zawodowego, stanowią istotny element potencjału zawodowego, a ich doskonalenie można uznać za formę inwestycji we własny rozwój zawodowy.

Skuteczne doskonalenie umiejętności interpersonalnych musi jednak uwzględniać ich specyfikę. Jedną z charakterystycznych cech tego typu umiejętności jest ich hierarchiczna budowa (Hayes 2002). Można wyróżnić przynajmniej dwa poziomy tej hierarchii. Pierwszy, bazowy poziom stanowią podstawowe umiejętności interpersonalne, czyli konkretne zachowania społeczne, które można uznać za składowe złożonych zachowań społecznych – strategii i skryptów interpersonalnych stanowiących drugi poziom w hierarchii. Do podstawowych umiejętności interpersonalnych możemy zaliczyć na przykład umiejętność interpretowania gestów oraz mimiki innych ludzi. Rozwinięcie podstawowych umiejętności wymaga odpowiedniego instruktażu i treningu. Z tego powodu coaching, jako metoda wspierania rozwoju poprzez angażowanie klienta w refleksję na tym, w jaki sposób stosuje posiadane umiejętności, nie jest adekwatnym sposobem doskonalenia podstawowych umiejętności. Czas na coaching pojawia się dopiero wtedy, gdy umiejętności podstawowe są rozwinięte przynajmniej na minimalnym poziomie, intencją zaś osoby jest ich dalsze doskonalenie (a nie rozwijanie od podstaw). W ramach coachingu klient dokonuje więc refleksji nad tym, w jaki sposób wykorzystuje posiadane przez siebie podstawowe umiejętności interpersonalne, oraz zastanawia się, jak może je używać bardziej efektywnie i adekwatnie do sytuacji z myślą o realizacji określonych celów w kontaktach i poprzez kontakty z innymi ludźmi. W tym kontekście pierwszoplanowym celem coachingu umiejętności interpersonalnych jest inspirowanie klienta do refleksji nad sposobem, w jaki angażuje się w kontakty i relacje społeczne oraz podejmuje różnego typu wyzwania interpersonalne, oraz motywowanie go do przełamywania nawykowego, częstokroć bezrefleksyjnego, mało skutecznego i nieadekwatnego sposobu funkcjonowania w sytuacjach społecznych i zastąpienia go bardziej strategicznym podejściem uwzględniającym zarówno specyfikę danej sytuacji, jak i własne zamierzenia (Smółka 2009c).

Umiejętności interpersonalne mają jednak nie tylko hierarchiczną budowę, lecz także kontekstualną naturę (Smółka 2008a). Oznacza to, że efektywne funkcjonowanie w jednym kontekście (sytuacji lub typie sytuacji społecznej) niekoniecznie musi wiązać się z równie efektywnym funkcjonowaniem w innym kontekście (innej

sytuacji lub innym typie sytuacji społecznej). Doskonalenie umiejętności interpersonalnych i stylu funkcjonowania w kontaktach społecznych musi więc uwzględniać kontekst stosowania rozwijanych umiejętności – doskonalimy daną umiejętność, aby efektywniej funkcjonować w określonej sytuacji lub w określonego typu sytuacji społecznej. Do oceny efektywności funkcjonowania w danej sytuacji społecznej stosuje się zazwyczaj trzy kryteria, mianowicie: skuteczność, adekwatność i satysfakcję (*effectiveness, appropriateness, satisfaction*). Efektywne funkcjonowanie w danej sytuacji lub danego typu sytuacji wiąże się więc ze skuteczną realizacją wybranego celu lub zleconego zadania w sposób społecznie adekwatny (czyli stosowny do norm i zasad obowiązujących w danej sytuacji) przy jednoczesnym odczuwaniu satysfakcji z podejmowanej aktywności (lub przynajmniej braku odczuwania nadmiernych kosztów, na przykład paralizującej tremy, związanych z wyborem danej aktywności) oraz sprawieniu satysfakcji interlokutorom, członkom zespołu lub publiczności przez wywarcie na nich pozytywnego wrażenia. Biorąc pod uwagę kontekstualną naturę umiejętności interpersonalnych, możemy mówić o kondycji interpersonalnej (*interpersonal fitness*) jako zakresie sytuacji, w których potrafimy funkcjonować w sposób skuteczny, adekwatny i satysfakcjonujący. W tym kontekście coaching umiejętności interpersonalnych służy doskonaleniu kondycji interpersonalnej klienta. Im wyższa ta kondycja, tym większy zakres sytuacji społecznych (wyzwań interpersonalnych), w których klient potrafi działać skutecznie i adekwatnie, czerpiąc przy tym satysfakcję z własnej aktywności oraz budując swój pożądany wizerunek wśród osób, z którymi się kontaktuje (Smółka 2009c).

