

Aleksandra Szewczyk

## Sztuka prowadzenia dialogu w coachingu

### ABSTRAKT

---

Punkt wyjścia do rozważań w niniejszym opracowaniu stanowi założenie, że prowadzenie konstruktywnego dialogu w coachingu jest sztuką, którą należy zgłębić i stosować, korzystając z odpowiednio dobranych narzędzi dostosowanych do klienta, celu i kontekstu procesu coachingowego. Autorka w części teoretycznej analizuje znaczenie umowy coachingowej zwanej kontraktem coachingowym, a następnie przedstawia etapy prowadzenia dialogu, które opisuje w utworzonym przez siebie narzędziu coachingowym, którego elementy składają się na akronim słowa DIALOG. Przedstawia też wskazówki do zastosowania narzędzia DIALOG w pracy coacha. Etapy dialogu z narzędzia umieszczone są metaforycznie na rysunku tarczy, która z kolei symbolizuje znaczenie umowy pomiędzy klientem a coachem jako formy zawartego pomiędzy nimi przymierza.

**Słowa kluczowe:** coaching, dialog, konstruktywny dialog w coachingu, kontrakt coachingowy, narzędzie DIALOG

Aleksandra Szewczyk

## The Art of Dialogue in Coaching

### ABSTRACT

---

The starting point for consideration in this article is the assumption that conduction of a constructive dialogue in coaching is an art that should be explored and applied by using appropriate tools that are adapted to a specific client, aim and context of the coaching process. In the theoretical part the author analyzes the importance of a coaching agreement, known as a coaching contract, and thereafter she illustrates the dialogue conduction stages which she describes in a coaching tool that she has developed herself, where the elements make up the acronym DIALOG. She presents also the guidelines for using the DIALOG tool in the coach job. The dialogue stages included in the tool are placed metaphorically in the picture of a rainbow which symbolizes significance of the agreement between the client and coach as a form of alliance they conclude between each other.

**Keywords:** coaching, dialogue, constructive dialogue in coaching, coaching contract, DIALOG tool

## WPROWADZENIE

---

„Od wieków, ilekroć człowiek spotkał drugiego człowieka, stały przed nim trzy możliwości. Mógł zachować się defensywnie – wywołać wojnę, mógł się wycofać, uciec i odgradzić – zbudować mur lub mógł szukać porozumienia i nawiązać dialog.” (Jagiełło 2012, s. 67)

Dialogiczność przejawia się w szeroko rozumianej kulturze ludzkości począwszy od czasów najdawniejszych. Elementy dialogicznego myślenia można odnaleźć w filozofii starożytności u Sokratesa i jego ucznia Platona. Coaching to nowa dziedzina, chociaż jej korzenie według niektórych sięgają początków historii ludzkości. W krajach anglosaskich, gdzie coaching powstał i gdzie od 50 lat intensywnie się rozwija, jest obecnie bardzo popularną metodą wsparcia w osiąganiu celów długoterminowych (Czarkowska, 2013). Niekiedy mówi się, że pierwszym coachem był Sokrates, ponieważ w wielu jego wypowiedziach można doszukać się podejścia w coachingowym stylu. Prowadził on dialog z człowiekiem w założeniu, że prawda tkwi w samym człowieku i trzeba umiejętnie pomóc jej się wyzwolić, ujawnić i wyrazić. Sokrates nie wydawał poleceń, a dawał trafne pytania. Jest autorem słów:

„Niczego nie mogę nikogo nauczyć. Mogę jedynie skłonić ludzi do myślenia” (Wilson, 2015).

Dla współczesnej filozofii dialogu znaczenie ma również dialogika Platona, która opiera się na jego przekonaniu o pierwszeństwie sztuki zadawania pytań. Kontynuując sokratejską ideę „siania zamętu” dzięki majeutycznej metodzie zadawania pytań, Platon podkreślał wyższą rangę stawiania pytań niż odpowiadania. Według niego pytania prowadzą do rozmowy ukierunkowanej na poszukiwanie prawdy mogącej odmienić rozmówców (Jagiełło, 2012).

W literaturze przedmiotu coaching jest definiowany na wiele sposobów; w niniejszym artykule wybrano te definicje i zagadnienia, które odnoszą się do coachingu jako konstruktywnego dialogu. Oto niektóre z nich: coaching to „Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą (...), która ma przynosić korzyść w postaci postępu (Starr, 2005, s. 10). Kolejna definicja wskazuje, że coaching jest: (...) „konwersacją, dialogiem, poprzez który strony wchodziły w interakcję w dynamicznej wymianie, aby zrealizować cele, usprawnić działanie i osiągnąć postępek” (Marciniak, 2009, s. 14)

Coach to osoba motywująca do zmiany; już sama obecność wynajętej osoby, indywidualnego trenera, jest elementem motywującym. Drugi człowiek zaprasza nas do zmiany, a jednocześnie uruchamia reakcję oraz interakcję, czyli wzajemne oddziaływanie. Coach jako ekspert powinien znać adekwatne narzędzia i metody do motywowania ludzi i komunikacji. Kolejny ważny aspekt coachingu to fakt, że proces zmiany może odbywać się tylko pod warunkiem dobrowolności. Klient nie tylko musi wyrazić zgodę na coaching, ale również powinien być poinformowany o zasadach, metodach, etyce coachingu i spodziewanych efektach (Bennewicz, 2014).

Termin „dialog” pochodzi z języka greckiego (*dialogos*) i oznacza rozmowę. W filozofii dialogu autorzy dostrzegają i doceniają wagę relacji interpersonalnych, widząc w nich wartość nadającą sens ludzkiej egzystencji. Przekonani są, że dialog może stanowić przyczynę rozpoczęcia rozmowy z samym sobą, poznania i przemiany siebie. „Spotkanie zatem jest specyficzną odmianą dialogu, który pozwala człowiekowi stać się człowiekiem” (Jagiełło, 2012).

