

# INSPIRACJE PSYCHOLOGII SPOŁECZNEJ W COACHINGU

## ABSTRAKT

W artykule zaprezentowano niektóre części wspólne występujące w różnych modelach coachingowych, podejściach do klienta oraz umiejętnościach stosowanych przez coachów. Wybrane elementy modelu, podejścia i umiejętności zostały skonfrontowane z mechanizmami psychologii społecznej. Pokazano, jak proces coachingu skutecznie wpływa na osiągnięcie wyznaczonych celów oraz jak efektywność tę można tłumaczyć za pomocą psychologicznych mechanizmów i koncepcji.

## Słowa kluczowe

model coachingu, psychologia społeczna, mechanizmy psychologiczne

Coaching zdobywa coraz większą popularność jako metoda rozwoju pracowników, bazująca na doskonaleniu ludzkiego potencjału i możliwościach zarządzania motywacją klienta. Ma swoje korzenie w różnych dziedzinach wiedzy – zarówno praktycznej, jak i naukowej. Pośród licznych źródeł inspiracji w coachingu istotną rolę odgrywa psychologia społeczna. Nauka ta zajmuje się szeroko pojętym wpływem społecznym, czyli tym, w jaki sposób słowa, czyny, myśli i odczucia ludzi wpływają na to, co robią, czują i myślą inni (Wojciszke 2004).

Podczas sesji coachingowych między coachem a klientem tworzy się specyficzna relacja, w której to, jaki coach jest i co robi, facylituje proces zmiany u klienta. Wiele

szkół coachingu wskazuje, jaki powinien być coach budujący swoją relację z klientem oraz co powinien robić, aby w jak najskuteczniejszy sposób przeprowadzić klienta przez proces zmiany czy osiągnięcia wyznaczonego sobie celu.

Niezależnie od podejścia do klientów (coaching możemy dzielić na mniej lub bardziej dyrektywny, zróżnicowany pod kątem sposobów pracy czy mieszania z innymi formami rozwoju, np. mentoringiem), praca coachingowa najczęściej ma swoją strukturę – opiera się na modelu coachingowym (Marciniak 2009).

Znamy modele: GROW, CoachWise™, Co-Active, SET® i wiele innych. W zasadzie każda szkoła coachingowa opracowuje swój własny model coachingu, bazujący na kluczowych dla danej szkoły umiejętnościach coacha, zasadach czy obszarach pracy. Powstają różnorodne modele, których mnogość może zwiększyć zamęt w głowie osobom zainteresowanym ścieżką rozwoju coacha, stojącym przed wyborem szkoły lub procesu rozwojowego.

W niniejszym artykule autorzy mają na celu opisanie niektórych części wspólnych, pojawiających się w większości modeli coachingowych, a także opisanie umiejętności, zasad oraz podejść do klienta w coachingu. Opisane również będą mechanizmy psychologiczne, oparte głównie na psychologii społecznej, jakie mają swoje odzwierciedlenie w samej budowie modelu oraz podejściu i umiejętnościach pracy coacha. Nietrudno bowiem zauważyć, że coaching i psychologia społeczna mają wspólny mianownik, którym jest wzajemne oddziaływanie na siebie, zmiana przez interakcję. Psychologia społeczna opisuje, jakie cechy interakcji wpływają na innych ludzi; coaching celowo wykorzystuje niektóre charakterystyki interakcji, aby jak najskuteczniej pomagać klientom w ich procesie doskonalenia.

Zanim przejdziemy do prezentacji tego, jak psychologia społeczna koresponduje z poszczególnymi częściami modelu i procesu coachingowego, warto wspomnieć o pewnej perspektywie, którą prezentuje owa nauka. Perspektywa ta jest ważna dlatego, że jest często pomijana przez obserwatorów życia społecznego i coachów, a może wnieść nowe spojrzenie na potencjał rozwojowy klienta. Psychologia społeczna zakłada, że ludzkie zachowanie można wyjaśniać nie tylko na podstawie tego, jaka jest dana osoba, czyli jej cech osobowościowych czy temperamentalnych, ale również, a może przede wszystkim na podstawie tego, jak na zachowanie jednostki wpływa jej otoczenie oraz jak jednostka to otoczenie interpretuje. Nie byłoby w tym rozumowaniu nic odkrywczego, gdyby nie fakt, że będąc świadomymi siły wpływu innych ludzi, w naszych interpretacjach zazwyczaj uwzględniamy tylko cechy dyspozycyjne (Aronson, Wilson, Alert 2000: 35). Przykładami mogą być codzienne sytuacje, kiedy np. mówimy o kierowcy, który zajechał nam drogę, że jest złośliwy, o ekspedientce, która krzywo spojrzy na nas w sklepie, że jest niemiła. Często też ludzie mają przeświadczenie, że mają takie cechy charakteru, które uodporniają ich na oddziaływanie

reklam, sekt religijnych czy innych źródeł wpływu społecznego. Nie doceniając roli sytuacji, mamy skłonność do upraszczania sytuacji złożonych, co z kolei ogranicza naszą zdolność do rozumienia rozmaitych zachowań człowieka, powoduje, że nasze myślenie jest ograniczone i schematyczne. W coachingu klienci mogą oceniać swoją obecną sytuację przez takie schematy, często niepotrzebnie się nimi ograniczając, bądź to nie widząc potencjału kryjącego się w sytuacji, w której się znajdują, bądź tego, w jaki sposób ta sytuacja ich ogranicza.

