

# Szeroka perspektywa coachingu

*Coaching, uwzględniający szeroką, systemową perspektywę stanowi idealne uzupełnienie doradztwa, szkoleń i mentoringu. Profesjonaliści, reprezentujący podejście skoncentrowane na rozwiązaniach, prowadzą swoich klientów do przełomowych rozwiązań, ponieważ wiedzą, że w każdej chwili trwania sesji pracują z sumą doświadczeń i wykształcenia klienta, a także z całym jego środowiskiem.*

Żyjemy w świecie, w którym coraz więcej zjawisk uznajemy za przekraczające nasze możliwości kontroli czy oddziaływania. Coraz więcej ludzi doświadcza poczucia przytłoczenia nadmiarem napływających informacji, co prowadzi do różnego rodzaju fizycznych i psychicznych trudności. W takich okolicznościach również potrzeba natychmiastowych rozwiązań – często mających postać pigułki – które pozwoliłyby funkcjonować lepiej, szybciej i bardziej wydajnie, aby nadążyć za tempem zmieniającego się świata. Dlaczego więc coaching rozkwitł tak szybko tam, gdzie bardziej popularne powinny być szybkie remedia? Jest to przecież relacja, w której sukces zależy od zaangażowania klienta, jego gotowości do przekraczania własnych ograniczeń i – mówiąc wprost – do ciężkiej pracy.

W pierwszej chwili wydaje się to pewnego rodzaju sprzecznością, której pozorny charakter ujawnia dopiero szersza, systemowa perspektywa. Za pożądanymi przez nas powierzchownymi celami kryje się głęboka potrzeba sprawowania kontroli, którą można uznać za jeden z podstawowych motywów ludzkiego funkcjonowania. Coaching odpowiada na tę potrzebę. Bardziej niż jakkolwiek inna forma wspierania rozwoju sprzyja, a nawet wymaga tworzenia środowiska, w którym klient przejmie kontrolę nad własnymi działaniami, rozwiązaniami, a w konsekwencji nad swoim życiem. Coaching jest więc systemową odpowiedzią na systemowy problem; ma jednak sporą przestrzeń do rozwoju, jeśli oczekujemy, że dorosnie do stojących przed nim wyzwań. Jako coachowie musimy przenieść uwagę z poziomu szczegółu i konkretnej chwili na poziom uwzględniający całe życie klienta i dotychczasową historię naszej relacji z nim. W ten spo-

sób każda chwila sesji coachingowej staje się odbiciem całości rozmowy, ta zaś – relacji coachingowej, która z kolei odbija w sobie dotychczasowe życie klienta.

Przyjęcie tak szerokiej perspektywy wobec siebie i klienta jest dla coacha prawdziwym wyzwaniem. Wymaga ponownego przemyślenia umiejętności stosowanych dotąd w kontekście „mikro” i zmodyfikowanie ich tak, by uwzględniały perspektywę „makro”. Zanim jednak będzie możliwe bardziej szczegółowe zaprezentowanie zmian i korzyści, jakie niesie za sobą włączenie szerokiego systemowego podejścia do coachingu skoncentrowanego na rozwiązaniach, trzeba wyjaśnić podstawowe założenia tej koncepcji coachingu. Jest to ważne choćby dlatego, że idea coachingu jest niezrozumiała nie tylko dla laików – również coachowie miewają niekiedy trudności w ustaleniu, na czym właściwie polega.

## Kluczowe założenia coachingu skoncentrowanego na rozwiązaniach

- Coaching to długofalowa, partnerska relacja skoncentrowana na teraźniejszości i przyszłości, mająca na celu wspólne tworzenie inspirujących rozwiązań;
- Klient ma wszystkie zasoby niezbędne, by osiągnąć sukces. Uznaje się go za osobę kreatywną;
- Klient jest ekspertem w dziedzinie własnego życia, podczas sesji coachingowej pełni więc rolę „eksperta od treści rozmowy”, podczas gdy coach przyjmuje rolę „eksperta od struktury”;
- Coach nie daje rad. Stara się odrzucić osobiste uprzedzenia, schematy i „filtry”, aby oczyścić relację z wszelkich



form wpływu, które mogłyby ograniczyć kontrolę klienta nad treścią i rezultatami sesji;

- Rezultaty coachingu zależą bezpośrednio od poziomu zaangażowania klienta, zainwestowanego wysiłku i gotowości do wdrożenia w życie opracowanych planów;
- Przełomowa zmiana może zajść w krótkim czasie.

Esencja tego podejścia sprowadza się do stwierdzenia, że umożliwienie klientowi wypracowania własnej odpowiedzi – takiej, która odwołuje się do jego wykształcenia, doświadczenia i środowiska – prowadzi do bardziej kompleksowego zrozumienia sytuacji, większego poczucia „własności” celu i bardziej zażartej walki o sukces. Mówiąc wprost: moje rozwiązanie odpowiada na moje unikalne potrzeby lepiej niż jakiegokolwiek inne.