„Określa się go jako wymianę myśli poprzez wzajemną prezentację poglądów i postaw, w którym uczestnikom zależy przede wszystkim na wzajemnym poznaniu się i przekazaniu posiadanych wartości intelektualnych i moralnych, a którego celem jest wspólne zbliżenie się do prawdy lub wspólne działanie” (Jagiełło, 2012).

Zgodnie ze słowami J. Tischnera, że „(...) nie każda rozmowa człowieka z człowiekiem jest rzetelnym dialogiem, natomiast rzetelny dialog sprawia prawdziwą rewolucję w życiu ludzi i społeczeństw. On jest jak wpuszczenie światła w mrok piwniczny (...)” (Tischner, za: Jagiełło, 2012) coaching w swojej istocie służy zmianie i to zmianie o trwałym charakterze; „Sednem coachingu jest rozmowa. To dialog, który odbywa się między tobą, a mną, w kontekście jasno określonych celów. Jest to rozmowa, dzięki której w krytycznych momentach możesz spojrzeć na problem z różnych perspektyw i rozważyć rozmaite strategie działania” (Clutterbuck, 2009, s. 17–18).

W niniejszym opracowaniu autorka pokazuje, że prowadzenie konstruktywnego dialogu w coachingu jest sztuką, którą należy zgłębić i stosować, korzystając z narzędzi odpowiednio dobranych do sytuacji, osoby poddającej się procesowi coachingu i do kontekstu – niczym malowanie obrazu wybranymi technikami na płótnie. Dialog prowadzony między dwojgiem ludzi można by nazwać rzemiosłem, a dialog prowadzony w coachingu sztuką, bo potrzebne są wyżej wspomniane narzędzia oraz odpowiednio przeszkolona i przygotowana do tego osoba, która rzemiosło zamieni w sztukę. Coach-artysta, to osoba, która zna warsztat – różne techniki i wie, jakie narzędzia – pędzle może użyć. Aby dzieło coachingowej zmiany mogło zaistnieć potrzebna jest jednak do tego paleta barw zawarta w narzędziu DIALOG i rysunku tęczy.

W literaturze tematu pojawia się zagadnienie coachingu jako najwyższej formy sztuki, ponieważ praca dotyczy podmiotowej transformacji. Lidia D. Czarkowska z tego względu nazywa coacha więcej niż artystą, mówiąc o profesjonalizmie w coachingu:

„Kto pracuje rękami jest robotnikiem  
 Kto pracuje rękami i głową jest rzemieślnikiem  
 Kto pracuje rękami i sercem jest artystą (...)  
 Kto pracuje rękami i głową i sercem jest... coachem” (Czarkowska, 2010).

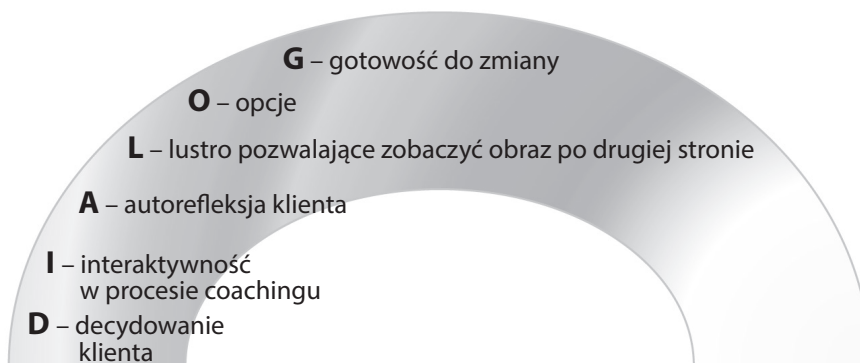
Piszząc na temat profesjonalizacji coachingu, zauważa, że coaching wymaga pełnego zaangażowania całego człowieka. „Profesjonalny coach – przez swoją postawę i bycie w pełni obecnym i świadomym – potrafi stworzyć dla klienta specjalne warunki (czas i przestrzeń) i dostarczyć mu efektywnych metod (technik i narzędzi), dzięki którym proces coachingowy przynosi ustalone z klientem rezultaty” (Czarkowska, 2010, s. 41).

Kolejną definicję świadczącą o tym, że coaching jest sztuką, przytacza Downey (za: Wujec, 2012), pokazując jeszcze jedną perspektywę coachingu jako sztuki, kiedy nawet technika przestaje się liczyć: „Coaching jest sztuką – w tym sensie, że gdy jest perfekcyjnie realizowany, przestaje się liczyć technika. Trener w pełni angażuje się w pracę z podopiecznym, a rodzaj relacji można porównać do tańca dwojga ludzi, w którym najważniejsza jest harmonia i partnerstwo” (Downey, za Wujec, 2012, s. 17).

Pragnę tu pokazać, że coaching jest konstruktywnym dialogiem, prowadzącym do zmiany, kiedy są spełnione następujące warunki wyrażone akronimem DIALOG, który można umieścić na rysunku tarczy i w ten sposób stworzyć wizualizację narzędzia pomagającego wspiąć się wyżej w rozwoju i kierunku obranego celu.

Poszczególne litery oznaczają:

- D** – decydowanie klienta
- I** – interaktywność w procesie coachingu
- A** – autorefleksja klienta
- L** – lustro pozwalające zobaczyć obraz po drugiej stronie
- O** – opcje
- G** – gotowość do zmiany



**Rysunek 1.** Wizualizacja narzędzia pomagającego wspiąć się wyżej w rozwoju i kierunku obranego celu

Źródło: opracowanie własne.