Głównym narzędziem (inaczej strukturą w coachingu) jest oś modelu. Najczęściej opisuje ona obszary pracy, wyznaczając jednocześnie kierunek relacji coachingowej oraz następujące po sobie w istotnej kolejności etapy pracy klienta i coacha. Każdy z tych etapów pełni swoją funkcję i zarazem jest powiązany z pewnymi mechanizmami psychologii społecznej.

Pierwszym obszarem w modelach coachingowych jest obszar celu i wizji. Poruszając się w nim, klient konkretyzuje cele, które zamierza osiągnąć przy wsparciu coacha. To również miejsce na wizualizację pożądanego efektu. Wizualizacja dążenia wiąże się z wytworzeniem zaangażowania w działanie.

W psychologii społecznej zaangażowanie w działanie jest jednym z mechanizmów wpływu społecznego, który polega na tym, że podjęcie jakiegoś działania, a nawet samo przygotowanie się do niego, inicjuje szereg procesów sprawiających, że zadanie to wykonujemy czy kontynuujemy pomimo kosztów, na jakie nas ono naraża (Wojciszke 2004). W klasycznym eksperymencie Sherman dzwonił do przypadkowych osób i pytał, co powiedziałyby, gdyby zostały poproszone o trzygodzinne kwestowanie na rzecz Towarzystwa Zwalczenia Raka (1980). Gdy kilka dni później osoby, które uznały zbiórkę za dobry pomysł, zostały poproszone o faktyczny udział w zbieraniu pieniędzy, siedmiokrotnie częściej godziły się na kwestę niż osoby, do których zadzwoniono od razu z prośbą o uczestnictwo w kweście. Jednym z najważniejszych czynników odpowiadających za wytworzenie się mechanizmu zaangażowania w działanie jest swoboda wyboru osoby, czyli też poczucie, że dana osoba sama zdecydowała się na konkretny wybór (Wojciszke 2004).

W coachingu klient przy pomocy coacha opisuje to, co chce osiągnąć i doprecyzowuje to przez wizualizację dążenia, wyobrażanie sobie siebie po osiągnięciu celu, przez rozmawianie o nim. Coach utrzymuje klienta w obszarze wizji i celu często niejako „na siłę” i z premedytacją, ponieważ osoby korzystające z coachingu zazwyczaj w początkowej fazie relacji coachingowej mają tendencję do „uciekania” w rzeczywistość, której opis znają doskonale i równie doskonale się w tym obszarze poruszają. Takie działanie ze strony klienta ma charakter pozostawania w strefie komfortu – często przytłaczająca rzeczywistość oraz dobrze znane, utarte ścieżki myślowe powstrzymują klienta przed zrobieniem wyraźnego kroku naprzód, przed ostateczną

decyzją o zmianie stanu, w jakim sam obecnie się znajduje. Inną rolą coacha jest tutaj „odrywanie” osoby coachowanej od tych dobrze znanych schematów, „wypychanie” jej ze strefy komfortu przez prowadzenie pytaniami do wykreowania jak najbardziej szczegółowej wizji, w której sam klient buduje obraz tego, jak chciałby, aby wyglądało jego życie we wszystkich aspektach. Coach, inspirując pytaniami, stwarza możliwość, aby klient zbudował swoją wizję idealną. Rolą coacha jest również pozwolenie osobie coachowanej na wyjście z ograniczających blokad mentalnych, narzucanych przez zacieśniającą się *comfort zone* oraz niejednokrotnie przytłaczającą rzeczywistość. Klient podczas pracy w obszarze celu i wizji skupia się na swoim „ja” idealnym, na poszukiwaniu wartości, które są w jego życiu najcenniejsze, po to, aby zgodnie z nimi kreować swoją przyszłość, świadomie tworząc swój nowy świat – swoje otoczenie, które będzie dla niego najbardziej odpowiednie, najbardziej wygodne i najszcześniejsze.

Pozostając w oderwaniu od rzeczywistości, zanurzając klienta w jego wyidealizowanym świecie, coach doprowadza do stanu, w którym klient kreuje szczegółową wizję, nieograniczaną na dany moment barierami świata doczesnego. Opisywanie przez coacha (ang. klient w coachingu) swoich dążeń z perspektywy posiadania tego, co sam chce osiągnąć, pozwala na jeszcze mocniejsze połączenie ze swoimi pragnieniami, które mają odzwierciedlenie w celach coachingowych. Klient ma wówczas okazję skonkretyzować to, nad czym chciałby się szczególnie skupić w pracy coachingowej – wczuwając się i wyobrażając sobie siebie w stanie, w którym wszystkie cele zostały przez niego osiągnięte.

Innym, bardzo ważnym aspektem podczas pracy w obszarze celu i wizji jest pojawiające się zaangażowanie i motywacja do działania. Uszczegółowiony, świadomie wykreowany, ambitny obraz swojej przyszłości, oparty na najważniejszych wartościach klienta, bliski idealnemu postrzeganiu swojej osoby, pozwala na ustalenie tego, do czego coacha chce dążyć oraz sformułowanie jego oczekiwań w stosunku do procesu coachingu. Niejednokrotnie jest to moment odkrywania przez coacha tego, co tak naprawdę jest ważne w jego życiu.