Doskonalenie kondycji interpersonalnej będzie wiązać się zazwyczaj także z pracą nad rozwiązaniem tzw. podstawowego dylematu interpersonalnego – sytuacji, która może wynikać z konfliktu między dwoma zasadniczymi motywami zachowań społecznych (Rose-Krasnor 1997; Smółka 2008b). Jednym z kluczowych motywów zachowań społecznych jest dążenie do nawiązania pomocnych relacji interpersonalnych naznaczonych wzajemną akceptacją i przychylnością. Drugim ważnym motywem zachowań społecznych jest natomiast budowanie własnego autorytetu i zwiększanie swojego statusu, czyli pięcie się w hierarchii grupy, do której przynależymy i z którą się identyfikujemy. Zachowania, które pozwalają nam osiągnąć cele interpersonalne związane z wyżej opisanymi motywami, zazwyczaj idą ze sobą w parze – chcąc zbudować swój autorytet w zespole, musimy nawiązać dobre relacje z jego członkami, na tej samej zasadzie chcąc zbudować sieć pomocnych kontaktów, należy wykazać się także pewną dozą asertywności ułatwiającą prezentowanie i promowanie własnej osoby. Niekiedy jednak zachowania, które pozwalają realizować jeden z tych motywów, pozostają w sprzeczności z zachowaniami niezbędnymi do realizacji drugiego. Rozwiązanie podstawowego dylematu interpersonalnego sprowadza się



więc do odnalezienia równowagi między budowaniem pomocnych relacji (i zarazem życiem w zgodzie z innymi, współdziałaniem z nimi i zważaniem na ich potrzeby) a budowaniem własnego autorytetu oraz zwiększaniem swojego statusu (i zarazem wybijaniem się ponad innych i realizacją przede wszystkim własnych celów w kontaktach z nimi). Doskonalenie umiejętności interpersonalnych oraz coaching jako okazja do refleksji nad własnymi zachowaniami społecznymi oraz celami i wartościami, które chcemy realizować w kontaktach z innymi, ułatwiają pomyślne rozwiązywanie podstawowego dylematu interpersonalnego.

To, jak funkcjonujemy w kontaktach społecznych, zależy w pewnej mierze od naszych predyspozycji osobowościowych, które warunkują preferowany przez nas sposób podejmowania wyzwań interpersonalnych oraz chęć do angażowania się w sytuacje społeczne (Daly 2002). Ponadto niektóre zachowania społeczne, składające się na charakterystyczny dla nas styl funkcjonowania interpersonalnego, są wrodzone lub stanowią bezpośrednią ekspresję cech uwarunkowanych genetycznie (Beatty, McCroskey, Valencic 2001). Ma to ważne implikacje dla metodyki doskonalenia umiejętności interpersonalnych. Coaching umiejętności interpersonalnych powinien być, jak się wydaje, poprzedzony badaniem predyspozycji osobowościowych klienta oraz ustaleniem preferowanego przez niego i charakterystycznego dla niego stylu interpersonalnego – sposobu funkcjonowania w kontaktach społecznych. W tym kontekście coaching umiejętności interpersonalnych przyjmuje postać dwuetapowego procesu. Najpierw coach pomaga klientowi ocenić jego zdolności i chęć do podejmowania różnych wyzwań interpersonalnych (co jest warunkowane predyspozycjami osobowościowymi klienta), następnie zaś angażuje klienta w refleksję nad doбором adekwatnej dla niego „niszy interpersonalnej”, czyli roli zawodowej, która będzie zbieżna z jego predyspozycjami. Dopiero wtedy przychodzi czas na doskonalenie umiejętności interpersonalnych, które są nieodzowne dla możliwości sprawnego funkcjonowania w roli, która pasuje do predyspozycji klienta (Smółka 2009c).