### Metaforyczne znaczenie tęczy

Meteorologiczne zjawisko tęczy na niebie występujące w postaci wielobarwnego łuku, który jest widoczny, gdy Słońce lub Księżyc oświetla krople wody, ma symboliczne znaczenie w religii i mitologii<sup>1</sup>. W Biblii tęcza jest znakiem przymierza pomiędzy Bogiem a człowiekiem, kiedy to Bóg obiecał Noemu, że Ziemi nie nawiedzi już nigdy tak wielka powódź (Stary Testament, 9,13). Metafora tęczy w narzędziu DIALOG nawiązuje do kontraktu, przymierza pomiędzy coachem a klientem na temat podjęcia decyzji o prowadzeniu coachingu i ustalenia, według jakich zasad będzie on przebiegał.

## KONTRAKT COACHINGOWY JAKO PRZYMIERZE ZAWARTE MIĘDZY KLIENTEM A COACHEM

Coaching jest prowadzony jako rozmowa pomiędzy coachem a klientem. Jest też relacją, która ma wpływać na człowieka, wspierać go w zmianie, co może mieć miejsce tylko wtedy, gdy jest szacunek i zaufanie. Formalnie coaching jest usługą, dlatego też, aby mogła być ona zrealizowana, należy uzgodnić warunki między stronami. Proces coachingu jest trudny do zdefiniowania, dlatego też ważne jest określenie, na co umawiają się klient i coach. Proces coachingowy jest prowadzony w pewnej strukturze. Sesje coachingowe składają się na cykl spotkań realizowanych w pewnym okresie. Dla obu stron korzystne jest, przed podjęciem formalnego programu coachingowego, ustalenie ustnej bądź pisemnej umowy, w której będzie uwzględniona liczba sesji, ich długość, inne techniczne szczegóły oraz oczekiwania. Należy w niej również uwzględnić warunki odwoływania spotkań i inne ustalenia istotne dla obu stron. Pozwala to zwiększyć prawdopodobieństwo tego, że:

- położone będą podwaliny pod zmianę,
- plany będą opracowane i wcielone w życie,
- klient może liczyć na wsparcie w obliczu nieoczekiwanych wyzwań,
- stare nawyki zostaną wykorzenione i zastąpione nowymi (Wilson, 2015).

Większość szkół coachingu za sprawę kluczową uznaje sformułowanie celu coachingowego, który jest określany przez klienta. Dla wielu osób pojęcie kontraktu odnosi się do samego celu coachingowego, jest to oczywiste, jeśli klient jest sponsorem, jeśli jednak sponsorem (płatnikiem) procesu jest firma, w której klient pracuje, pojęcie kontraktu nabiera szerszego znaczenia. Cel to rezultat, do którego dąży klient. Skoro cel coachingu jest celem klienta, oznacza to, że jest on całkowicie odpowiedzialny za jego realizację. Kiedy w procesie coachingu uczestniczy organizacja i usługa coachingowa jest przeznaczona dla konkretnego pracownika, który ma spełnić oczekiwania sponsora (płatnika), musi nastąpić ujawnienie zarówno intencji sponsora, jak i gotowości klienta do

<sup>1</sup> <https://pl.wikipedia.org/wiki/T%C4%99cza>

podjęcia wysiłku w sprawie zmiany, której oczekuje organizacja. Jawność i trójstronne określenie celów operacyjnych jest wówczas istotnym warunkiem prowadzenia procesu coachingowego (Bobrowska-Drozda, 2009).

Na stronie ICC Polska podano etapy profesjonalnej usługi coachingowej. Składają się na nie:

1. Przedstawienie profesjonalnej oferty.
2. Spotkanie kontraktowe ze zleceniodawcą (płatnikiem).
3. Spotkanie zapoznawczo-kontraktowe z klientem coachingu.
4. Spotkanie wspólne zleceniodawcy, klienta coachingu i coacha w celu uzgodnienia celów na proces (jeśli jest to możliwe).
5. Zawarcie kontraktu ze zleceniodawcą (płatnikiem).
6. Proces coachingowy – sesje z klientem.
7. Spotkanie podsumowujące proces coachingowy ze zleceniodawcą (płatnikiem).

Zadaniem coacha jest stworzenie warunków do osiągnięcia ustalonego celu. Podział odpowiedzialności został przedstawiony w tabeli 1.

**Tabela 1.** Podział odpowiedzialności coacha i klienta

Odpowiedzialność coacha	Odpowiedzialność klienta
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kierowanie rozmową</li> <li>■ Stymulowanie aktywności klienta</li> <li>■ Udzielanie rzetelnej informacji zwrotnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analiza własnego zachowania</li> <li>■ Wprowadzanie zmian w życie</li> <li>■ Formułowanie wniosków dotyczących dalszych celów uczenia się</li> </ul>

Źródło: Bobrowska-Drozda (2009, s. 88).

## ZAUFANIE – COŚ WIĘCEJ NIŻ FORMALNE PROCEDURY

Do formalnej strony zawarcia umowy czy kontraktu między klientem a coachem należy dodać kwestię zaufania. Naprawdę skuteczna relacja coachingowa wymaga otwartości i poczucia zaufania między coachem a klientem. Jest to coś więcej i wybiega poza formalne procedury podpisania umowy. Jenny Rogers pisze, że prosi swoich klientów, aby jej zaufali, „zaczynam też relację z klientem od zaufania do niego, (...) Zaufanie może narastać stopniowo, w zależności od umiejętności coacha i od gotowości klienta na otwarcie się przed nim”. Dalej podaje, co buduje to zaufanie: „jest to szczerłość, przewidywalność, zaangażowanie oraz możliwość polegania na sobie” (Rogers, 2010). Jednym z fundamentów współpracy coacha i klienta jest zbudowanie silnej relacji. Jest ona bazą dla transformacji klienta, to dzięki niej może nastąpić zmiana starych nawyków, gotowość do podejmowania wyzwań, chęć pracy nad nowymi kompetencjami.