W eksperymencie Shermana badani angażowali się w działanie, które wyznaczył im eksperymentator. Większość z nich sama nie wyznaczyłaby sobie celu kwestowania na rzecz organizacji promującej walkę z nowotworami. W procesie coachingu to klient świadomie wybiera sobie, w co chce się angażować. Coach pomaga mu w tym wyborze, zadając pytania doprecyzowujące i pogłębiające, aby klient lepiej zrozumiał swój cel i jeszcze bardziej się w niego zaangażował.

Mechanizm zaangażowania w działanie jest bardzo silny, przez co istnieje ryzyko, iż klient może zaangażować się w działanie, które nie będzie miało bezpośrednio wpływu na obrany cel. Z drugiej strony zdarza się, że cele klienta są tak ambitne, iż przekraczają czas przewidziany na proces coachingowy. Cele osoby coachowanej

mogą mieć odległą perspektywę czasową, a sam proces coachingu może prowadzić do osiągnięcia jedynie celu częściowego. Jest to dobry moment na jeszcze bardziej precyzyjne ustalenie oczekiwań osoby coachowanej w stosunku do całego procesu coachingowego, czyli tego, co ma być efektem pracy z coachem, a także odniesienia celu częściowego do celu głównego, jaki pojawił się wizji, a który wykracza poza czas relacji coachingowej. Coach podczas kolejnych sesji często wraca do celu, jaki wyznaczył sobie klient i weryfikuje, czy obecne działania są z nim spójne.

Następnym obszarem pracy, który pojawia się najczęściej w modelach coachingowych jest obszar rzeczywistości i zasobów. Podczas pracy w tym obszarze zmotywowany do realizacji celów i urzeczywistniania wykreowanej wizji klient robi swego rodzaju „remanent” stanu obecnego. Przyglądanie się swoim mocnym stronom, poszukiwanie zasobów, sprzymierzeńców, pozytywnych emocji, odczuć i motywacji, wiedzy i znajomości, okazji, kontaktów, postaw, rzeczy materialnych, stanowi ważny moment w drodze do osiągnięcia celów przez coachee. Rolą coacha jest wsparcie osoby coachowanej w dostrzeganiu tych obszarów rzeczywistości, których klient nie do końca jest świadomy, ale przede wszystkim stwarzanie okazji do głębszego uświadomienia własnego potencjału. Coach korzysta w tym miejscu z umiejętności odzwierciedlania, czyli pokazywania klientowi jego odbicia w tzw. lustrze społecznym, przez co osoba coachowana ma okazję w pełni uświadomić sobie swoje największe zalety, ale także wyraźniej dostrzec możliwości i okazje, jakie pojawiają się w jej otoczeniu.

Niejednokrotnie klienci nie mają świadomości swojej wielkości, umiejętności, koneksji, sytuacji i możliwości, jakie mają w swoim codziennym otoczeniu. Odbite w lustrze społecznym, wypowiedziane przez coacha, zaczynają bardziej „należeć” do klienta, który od tej pory z większą świadomością zaczyna szukać możliwości do spożytkowania tego, co już ma – w drodze do realizacji własnych dążeń.

Drugim ważnym aspektem pracy w obszarze rzeczywistości i zasobów jest uświadomienie przez coachee własnych obszarów do rozwoju, swoich wad i ograniczeń, które mogą blokować go w osiągnięciu najlepszych rezultatów. W tej sytuacji rola coacha polega na pokazywaniu klientowi jego odbicia społecznego, ale także wspieraniu go i motywowaniu do dalszej pracy. Wytworzone w obszarze celu i wizji motywacja i zaangażowanie ułatwiają akceptację obszarów do rozwoju. Najważniejszym aspektem, który pozwala klientom postrzegać rzeczywistość poprzez swoje mocne strony, ze świadomością swoich obszarów do rozwoju i pracy nad ich zmianą, jest jednak postawa coacha, który w określony sposób traktuje osobę coachowaną. W momencie, gdy coach postrzega swojego klienta jako osobę kreatywną, zdolną i samodzielną, a także świadomą własnych wyborów, mającą wpływ na kreację otaczającej ją rzeczywistości, sam coachee również postrzega siebie przez pryzmat własnej sprawczości – stawiania

sobie i osiągnięcia ambitnych celów, działania ze świadomością i korzystania ze swoich mocnych stron, pamiętając o możliwych zagrożeniach i własnych deficytach.

Podczas podróży do realizacji dążeń, coachee poznaje swoje obszary do rozwoju oraz bariery i ograniczenia, jakie przynosi otaczająca go rzeczywistość. Wybiera najlepsze rozwiązania, niejednokrotnie decydując się zmieniać siebie i świat dookoła. Pomiedzy pozytywnymi emocjami, motywacją, zaangażowaniem i chęcią do działania, jakie wytworzone zostały w obszarze celu i wizji, a głębokim poznaniem otaczającej rzeczywistości, pojawia się twórcze napięcie. To stan, w którym różnica między rzeczywistością a obrazami z wizji powoduje u osoby coachowanej „motywujący dyskomfort”, dzięki któremu coachee świadomie decyduje się zmienić swój obecny stan i osiągać cele, niezbędne do urzeczywistnienia jego wizji.