### Zastosowania praktyczne

Głównym obszarem koncentracji coacha jest zwykle „tu i teraz” – konkretna sesja coachingowa. W rezultacie zapominamy często, że wraz z klientem w rozmowie pojawia się znacznie szerszy system. Punktem wyjścia dla relacji coachingowej jest stwierdzenie „chcę, żeby coś się zmieniło”; to „coś” jest jednak częścią struktury obejmującej nie tylko mocne strony, ale również przekonania, nawyki, schematy postrzegania czy lepiej lub gorzej rozwinięte umiejętności. Wola zmiany, nieważne jak wielka, współwystępuje z naturalną skłonnością do poddawa-

nia się dobrze ugruntowanym nawykom, nawet jeśli nie są już one akceptowane. Zdarza się to szczególnie często w sytuacji stresu – im większy stres, tym większe prawdopodobieństwo powrotu do utartych sposobów działania, zarówno tych pomocnych, jak i destrukcyjnych.

Im szersza jest perspektywa, jaką przyjmie coach, tym większe prawdopodobieństwo, że stosowane przez klienta „samoutrudnianie” i zachowania sabotujące realizację celu będą budziły raczej ciekawość niż irytację. Przykładowo, zdarzało mi się pracować z klientami, którzy nagle „atakowali” lub reagowali wybuchem emocji. Utrzymanie przez coacha postawy zaciekawienia, zadanie pytania pozwalało często odkryć, że jest to rezultat „lęku przed postępem i odkryciami” – powrót do dobrze opanowanych strategii, który można zrozumieć jako próbę odwrócenia mojej, a przede wszystkim własnej uwagi od ustalonego celu czy rezultatu rozmowy coachingowej.

Coachowie mają często skłonność do nadmiernego koncentrowania się na sobie – własnych umiejętnościach, efektywności w prowadzeniu rozmowy, wpływie na klienta. Tracą w ten sposób z oczu chwile, w których to klient zaczyna aktywnie oddziaływać na nich, sprowadzając całą rozmowę na manowce. Nadmierna koncentracja na szczegółach, z pominięciem relacji między nimi a sposobem funkcjonowania klienta, może sprawić, że coach nie zauważy nacisków prowadzących go do wyjścia poza granice roli – tak, by całkowicie zaburzyć dotychczasową „równowagę sił”. Ludzie, z którymi pracujemy docenia-

ją wartość coachingu i korzyści, jakie im przynosi – nie zmienia to jednak faktu, że miewają skłonność do mniej lub bardziej otwartego sabotowania przebiegu sesji, szczególnie, gdy znajdują się pod wpływem lęku lub działają wbrew własnym nawykom. Utrzymanie szerokiej, systemowej perspektywy jest sposobem na wspieranie ich, gdy tak się zdarzy. W różnych aspektach relacji coachingowej może to oznaczać najróżniejsze konkretne działania.

## Budowanie relacji

W strukturze rozmowy coachingowej można wyodrębnić wyraźne etapy, choć nie oznacza to koniecznie, że następują one po sobie w ścisłym, linearnym porządku. Początek każdej rozmowy to chwila, w której w największym stopniu koncentrujemy się na budowaniu relacji z klientem, przy czym uznanie, że została ona „nawiązana” lub „zerwana” jest oczywiście daleko idącym uproszczeniem. Na jakość relacji wpływają bardzo różne czynniki, poczynając od najbardziej błahych – takich jak jakość połączenia telefonicznego, jeżeli rozmowa odbywa się na odległość lub atmosfera miejsca spotkania, jeżeli spotykamy się osobiście. Czy środowisko sprzyja poczuciu bezpieczeństwa, inspiracji i skupieniu? Czy dzieje się tak za każdym razem? Zachowywanie tych samych warunków w kolejnych sesjach będzie pomocne w pogłębianiu zaufania. Warto więc zadbać o:

- wybór cichego, wspierającego otoczenia na rozmowę coachingową i egzekwowanie jego konsekwentnego wykorzystania;
- prowadzenie coachingu w innym miejscu niż to, w którym odbywa się większość codziennej aktywności klienta. Jest to szczególnie istotne dla coachów wewnętrznych, którzy potrzebują dodatkowego sygnału sprzyjającego jasnemu odróżnieniu relacji coacha i klienta od relacji współpracowników czy przełożonego i podwładnego;
- zapewnienie klientowi dobrej jakości sprzętu (telefon, słuchawki itp.), który pozwoli na sprawną, wyraźną rozmowę.