Tu można odwołać się ponownie do tego, co zostało nazwane w tej publikacji przymierzem; każda ze stron wnosi coś do relacji. Klient wnosi motywację, swoje cele i potrzebę zmiany, a coach – swoje kompetencje oraz wiedzę o coa-



chingu i stosowanych w nim narzędziach. Budowanie relacji coach–klient jest kluczowe i można je opisać jako budowanie bezpiecznej przestrzeni do rozwoju, w której są warunki na zmianę. Wzajemne zaufanie stwarza przestrzeń, w której klient może powiedzieć całą prawdę o sobie i czuć się bezpiecznie. Może dzielić się zarówno tym, z czego jest dumny, jak i tym, czego się obawia, co jest jego porażką. Zaufanie wspiera zasada poufności, zgodnie z którą coach nie przekazuje informacji na temat klienta osobom trzecim. Ta zasada ma szczególne znaczenie, gdy coaching jest prowadzony w organizacji, a sponsorem jest firma pracownika.

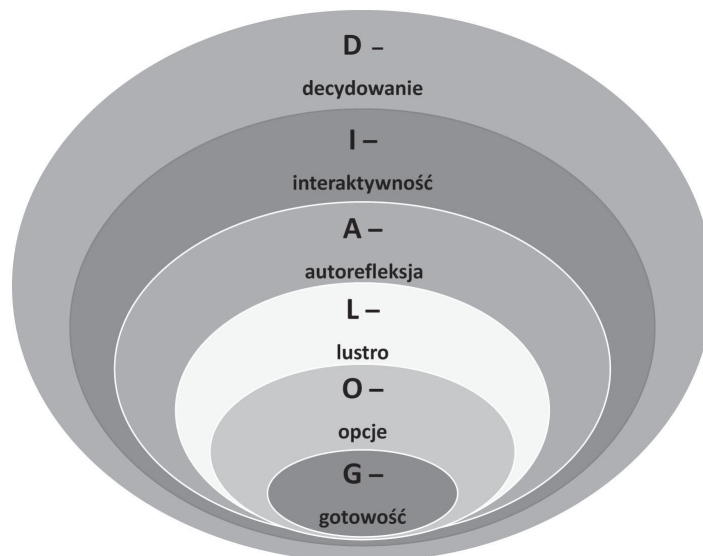
Zaufanie ma jeszcze drugi wymiar. Przejawia się ono w wierze coacha, że klient ma swoje unikalne i skuteczne pomysły i zaufaniu klienta, iż coach nie pozwoli mu odejść od jego celów i wierzy w jego kompetencje (Kukielka-Pucher, 2009 za: Whithworth i in. 2007, s. 20). Takie zaufanie daje poczucie bezpieczeństwa, co z kolei pozwala na uczciwość w relacji, gdzie może być też miejsce na udzielanie trudnych informacji zwrotnych. Dobra coachingowa relacja to nie tylko taka, w której klient jest „głaskany po głowie” przez coacha, ale w której również przekazywane są informacje dotyczące tych obszarów, które klient zaniedbuje, a mogłyby go prowadzić do nauki, rozwoju czy osiągnięcia celu. Relacja nie ma być miła, ma być autentyczna, prawdziwa i uwzględniać przesłanie, że coach jest po stronie klienta.

## PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE NARZĘDZIA D I A L O G

---

Narzędzie DIALOG może być wykorzystywane w procesach coachingu zarówno życiowego, jak i biznesowego. W odniesieniu do metafory coachingu jako sztuki i coacha-artysty, narzędzie DIALOG można używać jako bazę – grunt do prowadzenia konstruktywnego dialogu w trakcie sesji coachingowej, można traktować je również jako uzupełnienie innych metod i modeli, z których korzysta coach, jak na przykład modelu GROW. Jak należy stosować narzędzie DIALOG? Coach może rozpocząć pracę z narzędziem DIALOG od litery D, czyli – Decydowania, a następnie przechodzić do kolejnych etapów, czyli I – Interaktywności, A – Autorefleksji, L – Lustra, O – Opcji i G – Gotowości. Narzędzie DIALOG można też stosować naprzemiennie. Propozycja ta wpisuje się w założenie autorki, że coaching jest sztuką, bo prawdziwy artysta – coach wie, kiedy i jakie narzędzie i technikę użyć. W hipotetycznej sytuacji w trakcie sesji, kiedy to spada energia i klient nie widzi wyjścia z sytuacji i zapętla się na problemie, wtedy dobrą praktyką może być stosowanie etapu I – Interaktywność, z etapem A – Autorefleksja, do niego dostosować etap L – Lustro, który będzie pokazywał inne perspektywy. W innych przypadkach może być ważny aspekt gotowości klienta na zmianę i ten etap może kilkakrotnie być poruszany na danej sesji coachingowej.





**Rysunek 2.** Narzędzie DIALOG

Źródło: opracowanie własne.

---

## ETAPY PRACY COACHA Z NARZĘDZIEM DIALOG

---

### 1. D – OZNACZA DECYDOWANIE KLIENTA

„Szczęście jest sumą osobistych sukcesów – sukces jest sumą słusznych decyzji – a słuszne decyzje wymagają przygotowania. (...) Decyzja jest to dokonany na czas, ostateczny wybór drogi, dzięki której chce się coś osiągnąć.” (Laufer, 2008, s. 68).