W psychologii społecznej twórcze napięcie może być określane jako specyficzny rodzaj dysonansu poznawczego. Dysonans poznawczy jest rodzajem popędu, często przyrównywanego do uczucia głodu czy pragnienia. Opiera się na założeniu, że ludzie poszukują zgodności między różnymi przekonaniemiami o danej sprawie, spójności między swoim zachowaniem a poglądami, między tym, jakimi są, a jakimi chcieliby być (Aronson, Wilson, Alert 2000). Nietrudno jest zauważyć, że ludzie często nie postępują zgodnie ze swoimi poglądami i wiedzą. Klasyczny sytuacja wywołująca dysonans występuje np. wtedy, kiedy osoba ceniąca sobie zdrowy tryb życia zacznie się odżywiać w fastfoodach. Z jednej strony wie, że jest to niezdrowe, z drugiej strony okoliczności sprawiają, że tak postępuje. Innym przykładem może być sytuacja, gdy menedżer wpada na doskonały pomysł restrukturyzacji swojego działu. Pomysł, choć dobry, wymaga sporego nakładu pracy, a on w natłoku obowiązków w dalszym ciągu pracuje „po staremu”. Z jednej strony wie, że postępuje niewłaściwie albo nie dość dobrze, z drugiej zaś pewne okoliczności sprawiają, że nie zmienia swojego postępowania. Taka sytuacja wywołuje napięcie – dysonans, a ten powoduje chęć jego zredukowania. Literatura podaje trzy klasyczne sposoby redukcji dysonansu (Aronson, Wilson, Alert 2000). Pierwszy to zmiana naszego zachowania na takie, które będzie pasowało do naszych przekonań czy celów. Wracając do naszych przykładów, będzie to albo zmiana nawyków żywieniowych, albo zmiana postępowania menedżera tak, aby pasowało do nowego pomysłu na funkcjonowanie działu.

Drugi sposób polega na uzasadnieniu naszego obecnego postępowania przez zmianę elementu poznawczego, czyli jedząc kolejnego hamburgera, myślimy sobie, że nie jest on znów taki najgorszy dla naszego zdrowia, w końcu tylu naszych znajomych odżywia się podobnie i nic im nie jest. Menedżer natomiast, pracując w stary, mniej efektywny sposób, zaczyna pomniejszać swój pierwotnie ciekawy pomysł bądź doszukując się w starym sposobie funkcjonowania nowych zalet, na przykład dobrej znajomości systemu przez swój zespół, bądź deprecjonując nowy pomysł, doszukując się w nim wad.

Trzecim sposobem jest uzasadnienie naszego postępowania przez dodanie nowych zachowań, zgodnych z naszą wiedzą i przekonaniem, ale tylko częściowo redukujących dysonans. W przypadku osoby źle odżywiającej się może być to nieregularne wykonywanie mało męczących ćwiczeń, dające przeświadczenie, iż pomimo niezdrowej diety uprawia sport. W przypadku menedżera mogą być to dodatkowe godziny spędzone w pracy, dające poczucie, że mimo niepodjęcia próby wdrażania nowego pomysłu więcej czasu poświęca pracy, przez co przyczynia się do rozwoju swojego działu.

Spośród trzech przedstawionych sposobów redukcji dysonansu najbardziej racjonalny jest pierwszy, który umożliwia realizację swoich dążeń. Dwa pozostałe sposoby często wiążą się z niechęcią, lękiem przed zmianą, mimo że jest ona często najbardziej pożądanym efektem. W coachingu sposób, w jaki osiąga się pożądaný efekt, bez względu na to, czy jest to wzrost efektywności, czy nabranie nowych nawyków żywieniowych, jest bardzo podobny. Zbudowanie napięcia jest ważne, ale niewystarczające w procesie zmiany. Poza pożądanym efektem klient w swoim repertuarze sposobów redukcji dysonansu ma również inne sposoby – nieefektywne dla działania, a efektywne dla dobrego samopoczucia. Na przykład zamiast zmieniać sytuację z tej, w jakiej w danej chwili się znajduje, na taką, jaka jest jego celem, może zrobić odwrotnie – zmienić tak cel, aby pasował do obecnej sytuacji.

Klient w coachingu, choć sam może znać odpowiednie sposoby wyjścia z sytuacji i osiągnięcia celu, niekoniecznie będzie ich używał, ponieważ inne sposoby mogą znacznie szybciej i bez wysiłku zredukować napięcie poznawcze. Coach swoją postawą pokazuje przez cały czas wiarę w klienta i nie pozwala mu wątpić w jego możliwości oraz mocne strony, aby ambitne cele, jakie stawia coachee, nie zostały przez niego okrojone (szybsze i łatwiejsze zredukowanie dysonansu) – w miarę eksploracji pola rzeczywistości (połączonej z dostrzeganiem również niesprzyjających koincydencji czy uświadamianiem ograniczeń).

Kolejnym obszarem pracy w coachingu, a jednocześnie trzecim elementem osi większości modeli coachingowych, jest obszar opcji i możliwości. Jest to miejsce, w którym coach pracuje z klientem nad możliwościami urzeczywistnienia dążeń, jakie ten sobie postawił. Najważniejszą rolą coacha w tym obszarze pracy jest stworzenie, wraz z klientem, wielu wariantów osiągnięcia celów. Coach znów stara się oderwać klienta od dobrze znanych schematów i rozwiązań, jakie klient wykreował i jakimi posługuje się niejako automatycznie.

Jedną z przyczyn tej sytuacji jest postrzeganie przez ludzi otaczającego ich świata przez pewne pryzmaty, podążanie utartymi ścieżkami, w psychologii społecznej znanymi jako schematy poznawcze. Schematy są strukturami poznawczymi, które organizują wiedzę i informacje według pewnych tematów (Aronson, Wilson, Alert 2000).