Wszyscy coachowie dostrzegają konieczność budowania relacji. Perspektywa systemowa skłania jednak do myślenia o tym nie tyle w kontekście pojedynczej sesji, co całego procesu coachingu. Przyjmując ją warto zwrócić uwagę, że osiągnięcie najgłębszych poziomów relacji wymaga niekiedy jej chwilowego naruszenia. Dla przykładu, coach, wspierający klienta w uzyskaniu naprawdę jasnej wizji celu, zadaje często wiele pytań zachęcających do określenia jego ważności z różnych punktów widzenia. W pracy z osobami silnie zorientowanymi na działanie może to prowadzić do osłabienia relacji – pojawia się poczucie zniecierpliwienia i nacisk, by „przejsz do konkretów”. Jednakże kiedy ta sama osoba doświadczy już korzyści związanych z sytuacją, w której „dokładnie wiem, czego i dlaczego chcę, a także jak to osiągnę”, zaufanie pogłębia się naprawdę znacząco. Ten sam przykład może być

potraktowany jako ilustracja napięcia, które pojawia się niekiedy pomiędzy strukturą narzucaną przez rozmowę coachingową a nawykowym sposobem działania klienta. Istnieje wiele powodów, dla których to klienci próbują niekiedy naruszyć wzajemne zaufanie w relacji coachingowej. Kiedy jednak przekonają się, że niezależnie od ich podejścia coach zachowuje niezmiennie tę samą, skoncentrowaną na rozwiązaniu, pełną zaciekawienia i otwartą na szeroki kontekst postawę, ich gotowość do angażowania się wyraźnie wzrośnie. Im głębsza relacja, tym bardziej klienci są skłonni do autorefleksji, podejmowania ryzyka, wychodzenia poza strefę komfortu i poszukiwania coraz bardziej podstawowych odpowiedzi.

## Tworzenie kontraktu

Kolejny etap sesji coachingowej jest poświęcony budowaniu kontraktu – poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, „czego chcę od tej sesji i po czym poznam, że zostało to osiągnięte”. Podstawową intencją jest wsparcie klienta w zbudowaniu kryształowo czystego obrazu najlepszego z możliwych rezultatów konkretnej, odbywającej się właśnie rozmowy. Długofalowy „skutek uboczny” tego rodzaju pracy polega na wsparciu klienta w tworzeniu własnych nawyków definiowania celów i planowania ich realizacji – budowania dla siebie struktury, którą można wykorzystać w dowolnym czasie i miejscu. Poszerzenie perspektywy polegałoby tu na budowaniu powiązań pomiędzy celem „na sesję” i innymi obszarami życia klienta. Oczywiście, potrzebny jest wyraźny związek pomiędzy krótko- i długoterminowymi celami coachingu. Równie interesujące mogą być jednak związki pomiędzy aktualnymi i dotychczasowymi celami, pomiędzy tym czego klient chce teraz i czego być może będzie chciał w przyszłości; pomiędzy celami relacji coachingowej i większą wizją, jaką realizuje w swoim życiu – „spuścizną”, jaką chce po sobie zostawić. Nie wszystkie z tych pytań pojawią się explicite w czasie każdej sesji. Mogą jednak pomóc w stworzeniu kontekstu i nastawienia, w którym coach stara się wspierać klienta w budowaniu szerokiej, systemowej samoświadomości.

## Poszukiwanie rozwiązań

Konsekwencją uzgodnionego kontraktu jest przejście do poszukiwania rozwiązań i zgłębiania zagadnień związanych z pożądanym rezultatem rozmowy. Skuteczny coach pomoże klientowi w zbadaniu wszystkich wymienionych poniżej perspektyw:

- Co konkretnie powinno zostać zrobione?
- Jakie zdolności i umiejętności będą potrzebne, żeby to zrobić?
- Jaka będzie związana z tym wartość dla klienta? W jaki sposób wiąże się to z jego osobistą hierarchią wartości?
- Jak wpływa to na jego tożsamość? Kim jest lub staje się w miarę zbliżania do określonego celu?

- Na kogo jeszcze wpłynie osiągnięcie tego celu? Jaki to będzie wpływ?

Bardzo niewiele osób w naturalny sposób analizuje wyznaczone sobie cele w tak wieloaspektowy, systemowy sposób. Podążanie za tego rodzaju strukturą może niezwykle wzmocnić efektywność osiągania celów i związaną z tym satysfakcję. Klienci, którzy czują się komfortowo na poziomie „planowania działań” mogą jednak niekiedy unikać spoglądania z perspektywy zdolności, wartości, tożsamości czy konsekwencji realizacji celu dla innych. Coachowie, przyjmujący perspektywę systemową, rozumieją i akceptują ten opór. Wiedzą jednak, że wspieranie kogoś w drodze do życiowej satysfakcji i osobistego spełnienia wymaga stopniowego kierowania pytań w stronę bardziej kompleksowego, zrównoważonego spojrzenia. Rozumieją, że ostatecznie oznacza to poprawę, nie zaś pogorszenie relacji z klientem, a jednocześnie bardziej efektywne przeniesienie efektów coachingu z „tematu sesji” na inne obszary życia klienta.