Podjęcie decyzji jest ważnym procesem w życiu prywatnym i zawodowym każdego człowieka. Przy podejmowaniu decyzji w biznesie konieczne jest stosowanie precyzyjnego kilkietapowego postępowania. „Zdecydować się” oznacza wybrać jedną z wielu możliwości osiągnięcia celu. O prawdziwej sytuacji decyzyjnej można mówić wówczas, gdy spełnione są następujące przesłanki:

- Istnieje więcej opcji do wyboru.
- Wybór zostaje dokonany, zanim wydarzenia mające miejsce w trakcie procesu decyzyjnego pozbawią nas możliwości wyboru.
- Istnieje poważny zamiar postępowania zgodnego z podjętą decyzją.
- Podejmując decyzje, nie sugerujemy się wyłącznie stratą czasu, pieniędzy i zasobów rzeczowych.

Ludzie często podejmują decyzje „na wycucie”. Najnowsze wyniki badań z zakresu biologii mózgu pokazują, że zdecydowanie częściej, niż wcześniej przypuszczano, podejmujemy decyzje nieświadome i w sposób nacechowany emocjonalnie. Często w mgnieniu oka podświadomie podejmuje się decyzję opartą na odczuciach, potem rozum logicznie uzasadnia podjętą już decyzję. Ludzie często są przekonani, że działają „trzeźwo i racjonalnie”. Przykładem może być sytuacja dotycząca zakupów, w której 70% decyzji jest podejmowanych spon-tanicznie, a dopiero potem decyzje te są racjonalizowane. Zdolność podejmowania decyzji można rozwijać; składa się na to wiele pojedynczych umiejętności i cech osobowościowych. Są jednak dwa czynniki, które mają decydujący wpływ na opanowanie tej zdolności. Pierwszy to pewność siebie przy podejmowaniu decyzji. Zdobywa się ją w sposób racjonalny, jest zdolnością oceny sytuacji pozyskiwaną przez doświadczenie życiowe i świadomą naukę. Drugi czynnik to chęć dokonywania wyborów. Ta cecha jest uwarunkowana emocjonalnie. Powstaje w wyniku pozytywnej samooceny, aktywnego i optymistycznego nastawienia oraz motywującej potrzeby. Te czynniki wpływają na siebie nawzajem. Wzrasta pewność siebie i wynikające z niej słuszne decyzje. Decyzje, które zakończyły się sukcesem, wpływają na chęć dokonywania wyborów. Te z kolei dodają odwagi i zachęcają do podejmowania trudnych decyzji. Osoby, które rozwijają swoją zdolność podejmowania decyzji, potrafią lepiej i pewniej ocenić sytuacje problemowe (Laufer, 2008, s. 80).

„Każda działalność ludzka i poszczególnych organizacji opiera się na ciągłym dokonywaniu rozstrzygnięć i decydowaniu. W literaturze przedmiotu przez decydowanie rozumiemy dokonywanie nielosowego wyboru postępowania, którego efektem końcowym jest decyzja” (Ścibiorek, 2003). Zawsze jednak przed dokonaniem powyższego działania musi zaistnieć problem decyzyjny. Przez problem decyzyjny należy rozumieć zagadnienie, które wymaga rozstrzygnięcia poprzez podjęcie decyzji. Rozwiązanie problemu polega więc na doborze takiego działania, które w danych warunkach pozwoli na osiągnięcie określonego celu.

Stosując narzędzie DIALOG, coach może skuteczniej wspierać klienta, znając etapy podejmowania decyzji, co jest niewątpliwie przydatne w trakcie całego procesu coachingowego.

Proces skutecznego podejmowania decyzji obejmuje następujące kroki:

- Zdefiniowanie problemu, czyli diagnoza sytuacji.
- Zgromadzenie potrzebnych informacji.
- Przegląd i analiza dostępnych wariantów i możliwości.
- Porównanie i ocena wyników.
- Podjęcie decyzji.

Badając literaturę przedmiotu związanego z zagadnieniem podejmowania decyzji, można stwierdzić, że coaching to w istocie podejmowanie decyzji. Skuteczne podejmowanie decyzji to temat, który często jest celem coachingu. Klient w trakcie samego procesu coachingu nieustannie podejmuje decyzje na temat tego, co będzie celem coachingu, jak osiągnie cel, jakimi metodami osiągnie cel, jakie zasoby ma i chce rozwijać, jaki będzie pierwszy krok, jakie zamiany

chce osiągnąć. Etapy procesu podejmowania decyzji są zbieżne z procesem coachingu i modelem GROW.

Ścibiorek (2003) podaje następujące fazy cyklu decyzyjnego, powołując się na Simona:

1. Identyfikacja i określenie problemu decyzyjnego.
2. Kształtowanie się decyzji (rozwiązania).
3. Wybór i określenie decyzji.

Według niego identyfikacja i określenie problemu decyzyjnego wymagają następujących elementów:

- ujawnienia rozbieżności pomiędzy stanem faktycznym a stanem, którego pragniemy lub którego oczekuje się od nas,
- podmiot (decydent) musi mieć jasno określone cele – musi wiedzieć, co chce zachować lub co chce osiągnąć,
- potrzebna jest świadomość, że istnieją sposoby wyjścia z sytuacji, a jednocześnie wątpliwości, który ze sposobów rozwiązania sytuacji decyzyjnej jest najwłaściwszy.

Synteza wyżej wymienionych poglądów prowadzi do trzech pytań:

1. Czy istnieje problem, a jeśli tak, to jaki ma charakter?
2. Jakie są możliwe sposoby rozwiązania?
3. Jaką strategię (sposób działania) należy wybrać?