Specyfika umiejętności interpersonalnych polega także na tym, że tworzą one silne nawyki (*habits*), które są związane z poczuciem własnej tożsamości (Cherniss 2000). Oznacza to, że zachowujemy się w kontaktach z innymi w określony sposób nie tylko dlatego, że wydaje nam się on skuteczny i adekwatny, ale także z powodu tego, że uznajemy go za spójny ze sposobem, w jaki spostrzegamy siebie. Tym samym doskonalenie umiejętności interpersonalnych to nie tylko zmiana zachowań i nawyków interpersonalnych, lecz także zmiana sposobu spostrzegania siebie oraz modyfikacja postaw wobec określonych wyzwań interpersonalnych. Ograniczenie coachingu umiejętności interpersonalnych tylko do pracy z zachowaniami będzie więc mało skutecznym, połowicznym rozwiązaniem. Warto zaznaczyć, że predyspozycje osobowościowe wywierają wpływ na sposób, w jaki się zachowujemy, i spostrzegamy siebie

w dużej mierze przez selekcję sytuacji, w które z chęcią się angażujemy, a więc i dobór doświadczeń, które przeżywamy i które stają się podstawą do definiowania tego, za kogo się uważamy. Tym samym fakt, że pewne role społeczne (zawodowe) lub wyzwania interpersonalne uznajemy za niezgodne z własnymi predyspozycjami, może wynikać po prostu z przyzwyczajenia się do określonego sposobu funkcjonowania interpersonalnego (Smółka 2009c). W tym kontekście coaching umiejętności interpersonalnych jawi się jako metoda przełamywania nawyków interpersonalnych oraz rutynowego sposobu spostrzegania siebie, dzięki czemu otwiera jednostkę na różne możliwości realizacji jej potencjału.

Przełamywanie nawyków interpersonalnych oraz rutynowego sposobu postrzegania siebie z myślą o udoskonaleniu własnych umiejętności interpersonalnych oraz wzmocnieniu własnej kondycji interpersonalnej wymaga od jednostki otworzenia się na zupełnie inny sposób korzystania z codziennych doświadczeń społecznych. Codzienne kontakty z innymi są dla większości osób jedyną lub najważniejszą okazją do doskonalenia potrzebnych umiejętności społecznych (Argyle 1999). Codzienna praktyka w kontaktach z innymi może, choć niekoniecznie musi, skutecznie przyczynić się do rozwijania i doskonalenia wybranych umiejętności społecznych. Badania wskazują, że część osób, pomimo wieloletniego doświadczenia w podejmowaniu określonych wyzwań interpersonalnych lub pełnieniu funkcji zawodowych wymagających częstych kontaktów społecznych, nadal popełnia wiele błędów lub funkcjonuje stosunkowo mało skutecznie, a w każdym razie dużo poniżej możliwości. Oznacza to, że codzienne kontakty z innymi stają się efektywnym treningiem potrzebnych umiejętności interpersonalnych tylko wtedy, gdy jest spełnionych kilka warunków. Dopiero wtedy codzienne interakcje społeczne stają się tzw. naturalnym treningiem społecznym (*natural social training*), który może skutecznie przyczynić się do wzmocnienia kondycji interpersonalnej. Do podstawowych warunków efektywnego spożytkowania codziennych interakcji jako naturalnego treningu umiejętności interpersonalnych zaliczamy (Smółka 2008a):

- traktowanie każdej interakcji społecznej (zarówno sytuacji towarzyskiej, jak i związanej z realizacją obowiązków zawodowych) jako sytuacji treningowej, w której intensywnie ćwiczymy określone zachowania społeczne; od nas zależy, czy będziemy (najczęściej bezrefleksyjnie) wzmacniać (niekiedy) mało skuteczne i nieadekwatne nawyki interpersonalne, czy też praktykować nowe, bardziej skuteczne i adekwatne zachowania społeczne;
- angażowanie się w interakcje społeczne z jasną wizją celu, który chcemy osiągnąć, lub zadania, które mamy wykonać, oraz planem działania – przemyślanym sposobem realizacji celu lub wykonania zadania; dodatkowo niezbędne jest pozyskiwanie informacji zwrotnych (*feedback*) o osiągniętych wynikach (czyli stopniu

realizacji celu lub wykonania zadania) i jakości (sposobie) własnego działania; monitorowanie wyników oraz sposobu własnego funkcjonowania interpersonalnego pozwala nie tylko wprowadzać na bieżąco odpowiednie zmiany we własnym zachowaniu, ale także wyciągać wnioski z własnych doświadczeń społecznych, dzięki którym łatwiej jest planować adekwatne strategie interpersonalne na potrzeby kolejnych interakcji.