## Planowanie działań

Kolejny krok w rozmowie coachingowej wiąże się z definiowaniem konkretnych działań, jakie podejmie klient, a także z tworzeniem „planów awaryjnych” i strategii wzmocnienia zaangażowania. Bardziej systemowe podejście oznaczałoby na tym etapie, że coach nie ogranicza się wyłącznie do pytań służących poszukiwaniu działań przybliżających klienta do pożądanego rezultatu. Obok nich, w rozmowie pojawiają się również próby dopracowania planu w taki sposób, aby uwzględnił szeroki kontekst życia klienta. Podobnie jak poprzednio, oznacza to dążenie do poszerzenia świadomości klienta o związki pomiędzy krótkoterminowymi działaniami i niekiedy bardzo odległymi celami. Pojawiające się pytania będą również dotyczyły systemu wartości klienta oraz spodziewanych długofalowych konsekwencji podejmowanych przez niego działań.

## Budowanie świadomości postępów

Ostatni etap koncentruje się na poszerzaniu świadomości postępów, jakie zrobił klient w trakcie sesji, czy też wartości, którą dla siebie stworzył. Szerokie, systemowe podejście wzmocnia tu koncentrację na budowaniu nie tylko świadomości sukcesu w kontekście jednej sesji, ale również wydobywanie innych spostrzeżeń, które pojawiły się w reakcji na pracę z konkretnym tematem. Zadaniem coacha jest zatem wspieranie ludzi w poszukiwaniu powiązań pomiędzy tego rodzaju „ubocznymi” odkryciami a innymi obszarami życia.

## Podsumowanie

Coachowie przyjmujący perspektywę systemową odkrywają, że rezygnacja z nadmiernej koncentracji na szczegółach pomoże im zachować większą obiektywność, doświadczać zaciekawienia i bardziej skutecznie wspie-

rać klienta w przejmowaniu kontroli nad treścią rozmowy. Przyjęcie założenia, zgodnie z którym wyniki każdej konkretnej sesji są jedynie drobnymi krokami w kierunku ostatecznego celu, który odzwierciedla życiowe zamierzenia klienta, zmniejsza pokusę, by oddziaływać na kształt szczegółowych rozwiązań. Niewielkie poszerzenie perspektywy na każdym z etapów sesji coachingowej może sprawić, że rozmowa stanie się bardziej użyteczna dla klienta nie tylko w kontekście „tu i teraz”, ale również jego całego życia. Ze stosowaniem szerszej, systemowej perspektywy wiąza się więc następujące korzyści:

- Stopniowy wzrost skuteczności i satysfakcji w osiągnięciu bezpośrednich celów sesji;
- Więcej „ubocznych korzyści” – szczególnie związanych z rosnącą samoświadomością klienta;
- Większa efektywność i satysfakcja w obszarach życia klienta, których bezpośrednio nie dotyczą rozmowy coachingowe;
- Wzrost umiejętności samodzielnego rozwiązywania problemów i poczucia sprawowania kontroli nad własnym życiem, środowiskiem i dążeniami;
- Łatwiejsze utrzymywanie granic przez coacha i mniejsze ryzyko wypalenia zawodowego.

Sukces konkretnej rozmowy coachingowej to z perspektywy systemowej jedynie „czubek góry lodowej”. Istotą całego procesu – o ile zaplanowano go na dłuższy czas – jest wsparcie klienta w dążeniu do osiągnięcia celów i satysfakcji w bardzo wielu obszarach życia, znacznie wykraczających poza to, co stanowiło pierwotne oczekiwania. Wprowadzone zmiany powinny przynosić korzyści jeszcze długo po chwili, w której relacja coachingowa dobiegnie końca.



**Barry Switnicki** od 1997 roku jest profesjonalnym coachem (ICF Professional Certified Coach, Erickson Certified Professional Coach), trenerem, facilitatorem oraz profesjonalnym mentorem i mediatorem (Certificate in Conflict Resolution/ Double Specialization Mediation and Negotiation). Od 2007 roku współpracuje z Erickson College International, prowadząc Szkołę Coachów oraz procesy mentorskie. Specjalizuje się w pracy ze zmianą i konfliktem, w dużych i małych grupach, często w ekstremalnych sytuacjach. Jego pasją jest wspieranie ludzi w dokonywaniu życiowych zmian oraz doskonaleniu ich w działaniu, również w sytuacji doświadczania głęboko zakorzenionych i długoterminowych przeszkód.