Przykładowymi schematami mogą być schematy ról społecznych, czyli to, jakie cechy w naturalny sposób przypisalibyśmy, kelnerce, osobie narodowości niemieckiej czy mężczyźnie jadącemu limuzyną marki Lexus. Widząc osobę odgrywającą pewną rolę społeczną, zazwyczaj szybko nadajemy jej etykietkę, za którą kryje się cały zestaw cech, podpowiadający nam, kim ona jest. Podobna sytuacja występuje w przypadku określonych zdarzeń, np. kiedy idziemy na zakupy, w umyśle automatycznie nakreśla nam się plan, co po kolei będziemy robić. Schematy są użyteczne, ponieważ ułatwiają codzienne funkcjonowanie, pozwalają nie myśleć o rzeczach oczywistych. Niestety schematy powodują również, że trudniej jest zauważyć inne sposoby wykonania danej czynności, czy też inne, nieschematyczne sposoby interpretacji zachowania osoby czy sytuacji. Wpływ na nasze zachowanie mają przede wszystkim schematy, które są łatwo dostępne dla umysłu, czyli takie, którymi się najczęściej posługujemy albo z którymi ostatnio się zetknęliśmy. Wilson i Capitman przeprowadzili badanie, w którym młodym mężczyznom umożliwiano realizację skryptu podrywania (1982). Badacze dawali im do wykonania zadanie, a jako współpracownicę podstawiali atrakcyjną dziewczynę. Przed przedstawieniem współpracownicy badany czytał tekst albo o treści neutralnej, albo o treści zawierającej wątek podrywania. Badani, którzy czytali tekst o podrywaniu, częściej patrzyli na atrakcyjną współpracowniczkę, więcej do niej mówili i częściej się uśmiechali. Jeżeli mamy już dostępny schemat poznawczy, częściej się nim posługujemy i interpretujemy przez niego rzeczywistość. Schemat z jednej strony ułatwia myślenie, z drugiej zaś ogranicza kreatywność w wymyślaniu alternatywnych rozwiązań. W coachingu podczas planowania działań klient często widzi ograniczoną ilość możliwości dojścia do określonego celu czy rozwiązania problemu. Posługując się schematami, często może nie dostrzec wielu interesujących i efektywnych sposobów pracy. Coach, zadając odpowiednie pytania, rozbija schematy poznawcze i powoduje, że klient zaczyna myśleć w niestandardowy, nieszablonowy dla siebie sposób, dzięki czemu widzi nowe możliwości. Odwołanie się do autorytetów, marzeń, innych „kapeluszy osobowości”, czerpanie z energii innych archetypów, autorytetów, a także rzeczy niematerialnych, miejsc oraz atrybutów, pozwala klientowi na tworzenie nowych rozwiązań oraz dostrzeżenie wachlarza możliwości.

Patrzenie w szerokiej perspektywie oraz przekonanie się klienta, że istnieje wiele dróg, którymi może dojść do upragnionej wizji, potwierdza jego własną kreatywność i sprawczość, jak również pomaga dostrzec nieodkryte wcześniej możliwości. Coach, tak jak w całym procesie, również w tym obszarze wspiera klienta, wyrażając uznanie dla jego działań oraz zdolności, a także kontynuuje odzwierciedlanie tego, co coachee mówi mu podczas sesji coachingowych.

Następnym obszarem, w którym coach i klient będą pracować, jest obszar woli do działania i samego działania. Jest to miejsce na decyzję coachee do podjęcia



określonych już i specyficznych zachowań. Jest to również ostateczne miejsce na potwierdzenie motywacji i chęci do zmiany, a także świadomego zaangażowania się w działanie. Coach w tym obszarze może zobligować klienta do działania, wzmacniając tym jego motywację. Może również ustalać prace domowe dla klienta (wzmacniające proces), a także, po uzgodnieniach z klientem, rewidować cząstkowe etapy jego pracy.

Po etapie działania następuje wdrażanie w życie planów stworzonych przez klienta. Ważna jest świadomość po stronie osoby coachowanej, że proces coachingu to nie tylko spotkania z coachem. Proces coachingu trwa przez cały okres zakontraktowanej współpracy, a sesje coachingowe są jedynie przystankami między działaniami, jakie klient wprowadza w życie, aby urzeczywistnić wizję i osiągać założone przez siebie cele. Owe przystanki są miejscem na przegląd – tego, co już klient do tej pory zrobił, czego nowego dowiedział się o sobie i swoich zamierzeniach, czego się uczy i jakie wyciąga konsekwencje oraz co z tej nauki wykorzysta do dalszych działań.

Model coachingowy jest jedynie narzędziem, które nadaje procesowi swoistą strukturę, ułatwiającą pracę, szczególnie początkującym, coachom. Należy jednak pamiętać, że to klient jest decydentem w kwestii obszarów (a czasem nawet sposobów) pracy w trakcie poszczególnych sesji coachingowych – szczególnie w niedyrektywnych modelach, gdzie coachee ma wiedzę na temat narzędzi aktualnie wykorzystywanych przez coacha, modelu, jaki coach stosuje, oraz obszarów i charakteru pracy coachingowej (mówi się wówczas o kliencie – właścicielu procesu). Coach, jako strona stojąca na straży zasad współpracy i zbudowanej partnerskiej relacji, może wskazać zalety pracy, opierając się na modelu – jako na ten moment najbardziej korzystnym dla klienta – natomiast praca podczas poszczególnych sesji z coachee powinna opierać się na diagnozie stanu, w którym znajduje się klient (emocjonalnego, fizycznego, psychicznego – zdarza się, że stan klienta sprawia, że praca na bazie kolejnego obszaru modelu coachingowego będzie mało efektywna) oraz przede wszystkim powinna opierać się na priorytecie osiągnięcia celów klienta, wyznaczonych przez niego na daną sesję coachingową.