Wykorzystanie naturalnego treningu społecznego w celu doskonalenia umiejętności interpersonalnych może być ułatwione przez współpracę z coachem – osobą, która pomoże zaplanować odpowiednio intensywne i różnorodne doświadczenia społeczne, przygotować się do podjęcia wyzwań interpersonalnych i wyciągnąć konstruktywne wnioski z efektów i jakości funkcjonowania w określonych sytuacjach i rolach społecznych. Rola coacha ma nie tylko charakter strategiczny (pomoc w planowaniu doświadczeń społecznych) i analityczny (stymulowanie do refleksji nad doświadczeniami społecznymi), lecz także motywacyjny. Wiele osób będzie efektywniej korzystało z naturalnego treningu, jeśli tylko będą miały świadomość, że mogą liczyć na wsparcie coacha i prowadzony przez niego monitoring postępów w realizowaniu uzgodnionych celów interpersonalnych. Dzięki uwzględnieniu kilku zasad codzienne interakcje społeczne mogą więc skutecznie przyczyniać się do doskonalenia potrzebnych umiejętności interpersonalnych. Umiejętne wykorzystanie naturalnego treningu społecznego jest tym samym kluczem do rozwoju wysokiej kondycji interpersonalnej. W tym kontekście coaching umiejętności interpersonalnych można zdefiniować jako cykl indywidualnych spotkań, w których trakcie coach wspiera klienta w efektywnym spożytkowaniu jego codziennych doświadczeń społecznych w celu doskonalenia umiejętności interpersonalnych oraz wzmacniania kondycji interpersonalnej (Smółka 2009c).

Omawiając formalne aspekty specjalności, jaką jest coaching umiejętności interpersonalnych, warto zaprezentować jej specyfikę na tle informacji o coachingu przedstawionych na początku artykułu. W związku z powyższym warto podkreślić, że coaching umiejętności interpersonalnych służy doskonaleniu umiejętności interpersonalnych oraz wzmacnianiu kondycji interpersonalnej przez angażowanie danej osoby w refleksję nad tym, w jaki sposób wykorzystuje posiadaną wiedzę społeczną oraz własne umiejętności społeczne. Tak rozumiany coaching należy uznać za formę wsparcia potreningowego w tym sensie, że jego stosowanie wymaga, aby dana osoba opanowała, w toku naturalnego treningu (tj. codziennych doświadczeń praktycznych) lub specjalistycznych szkoleń interpersonalnych, podstawowe umiejętności interpersonalne przynajmniej na minimalnym poziomie. W trakcie coachingu osoba uczy się efektywniej stosować rozwinięte już przez nią umiejętności jako swego rodzaju

narzędzia do realizowania określonych celów w konkretnych sytuacjach społecznych. Innymi słowy, grupę docelową coachingu umiejętności interpersonalnych stanowią osoby, które już całkiem sprawnie funkcjonują w kontaktach społecznych, lecz mają potencjał oraz ambicję, aby radzić sobie jeszcze lepiej z myślą o osiągnięciu nieprzeciętnych rezultatów w kontaktach przez kontakty z innymi. Coaching umiejętności interpersonalnych jest przykładem coachingu umiejętności/efektywności, który – w odniesieniu do „paradygmatów” praktyki coachingu – jawi się jako coaching dyrektywny, ustrukturyzowany, ukierunkowany na pomoc klientowi w realizowaniu dobrze dookreślonych celów interpersonalnych oraz skoncentrowany na zwiększaniu efektywności funkcjonowania w kontaktach społecznych. Cechami charakterystycznymi modelowej relacji klient – coach w tej specjalności coachingu są: ukierunkowanie na „działanie z klientem”, koncentracja na pożądanym wzorcu działania oraz rozważanie kwestii interpersonalnych i związanych z otoczeniem, w którym działa klient, raczej niż skupienie na kwestiach intrapsychicznych. Coaching umiejętności interpersonalnych jest specjalistyczną odmianą coachingu (*specialty coaching*) opartą na koncepcjach i wynikach badań z zakresu natury i uwarunkowań kompetencji społecznych rozwijanych na gruncie psychologii. Metodyka coachingu umiejętności interpersonalnych bazuje więc na adaptacji wiedzy i wyników badań z zakresu psychologii i w ten sposób nawiązuje do założeń podejścia opartego na dowodach. Tym samym coaching umiejętności interpersonalnych należy uznać za przykład coachingu opartego na dowodach (Smółka 2009c).