Te pytania umożliwiają przejście przez dwie zasadnicze fazy w cyklu decyzyjnym:

1. Kształtowanie się decyzji (rozwiązania).
2. Wybór i określenie decyzji.

**Tabela 2.** Porównanie Modelu GROW i procesu kształtowania się decyzji:

MODEL GROW – fazy	PODEJMOWANIA DECYZJI – etapy
<p><b>G</b> – Goal (Pytanie o cel): Co chcesz osiągnąć?</p> <p><b>R</b> – Reality (Pytanie o stan aktualny): Jak jest obecnie?</p> <p><b>O</b> – Options ( Pytanie o opcje): Co zamierzasz zrobić?</p> <p><b>W</b> – Way forward ( Pytanie o dalsze kroki) Co zrobisz?</p> <p><b>W</b> – Will (Pytanie o wolę) Jaki będzie twój pierwszy krok</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sformułowanie celu</li> <li>■ Określenie kryterium wyboru, będącego pochodną obranego celu</li> <li>■ Skonstruowanie wariantów decyzyjnych</li> <li>■ Ocena hipotetycznych skutków realizacji poszczególnych wariantów z uwzględnieniem kontekstu</li> <li>■ Wybór, poprzez odwołanie się do wybranego kryterium, najbardziej właściwego wariantu decyzyjnego</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Czarkowska i Wujec (2011); Ścibiorek (2003, s. 126).

Zadaniem coacha stosującego narzędzie DIALOG jest zwrócenie uwagi klienta na następujące elementy:

- 1) Skuteczne podejmowanie decyzji wymaga uważnej i dokładnej realizacji wszystkich etapów jej podejmowania.
- 2) Kształtowanie się decyzji jest poszukiwaniem rozwiązania umożliwiającego wyjście z sytuacji problemowej.
- 3) Rezultat, który został osiągnięty w fazie przygotowawczej, nie musi być tożsamy z podjętą później ostateczną decyzją.
- 4) Faza przygotowawcza podjęcia decyzji odgrywa ważną rolę; decydent lub decydenci mogą przekonać się, jakie konsekwencje wywoła podjęcie decyzji innej niż ta sugerowana.
- 5) Optymalizacji przebiegu procesu decyzyjnego oraz jakości jego wyników służy cały szereg metod i technik opartych na matematycznych i statystycznych teoriach decyzyjnych.
- 6) Przygotowanie do podjęcia decyzji oznacza rozpoznanie i ocenę różnic pomiędzy poszczególnymi opcjami rozwiązania danego problemu.
- 7) Określenie kryteriów jest krokiem poprzedzającym decyzję.
- 8) Wyniki procesu rozwiązywania problemu można znacznie polepszyć, jeśli zastosuje się wspierające kreatywność uwarunkowania ramowe oraz odpowiednie techniki.
- 9) Najważniejsze jest, aby decyzja zapadła, nawet gdyby się okazało, że nie dokonano najlepszego wyboru, to i tak jest to lepsze niż zaniechanie decyzji. Zaniechanie decyzji oznaczałoby pozostawienie spraw własnemu biegowi i przyzwolenie na to, aby inne osoby decydowały o naszym życiu.

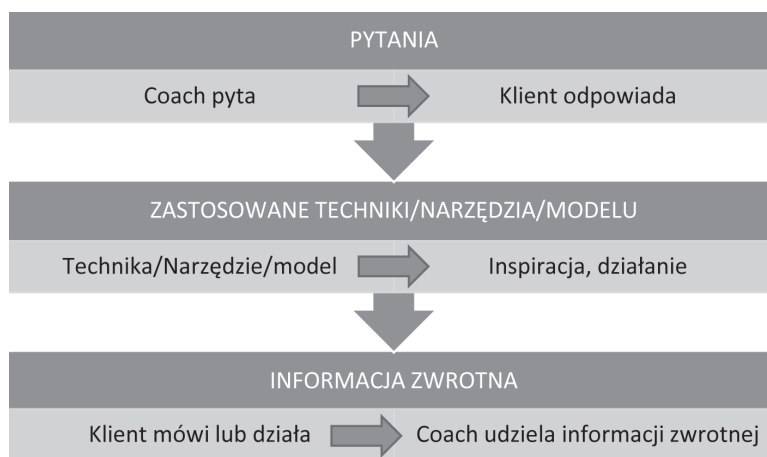
## 2.1 – OZNACZA INTERAKTYWNOŚĆ W DIALOGU

Jedną z zasad coachingu, decydujących o jego efektywności, jest jego interaktywność. Coaching jest metodą opartą na komunikowaniu i dlatego konstruktywny dialog w coachingu, to taki, który prowadzi do interakcji ze strony klienta. Analizując proces coachingu, można zaobserwować, że jest to interakcja: każde celowe działanie coacha powoduje reakcję ze strony klienta. Od początkowych etapów i pierwszego spotkania klient jest inspirowany do działania. Pierwsza sesja, pierwsze spotkanie, zawarcie kontraktu i omówienie spraw związanych z procesem coachingu wymagają od klienta zajęcia stanowiska i odpowiedzi na propozycje coacha. Następnie ustalanie potrzeb rozwojowych, zindywidualizowanych celów, jest nieustającym inicjowaniem aktywności już od samego początku procesu coachingowego ze strony coacha, która wzmacnia zaangażowanie klienta i powoduje, że coaching jest procesem działającym również poza sesjami i spotkaniami. Im większa interakcja w trakcie sesji coachingowych, tym większa szansa na kompleksowe działanie coachingu na klienta poza czasem sesji.

„Nie da się efektywnie rozwijać swojego potencjału i kompetencji przez dwa dni w tygodniu (...) czy też wyłącznie podczas spotkań z coachem.”

Interakcja prowadząca do ciągłości w coachingu oznacza takie zadanie pytań, przemyśleń, czy innych zadań, które spowodują pracę nad zmianą u klienta trwającą do kolejnego spotkania. „Tym samym siedmioletni proces coachingu oznacza siedem miesięcy pracy rozwojowej, a nie siedem spotkań raz w miesiącu czy kilkanaście rozmów, kilka sesji, kilka przemyśleń” (Marciniak, 2009).