W opisanych obszarach pracy coachingowej, jakie wyznacza najczęściej ós modeli stosowanych w coachingu, często mowa jest o podejściu oraz zasadach współpracy z klientem. Jest to bardzo ważny element pracy coachingowej, który warunkuje zbudowanie relacji oraz kontraktu z coachee, rzutujący na całą relację coachingową w kwestii podejścia i postrzegania osoby coachowanej, a także postawy coacha.

Coaching opiera się na postrzeganiu klienta jako źródła najlepszych dla niego rozwiązań. Ponoć już Sokrates mówił: „Tylko w sobie każdy nosi swój skarb i tam źródła

znajdował natchnienia”. To klient wie najlepiej, czego dla siebie potrzebuje, kim chce być i jak to osiągnąć. Niekiedy nie ma (lub nie ma w pełni) tej świadomości, przy czym rolą coacha jest właśnie skłonienie klienta do zajrzenia w głąb siebie, do uświadomienia własnych pragnień i wartości, swojego potencjału.

Z powyższym podejściem powiązany jest drugi aspekt postrzegania klienta w procesie coachingu – to przekonanie o sprawczej mocy klienta. Podczas sesji coachingowych budowana jest specyficzna relacja coach–klient, która bazuje na wierze w możliwości klienta (Smółka 2009). Polega ona na ufności w to, że klient jest osobą inteligentną, zdolną i kreatywną. Coach niejako *a priori* zakłada i wierzy w to, iż klient może, że jest zdolny osiągnąć swój założony cel. Takie przeświadczenie bardzo silnie oddziałuje na klienta, zwiększając jego motywację i wiarę w jego możliwości. U podłoża efektywności tego podejścia może leżeć dobrze zbadany przez psychologię społeczną efekt samospełniającego się proroctwa bądź samospełniającej się przepowiedni. Samospełniające się proroctwo to zjawisko zachodzące wtedy, kiedy początkowe oczekiwanie prowadzi do działań powodujących, że staje się ono prawdziwe (Kenrick, Neuberg, Cialdini 2004). Jedne z pierwszych badań nad fenomenem samospełniającego się proroctwa przeprowadzili Rosenthal i Jacobson (1968). Badacze zmierzili iloraz inteligencji dzieci w szkole, po czym poinformowali nauczycieli, że w ciągu najbliższego roku szkolnego u 20% dzieci nastąpi szybki przyrost inteligencji, która do tej pory była u nich utajona. W rzeczywistości Rosenthal i Jacobson wybrali losowo 20% uczniów o różnym ilorazie inteligencji. Po roku badacze ponownie zmierzili inteligencję uczniom, a owe 20% losowo wybranych dzieci faktycznie przejawiało istotnie wyższy iloraz od pozostałych. Nauczyciele, wierząc w zdolności wybranej losowo grupy uczniów, stymulowali ich rozwój bardziej niż pozostałych dzieci. Samospełniające się proroctwo występuje w wielu codziennych prywatnych i zawodowych sytuacjach. Wiele badań wskazuje, że osoby ubiegające się o pracę, które zostaną uznane za lepiej wykształcone, podczas rozmowy kwalifikacyjnej mogą dostawać łatwiejsze pytania lub mogą być wobec nich przejawiane inne zachowania niewerbalne, które będą wpływać na ich odpowiedzi, potwierdzając przy tym pierwotne założenie osoby rekrutującej (Dipboye 1982). W coachingu zachodzi bardzo podobna relacja – coach, wierząc w siłę i motywację klienta powoduje, iż ten również patrzy na siebie przez pozytywny pryzmat. Coach niejako świadomie używa reguły samospełniającego się proroctwa, inklinując w ten sposób pozytywne myślenie klienta o jego możliwościach. Coach używa tej reguły, ufając klientowi, czyli przejawia ją w tym, jaki jest, ale również w tym, jak pracuje z klientem.

Powyższa postawa coacha wpływa na klienta, wówczas sam coachee zyskuje nie tylko większą świadomość samego siebie, ale przede wszystkim przekonanie o tym, że on sam może osiągnąć najlepsze dla siebie rezultaty, stawiać sobie ambitne cele i je

realizować, opierając się na znajomości swoich mocnych stron, otaczającej rzeczywistości i obszarów do rozwoju. Jest to tym cenniejsze, że zestawione z obrazem w lustrze społecznym (postrzeganie klienta *vs* postrzeganie z zewnątrz).

Kolejnym aspektem podejścia i postrzegania klienta w coachingu, a przez to rodzaju relacji, stanowi relacja coachingowa, jest partnerskość. Nie będziemy pisać, czym nie jest coaching oraz czym się różni od innych relacji (np. od terapii czy mentoringu). Warto jednak podkreślić, że układ w relacji coachingowej jest poziomy – szczególnie w podejściach niedyrektywnych – coach i coachee są partnerami, gwarantują sobie szczerść, pracę skierowaną ku realizacji celów oraz motywację, wyrażającą się w zaangażowaniu coacha w proces coachingu, a osoby coachowanej w realizację własnych zamierzeń.