Odnosząc się pokrótce do metodyki coachingu umiejętności interpersonalnych<sup>1</sup> (Smółka 2008a; 2009c), warto podkreślić, że coaching umiejętności interpersonalnych jest cyklem, czyli serią spotkań – systematycznym procesem doskonalenia umiejętności interpersonalnych i wzmacniania kondycji interpersonalnej. Cykl spotkań (skoncentrowany na realizacji wybranego celu interpersonalnego) obejmuje najczęściej od czterech do dwunastu sesji i trwa, w zależności od częstotliwości sesji, od miesiąca do dziewięciu miesięcy. Sesje mają charakter indywidualnych spotkań, których cel oraz przebieg stanowią odpowiedź na potrzeby i oczekiwania klienta. Modelowa struktura sesji z jednej strony pozwala na dopasowanie pracy coacha do potrzeb i oczekiwań klienta, z drugiej zaś zapewnia kolejność i formę oddziaływań optymalną dla skutecznego doskonalenia umiejętności interpersonalnych poprzez spożytkowanie naturalnego treningu. Modelowa struktura sesji przedstawia się następująco:

- 1. Koncentracja na sukcesach (zasobach lub doświadczeniach).** Kluczowe pytanie: „Co klient już umie i potrafi zrobić naprawdę dobrze lub wystarczająco

---

<sup>1</sup> O wrażeniach klientów i odbiorze przez nich sesji coachingu prowadzonych na podstawie opisywanej metodyki można przeczytać w książce autora (Smółka 2009c: rozdziały 8 i 9).

dobrze?”. Sesja każdorazowo rozpoczyna się od analizy mocnych interpersonalnych stron klienta lub jego sukcesów w realizacji zadań zaplanowanych do wykonania między kolejnymi sesjami. Wzmacnia to pewność siebie klienta, która pomaga mu następnie efektywnie czerpać z własnych doświadczeń oraz konstruktywnie stawiać czoło napotkanym trudnościom i czekającym go wyzwaniom.

2. **Analiza wyzwania.** Kluczowe pytania: „Nad czym klient chce jeszcze popracować?”, „Czego dokładnie chce jeszcze się nauczyć?”. Analiza wyzwania służy sprecyzowaniu celu do realizacji w trakcie sesji coachingu. Cel powinien odzwierciedlać potrzeby i oczekiwania klienta oraz uwzględniać jego mocne interpersonalne strony, predyspozycje i specyfikę sytuacji społecznej lub wyzwania interpersonalnego, które zamierza podjąć.
3. **Planowanie strategii interpersonalnej.** Kluczowe pytanie: „Co dokładnie klient chce zrobić?”. Ostatnia część sesji jest poświęcona zaplanowaniu działań, które klient chce wypróbować w trakcie codziennych sytuacji społecznych, czyli w toku naturalnego treningu. Celem jest zaplanowanie takich działań, które pozwolą klientowi na sprawniejsze spożytkowanie już posiadanych przez niego umiejętności lub stworzenie dogodnych okazji do ich dalszego rozwoju, tak aby był w stanie podejmować wyzwania interpersonalnie skuteczniej, adekwatnie i z większą dozą satysfakcji przy jednoczesnym budowaniu pożądanego przez siebie wizerunku wśród osób, z którymi się kontaktuje.

Sesje mogą odbywać się w gabinecie coacha lub klienta (tj. w miejscu jego pracy), na gruncie neutralnym wybranym przez klienta (salka konferencyjna w hotelu) lub też mieć charakter wirtualny (zdalny) i odbywać się za pośrednictwem telefonu lub komunikatora internetowego (z transmisją audio-wideo w czasie rzeczywistym; tzw. tele-coaching lub e-coaching). Sesje coachingu mogą mieć także charakter obserwacji uczestniczącej (*shadow coaching*). W tym przypadku coach towarzyszy klientowi podczas podejmowania przez niego wyzwań interpersonalnych, obserwuje zachowania klienta w realnej sytuacji, a następnie dostarcza mu pomocnych wskazówek i informacji zwrotnych. Dzięki stosunkowo dużej strukturyzacji przebiegu sesji możliwe staje się wykorzystanie zaprezentowanej metodyki w formie *self-coachingu*, czyli samodzielnej pracy nad doskonaleniem własnych umiejętności interpersonalnych (Smółka 2008c). W tym przypadku klient sam angażuje się w refleksję nad sposobem, w jaki korzysta z posiadanej wiedzy społecznej i umiejętności społecznych, zadając sobie określone pytania w nieprzypadkowej kolejności, zgodnie z wyżej opisanymi pokrótce wytycznymi.