Na interaktywność w dialogu coachingowym między innymi wpływają pytania, techniki i informacja zwrotna (rysunek 3):



**Rysunek 3.** Pytania, techniki i informacja zwrotna wpływające na interaktywność w dialogu coachingowym

Źródło: opracowanie własne.

### Pytania jako „znaki na niebie”

Jedną z ważnych umiejętności coacha jest zadawanie pytań. Odpowiednio sformułowane pytanie, zadane we właściwym momencie, może usunąć barierę, odkryć ukryte informacje, doprowadzić do wniosków, które mogą zmienić czyjeś życie (Starr, 2011). Trafne pytania zachęcają do myślenia, dostrzegania nowych aspektów różnych sytuacji. Pomagają też lepiej zrozumieć siebie i innych. Dobre pytanie jest proste, ma cel i wywiera wpływ bez kontrolowania.

„Jeżeli porównamy proces coachingowy z podróżą, w której uczestniczą coach i szkolony, to umiejętności słuchania i zadawania pytań przez trenera są niczym piękna pogoda i światło, towarzyszące im w tej podróży” (Starr, 2015).

Najprostsze pytania wywierają najczęściej największy wpływ, ponieważ umożliwiają klientowi skupienie uwagi na sformułowaniu odpowiedzi, a nie na próbie zrozumienia pytania. Dodatkowo proste pytania częściej i łatwiej trafiają w sedno problemu, ponieważ są bezpośrednie. Starr nazywa pytania

„kluczami do drzwi”; najlepsze pytania to takie, na które klient chce odpowiedzieć, bo łatwo jest je zrozumieć. Właściwe pytanie wydobywa na powierzchnię informacje, których potrzebuje coach i klient, aby osiągać postęp w rozmowie. W coachingu proste pytania wspierają swobodny przebieg rozmowy, gdyż klient może skoncentrować się na własnych myślach i odpowiadać w sposób naturalny. Każde pytanie ma w sobie jakiś cel. Celem niektórych pytań jest uzyskanie informacji, inne zaś wywierają wpływ na rozmówcę, bo rzucają światło i przekierowują uwagę na dany temat, o który pyta się coach. Jest wiele przyczyn, aby zadać konkretne pytanie. Coach podejmuje decyzję, w którą stronę prowadzić rozmowę, a następnie jak sformułować odpowiednie pytania, które pomogą osiągnąć klientowi jego cel. Pytania mogą też prowadzić do wyjaśniania sytuacji, porządkowania danych lub myśli czy też ukazywania innej perspektywy. Pytania uznawane w coachingu za błąd mogą także zawężyć wybór, sugerować rozwiązania i sprawiać, że klient poczuje się oceniany. Ważne, aby pytania były zadawane tak, aby klient sam dochodził do wniosków poprzez analizę własnych myśli i całej sytuacji. Postawienie pytania automatycznie wpływa na ukierunkowanie myśli. Pytania kontrolujące zawężają liczbę możliwości, sugerują oceny lub wywierają presję na rozmówcę, by podał „właściwą” odpowiedź. Starr pisze, że zadawanie pytań kontrolujących ogranicza swobodne myślenie, ekspresję, a coach ryzykuje przeoczenie informacji i utratę porozumienia. Wilson zwraca uwagę na inny rodzaj błędu: pytania oceniające, typu „dlaczego”, i „po co to zrobiłeś”, ponieważ skłaniają rozmówcę do przyjęcia defensywnej postawy. Pytaniami typu „dlaczego” można posługiwać się tylko w celu wydobywania od klienta informacji o charakterze nieosobistym.

Każdy coach powinien mieć opanowany warsztat zadawania pytań zarówno otwartych, jak i zamkniętych. Pytania otwarte zachęcają do podania większej ilości informacji niż zamknięte, np.:

- Co ci się w tym podobało?
- Co ci to da?
- Po czym poznasz, że...?
- Jak można to zrobić?
- Co jeszcze można o tym powiedzieć?
- Kto jeszcze...?

Zapraszają one do uczestnictwa w rozmowie, do zaangażowania się w nią, pozwalają też poznać myśli i poglądów rozmówcy, dlatego w coachingu zadaje się zdecydowanie więcej otwartych pytań. Podczas typowej sesji coachingowej klient powinien mówić przez 70% czasu, właśnie dzięki zadawanym pytaniom (Starr, 2015).

Pytania zamknięte skłaniają rozmówcę do udzielenia krótkiej odpowiedzi: „tak” lub „nie”. Przykłady zamkniętych pytań to:

- Czy ci się to podobało?
- Czy możesz to zrobić?
- Czy to się stanie w najbliższym czasie?
- Czy to już wszystko?
- Czy jesteś zadowolony z takiej sytuacji?

Pytania zamknięte mają również swoją rolę do odegrania, na przykład wtedy, kiedy coach nie chce szczegółowej odpowiedzi lub chce kontrolować przebieg procesu – np.:

- Informacja potwierdzająca: Czy dobrze zrozumiałem?
- Postęp rozmowy: Czy możemy kontynuować?
- Zakończenie rozmowy: Czy skończyliśmy ten temat?

Na interaktywność w dialogu wpływa też informacja zwrotna. Cechą relacji coachingowej jest to, że pozwala ona spojrzeć klientowi na siebie i swoją sytuację z różnych punktów widzenia. Skuteczna informacja zwrotna przyspiesza tempo nauki, inspiruje, motywuje klienta, sprawia, że czuje się doceniony. Informację zwrotną należy dostarczać z możliwie pozytywnym zamiarem, opierając się na faktach lub zachowaniach, w języku konstruktywnym i pełnym korzyści dla klienta (Starr, 2011).