Niejako produktem syntetycznym podejścia i postrzegania klienta w coachingu oraz partnerskiej relacji, jaką budują między sobą coach i coachee, jest kolejny aspekt postrzegania klienta i samego procesu coachingu – nastawienie na tworzenie nowego. Celowo użyliśmy sformułowania „nowego”, ponieważ rozumiemy pod tym zarówno nowe rozwiązania i sposoby realizacji wizji oraz zamierzeń osoby coachowanej, jak i nowe podejścia, style myślenia, strategie, a także nowe jakości i emocje, pojawiające się podczas tego procesu. Jeszcze raz przejawiają się tutaj ufność i partnerskie relacje, sprawiające, że proces kreowania jest stały i nie zmienia się w „naprawianie” klienta, nawet jeżeli ten, w trakcie swojej drogi do urzeczywistnienia wizji, ma do pokonania wiele problemów i miewa chwile zwątpienia.

Niebagatelne znaczenie dla stałego podtrzymywania opisanej wyżej relacji mają umiejętności, jakie posiada coach i jakie stosuje w całym procesie coachingu. W różnych podejściach i modelach coachingowych można spotkać od kilku do kilkudziesięciu umiejętności, jakie może stosować coach. Postanowiliśmy przedstawić główne umiejętności, jakie pojawiają się w zasadzie w każdym modelu coachingowym i są używane przez cały proces coachingu, nadając w dużym stopniu charakter pracy coachingowej.

Podstawową umiejętnością coacha jest umiejętność zadawania pytań, która w dużym stopniu definiuje rodzaj relacji, jednocześnie wzmacniając postrzeganie klienta jako źródło najlepszych rozwiązań.

W coachingu często podkreśla się ważność pytań krótkich i otwartych, które nie sugerują klientowi odpowiedzi. Wraz z wydłużeniem się pytania przemyca się w nim nieświadomie treść bądź rozwiązanie. Coach, ufając, że to klient zna siebie i swoją obecną sytuację, daje mu możliwość decyzji i wyboru. Jest wiele badań z zakresu psychologii społecznej świadczących o tym, że nawet niewielka zmiana w treści pytania może wiązać się ze zmianą jego rozumienia, sugerować odpowiedź lub ukierunkowywać myślenie osoby odpowiadającej.

W jednym ze swoich eksperymentów badaczka Elizabeth Loftus zaprezentowała grupie 150 studentów film przedstawiający karambol (Loftus 1975). Cały film trwał około minuty, a sam wypadek kilka sekund. Do wypadku doszło, kiedy jeden z kierowców przejechał na znaku stop bez zatrzymywania się. Po obejrzeniu filmu badani zostali losowo podzieleni na dwie grupy i otrzymali kwestionariusz z sześcioma pytaniami. Wśród zadanych pytań dla badaczy ważne były pierwsze i ostatnie. Pierwsze pytanie było różne dla obu podgrup. Połowa badanych otrzymała pytanie „Z jaką prędkością jechał samochód A<sup>1</sup>, kiedy przejeżdżał znak stop?”, druga połowa: „Z jaką prędkością jechał samochód A, kiedy skręcał w prawo?”. Ostatnie pytanie było takie samo dla obu podgrup i brzmiało „Czy widziałeś znak stop dla samochodu A?”. Wyniki tego eksperymentu pokazały, że w grupie, w której zadano pytanie o znak stop, 53% osób stwierdziło, że go widziało, w drugiej grupie było to 35%, a różnica istotna statystycznie. Badania Loftus mogą sugerować, iż możliwe jest wpływanie na percepcję i pamięć przez treść zawartą w pytaniu. Coach prowadzący sesję, zadając pytania, jest świadomy ich wpływu na klienta. Pytania zamknięte bądź pytania zawierające treść mogą zmienić postrzeganie klienta.

Coach zadaje inspirujące pytania, które zależnie od obszaru pracy w modelu coachingowym mogą dotyczyć wizji, rzeczywistości, planowania, działania lub przeglądu – niejednokrotnie jednak, w pracy na poszczególnych sesjach, pytania dotyczą po prostu tematu, w którym klient na dany moment zdecydował się pracować lub mogą wynikać bezpośrednio z narzędzia, które wykorzystuje coach, nieznanego się bezpośrednio w osi modelu coachingowego (w modelach coachingowych oś modelu stanowi jedynie podstawę, wyznacza kierunek w coachingu, natomiast istnieje wiele narzędzi, niewynikających wprost z osi modelu, służących coachowi jako wsparcie klienta). Zadawane pytania bywają czasem niewygodne, skłaniające osobę coachowaną do wyjścia ze strefy komfortu lub do oderwania się od dobrze znanych, utartych schematów myślenia, pozwalające popatrzeć na siebie z innej perspektywy. Pytania w coachingu niejednokrotnie skłaniają do refleksji i przemyśleń, pozostają bez natychmiastowej odpowiedzi. W literaturze i podczas procesów rozwojowych dla coachów często podkreśla się, że coach, parafrazując bądź zadając pytania, używa języka i terminologii klienta, unikając w ten sposób sugerowania.