Metodyka coachingu umiejętności interpersonalnych podkreśla wagę doskonalenia tego typu umiejętności bezpośrednio w sytuacjach docelowych (na przykład

w pracy). Wsparcie coacha polega więc na pomocy klientowi w planowaniu doświadczeń społecznych (ich odpowiedniego rodzaju, skali trudności i intensywności oraz harmonogramu), przygotowaniu się do podjęcia określonych wyzwań interpersonalnych oraz analizowaniu efektów i jakości funkcjonowania klienta w określonych sytuacjach i rolach społecznych w połączeniu z wyciągnięciem konstruktywnych wniosków pozwalających klientowi w przyszłości sprawniej pokierować swoimi zachowaniami w kontaktach z innymi. Techniki, które coach wykorzystuje do wspierania klienta, można podzielić na cztery kategorie:

- **Techniki analizy zasobów.** Kluczowe pytanie: „Czym klient dysponuje?”. Techniki tego rodzaju są stosowane do identyfikacji mocnych interpersonalnych stron klienta, co jest pomocne w zmianie jego sposobu spostrzegania siebie. Do technik analizy zasobów zaliczamy, między innymi, wywiady strukturyzowane (*structured interviews*), w tym przede wszystkim behawioralne (do analizy pomocnych zachowań, jakimi klient już obecnie posługuje się) i biograficzne (do analizy charakterystyk treningu społecznego, jaki był udziałem klienta), wywiad motywacyjny (*motivational interview*) (do identyfikacji celów i wartości, jakie klient chce realizować w kontaktach społecznych) oraz testy psychometryczne (przede wszystkim do oszacowania predyspozycji osobowościowych klienta).
- **Techniki analizy sytuacji (wyzwania).** Kluczowe pytanie: „Z czym klient się mierzy?”. Techniki tego typu służą klientowi pomocą w zrozumieniu wymagań danej roli lub sytuacji społecznej, dzięki czemu może on lepiej przygotować się do funkcjonowania w nich, a także zmodyfikować swój sposób spostrzegania określonego typu wyzwań interpersonalnych. Do technik analizy sytuacji zaliczymy między innymi funkcjonalną analizę sytuacji społecznej w kategoriach gry interpersonalnej, czyli celów, ról, reguł (nakazów i zakazów) oraz skryptów (procedur) charakterystycznych dla danej sytuacji.
- **Techniki planowania doświadczenia.** Kluczowe pytanie: „Jak klient chce działać?”. Techniki tego rodzaju są wykorzystywane do planowania strategii interpersonalnych, czyli bardziej skutecznych i adekwatnych sposobów podejmowania wyzwań interpersonalnych uwzględniających zarówno zasoby klienta, jak i specyfikę sytuacji. Techniki te są także pomocne w przełamaniu nawykowych, mało adekwatnych, wzorców funkcjonowania w kontaktach społecznych. Dzięki ich zastosowaniu klient przygotowuje się do optymalnego spożytkowania codziennych interakcji społecznych w procesie doskonalenia własnych umiejętności interpersonalnych. Przykładem techniki planowania doświadczenia jest tzw. intencja implementacyjna (*implementation intention*).

- **Techniki analizy doświadczenia.** Kluczowe pytanie: „Czego klient się nauczył?”. Techniki tego typu są stosowane do pogłębienia efektów uczenia się przez analizę efektów oraz jakości funkcjonowania klienta w wybranych, uprzednio zaplanowanych, sytuacjach społecznych. Są pomocne w szacowaniu tego, co klient już potrafi oraz nad czym powinien jeszcze popracować. Techniki tego typu służą ponadto do monitorowania postępów, identyfikowania błędów oraz wyciągania wniosków odnośnie do nowych sposobów spożytkowania udoskonalonych już umiejętności lub wyeliminowania wciąż popełnianych błędów. Do technik analizy doświadczenia zaliczamy wszelkie techniki służące pozyskiwaniu i analizie informacji zwrotnej, w tym ocenę wieloźródłową (360 stopni), metodę nominacyjną (socjometrię), obserwację uczestniczącą (w tym *shadow coaching*), oraz analizę sytuacji społecznej z perspektywy różnych jej uczestników, oraz w kategoriach tzw. punktów wyboru, czyli kluczowych momentów rozwoju sytuacji, w których nasze decyzje (zachowania) mają szczególnie silny wpływ na przebieg interakcji.

Styl pracy coacha, w zależności od tego, czego klient potrzebuje w danym momencie, aby doskonalić swoje umiejętności, może mieć charakter albo doradczy i dyrektywny (tzw. styl instruktorski polegający na dzieleniu się z klientem własną wiedzą i doświadczeniem), albo wspierający (tzw. styl usamodzielniający podkreślający znaczenie stymulowania klienta do kreatywnego wykorzystania jego własnej wiedzy i doświadczeń).

Podsumowując, coaching umiejętności interpersonalnych jest formą specjalistycznego coachingu, który w aspektach zarówno formalnych, jak i metodycznych nawiązuje do koncepcji i wyników badań z zakresu psychologii. Z tej przyczyny można go uznać za przykład coachingu opartego na dowodach, egzemplifikację podejścia, które jest uważane za wyraz dynamicznie postępującej profesjonalizacji wszelkich zawodów związanych z pomocą innym ludziom, w tym wspieraniem rozwoju ich potencjału.

Dr Paweł Smółka

Instytut Psychologii Stosowanej APS oraz Centrum Coachingu ALK.  
e-mail: psmolka@miekkie-kompetencje.pl

## BIBLIOGRAFIA

- Argyle, M.** (1999) *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: WN PWN.
- Beatty, M.J., McCroskey J.C., Valencic K.M.** (2001) *The biology of communication: a communibiological perspective*. New Jersey: Hampton Press.
- Cavanagh, M.J., Grant, A.M.** (2006) Coaching psychology and the scientist-practitioner model. W: Lane, D.A., Corrie, S. (red.) *The modern scientist-practitioner. A guide to practice in psychology*. London: Routledge.
- Cherniss, C.** (2000) Social and emotional competence in the workplace. W: Bar-On, R., Parker, J.D.A. (red.) *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daly, J.A.** (2002) Personality and interpersonal communication. W: Knapp, H., Daly, L.J.A. (red.) *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Greif, S.** (2007) Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review*, Vol. 2, No. 3, s. 222–249.
- Hayes, J.** (2002) *Interpersonal skills at work*. East Sussex: Routledge.
- Ives, Y.** (2008) What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 6, No. 2, s. 100–113.
- Popovic, N., Boniwell, I.** (2007) Personal consultancy: an integrative approach to one-to-one talking practice. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue, s. 24–29.
- Rose-Krasnor, L.** (1997) The nature of social competence: a theoretical review. *Social Development*, Vol. 6, No. 1, s. 111–135.
- Smółka, P.** (2008a) *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Smółka, P.** (2008b) Kompetencje społeczne – fenomen skutecznego wywierania wpływu na innych oraz mądrego ulegania mu. W: Bernacka, R.E. (red.) *Niezależni i ulegli – studia o nonkonformizmie*. Toruń: Oficyna Naukowa Adam Marszałek.
- Smółka, P.** (2008) Self-coaching, czyli jak samodzielnie doskonalic miękkie kompetencje? *Personel i Zarządzanie*, nr 11, s. 84–85.
- Smółka, P.** (2009a) Coaching oparty na dowodach. W: Smółka, P. (red.) *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Onepress.
- Smółka, P.** (2009b) Psychologia coachingu. W: Smółka, P. (red.) *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Onepress.
- Smółka, P.** (2009c). Coaching umiejętności interpersonalnych. W: Smółka, P. (red.) *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Onepress.
- Stober, D.R., Grant, A.M.** (2006a). Toward a contextual approach to coaching models. W: Stober, D.R., Grant, A.M. (red.). *Evidence based coaching handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stober, D.R., Grant, A.M.** (red.) (2006b) *Evidence based coaching handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stober, D.R., Wildflower, L., Drake, D.** (2006) Evidence-based practice: a potential approach for effective coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 4, No. 1, s. 1–8.
- Thorpe, S., Clifford, J.** (2004) *Podręcznik coachingu*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.