Drugą pojawiającą się we wszystkich modelach coachingowych umiejętnością coacha jest słuchanie – charakterystycznymi aspektami będą tutaj dawanie klientowi potwierdzenia wysokiego zaangażowania i stuprocentowego poświęcenia uwagi podczas słuchania jego wypowiedzi, a także poszukiwanie w tych wypowiedziach tzw. drugiego dna. Coach poszukuje w tym, co mówi mu coachee, ukrytych dążeń,

---

<sup>1</sup> Na filmie samochód A był samochodem, którego kierowca spowodował wypadek.

wartości, ważności, powiązań, przekonań i wszelkich aspektów, które mogą być ważne w kontekście pracy coachingowej.

Przez umiejętność aktywnego słuchania coach daje klientowi również poczucie ważności i wyjątkowości zarówno jego, jak i zagadnień, nad którymi pracują. Przez zmaksymalizowanie poświęcanej osobie coachowanej uwagi, coach prezentuje postawę wspierającą, która dodatkowo motywuje i angażuje klienta.

Pokazywanie tzw. lustra społecznego to trzecia ważna umiejętność coacha, jaka przedstawiana jest w wielu modelach coachingowych. Coach parafrazuje to, co usłyszał od klienta – jednocześnie upewniając się, że dobrze go zrozumiał, a następnie odzwierciedla klientowi, jak to wygląda z jego perspektywy. Odbity w lustrze społecznym obraz jest elementem wpływającym zarówno na interpretację rzeczywistości, jak i na twórczość oraz poczucie własnej sprawczości.

Podczas pracy z wizją i dążeniami, coach, „odbijając w sobie” to, co mówi coachee, pokazuje obszary potencjalnie ważne dla klienta, wzmacniając je odnajdywanymi „za treścią” wartościami czy przekonaniami. W obszarze opcji odzwierciedlanie niejednokrotnie wzmacnia klienta w kreowaniu nowych planów i sposobów urzeczywistnienia wizji, pokazując, jak dużo rozmaitych rozwiązań może stworzyć.

Uważne, aktywne słuchanie klienta oddziałuje na niego, ponieważ jest jednym z mechanizmów psychologii społecznej, który nasila zaangażowanie w działanie. Publiczne zaangażowanie się w działanie prowadzi do znacznie silniejszego przy nim trwania niż zaangażowanie prywatne (Wojciszke 2004). Gdy coach aktywnie słucha klienta, a później parafrazuje jego słowa, nie tylko umożliwia mu lepsze, pogłębione zrozumienie, ale również pokazuje i podkreśla fakt, że coach jest osobą, która wie o jego celu i jest nim zainteresowana.

Obok odbicia w lustrze społecznym pojawia się ze strony coacha wsparcie – wzmacnianie klienta, zwracające uwagę na jego mocne strony, na to, czego do tej pory dokonał, na jego pozytywne postawy czy ciekawe i ambitne pomysły.

Dawanie wsparcia w postaci wyrażania uznania dla osoby coachowanej, z jednej strony wskazuje samemu coachee obszary, w których jest naprawdę ekspertem i radzi sobie doskonale (o tych często klienci zapominają lub nie mają świadomości ich wagi), z drugiej zaś pozwala spostrzec, jak ważne jest dawanie sobie uznania, doceniania siebie i świętowania zarówno sukcesów, jak i porażek.

W procesie coachingu, wykorzystując odpowiednio stworzoną relację coach–klient, oraz posługując się odpowiednimi umiejętnościami, coach silnie wpływa, facylituje pożądaną zmianę w kliencie oraz ułatwia mu dojście do założonego celu. Wiele mechanizmów budujących relację oraz leżących u podłoża umiejętności coachingowych zostało już wcześniej przebadanych. Psychologia społeczna jest nauką, która bardzo mocno powiązana jest z coachingiem, a opisywane przez nią efekty

i mechanizmy psychologiczne w dużej mierze odpowiadają za skuteczność wielu wykorzystywanych w nim modeli.

Na zakończenie tego artykułu pragniemy podkreślić, że rozpatrywaliśmy i opisaliśmy jedynie wybrane, najczęściej pojawiające się elementy różnych modeli coachingowych, które poddane ewentualnej, szczegółowej analizie, byłyby z pewnością o wiele bardziej złożone i zawierałyby dużo więcej, czasem właściwych tylko sobie, składowych.

**Michał Szulawski**

Katedra Psychologii Społecznej, Instytut Psychologii Stosowanej APS, mszulawski@aps.edu.pl

**Michał Bloch**

MB Communication and Educa, coach@michalbloch.pl

#### **BIBLIOGRAFIA**

**Aronson E., Wilson T., Akert R.** (2000) *Psychologia społeczna*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.

**Dipboyne R.L.** (1982) Self-fulfilling prophecies in the selection-recruitment interview. *Academy of Management Review*, Vol. 7, s. 579–586.

**Kenrick D., Neuberg S., Cialdini R.** (2004) *Social Psychology. Unraveling the Mystery*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

**Loftus E.** (1975) Leading questions and the eyewitness report. *Cognitive Psychology*, Vol. 7, s. 560–572.

**Marciniak Ł.** (2009) Pojęcie i odmiany coachingu. W: Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Oficyna Wolter Kluwers Business, s. 19–41.

**Rosenthal R., Jacobson L.** (1968) *Pygmalion in the Classroom*. W: Rosenthal R. (red.), *Meta-analytic procedures for social research*. New York: Holt.

**Sherman S.J.** (1980). On the self-erasing nature of errors of prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, s. 211–221.

**Smółka P.** (2009) *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

**Wojciszke B.** (2004) *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.