Termin „informacja zwrotna” dosłownie oznacza dostarczenie komuś informacji w reakcji na coś. Informacja zwrotna odnosi się do osoby będącej jej adresatem i przekazuje dane, które adresatowi pomagają wysnuć wnioski na temat skutków swoich działań. W coachingu nie ma stałych zasad, ściśle regulujących kiedy należy udzielać informacji zwrotnej, można spotkać pewne wytyczne. Okazję do informacji zwrotnej może stworzyć coach lub klient. Warto stosować informację, kiedy klient po otrzymaniu jej będzie mieć następujące korzyści:

- Informacja ma pozytywny wpływ na proces nauki.
- Informacja jest zbiorem istotnych informacji lub pokazuje inną, nową perspektywę.
- Informacja motywuje klienta.
- Informacja potwierdza lub pozwala porównać poglądy i opinie.

Zdarza się, że klient czegoś nie zauważa lub blokuje się w swoich myślach; informacja zwrotna może być wtedy dobrą decyzją. Może zająć też sytuacja, w której klient potrzebuje informacji zwrotnej jako potwierdzenia, że jest na dobrej drodze i potrzebuje wsparcia lub uporządkowania myśli. Są też sytuacje, kiedy informacja zwrotna nie jest pomocna, na przykład kiedy:

- Informacja zwrotna mogłaby być wymówką, aby nie wziąć odpowiedzialności.
- Coach informacją zwrotną zakłóca przebieg rozmowy i proces myślowy klienta.
- Może prowadzić do niewłaściwego poziomu kontroli ze strony coacha.
- Coach ma zbyt mało danych, aby przedstawić pomocną informację zwrotną.

Pozytywna informacja zwrotna według Wilson (2015) ma znaczenie w procesie uczenia się, kiedy to mózg ludzki ma naturalną skłonność do skupiania się na negatywnych bodźcach. Wilson przytacza dalej, że nasz mózg (Wilson, 2015, za: Gordon, 2000) poświęca zjawiskom niekorzystnym pięciokrotnie więcej uwagi niż pozytywnym, co świadczy o naturalnej skłonności mózgu do wykrywania w pierwszej kolejności zagrożeń, a dopiero w dalszej nagród. Dlatego właśnie większe znaczenie mają bodźce pozytywne, w postaci pochwał



czy poczucia sukcesu wynikającego z opanowania nowej umiejętności. Wystąpienie takiego bodźca aktywuje dopaminę, która ma zasadnicze znaczenie dla utrwalania wiedzy (Wilson, 2015, s. 60).

Stworzone przez autorkę narzędzie – DIALOG na każdym etapie wspiera interaktywność (zob. tabela 3).

**Tabela 3.** DIALOG jako narzędzie wspierające interaktywność

NARZĘDZIE DIALOG	PYTANIA	INTERAKCJA
D – DECYDOWANIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jaki jest problem decyzyjny?</li> <li>■ Jakie są informacje z tym związane?</li> <li>■ Jaka decyzja wiąże się z tym, że pragniesz osiągnąć swój cel?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klient zyskuje wgląd i ma świadomość wszystkich etapów podejmowania decyzji.</li> <li>■ Podejmuje ostateczną decyzję.</li> </ul>
I – INERAKTYWNOŚĆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Na ile jest to dla ciebie ważne?</li> <li>■ Co powoduje, że chcesz działać?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klient odpowiada na pytania.</li> <li>■ Klient reaguje na informację zwrotną.</li> <li>■ Klient wykonuje zadania, odnosząc się do proponowanych przez coacha narzędzi, technik i modeli.</li> </ul>
A – AUTOREFLEKSJA KLIENTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dokąd zmierzam?</li> <li>■ Co działa i motywuje do osiągnięcia celów?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coach znający sztukę coachingu proponuje cały wachlarz pomysłów, które wzbudzą autorefleksję klienta.</li> </ul>
L – LUSTRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jak będzie już po osiągnięciu celu?</li> <li>■ Co ci to da?</li> <li>■ Jak będziesz się z tym czuł?</li> <li>■ Jak będziesz wyglądał ze swoim osiągniętym celem? (na przykład dosłownie, proces coachingu mający na celu odchudzenie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coach pokazuje klientowi co będzie po drugiej stronie lustra.</li> <li>■ Lustrem może być klient po zmianie.</li> <li>■ Klient uczy się, że patrzy w lustro i widzi...</li> <li>■ Co jest lustrem dla klienta?</li> </ul>
O – OPCJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jakie są możliwości osiągnięcia tego celu?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pokazanie perspektywy klientowi.</li> <li>■ Szanse dla klienta, które spotyka w życiu, a których nie widzi.</li> <li>■ Coach inspiruje do odwagi, aby klient chciał podjąć wyzwanie.</li> </ul>

<b>G – GOTOWOŚĆ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Po czym poznasz, że to już masz?</li> <li>■ Po czym inni poznają, że to masz?</li> <li>■ Co potrzebujesz, aby osiągnąć cel?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coach kieruje światło na zasoby, które klient ma.</li> <li>■ Silne strony.</li> <li>■ Czego więcej robić – co działa?</li> <li>■ Czego robić mniej, bo nie działa?</li> </ul>
---------------------	---	--

Źródło: opracowanie własne.

### 3. A – AUTOREFLEKSJA KLIENTA

„Na gruncie interakcji dialog między dwiema osobami przebiega przede wszystkim na poziomie powierzchniowym na linii OSOBA 1 < > OSOBA 2, podczas gdy w prototypowym modelu rozmowy coachingowej mamy do czynienia z dwoma bardzo istotnymi poziomami interakcji: COACH < > KLIENT (poprzez pytania i odpowiedzi) oraz KLIENT < > KLIENT. Na tym drugim, głębszym poziomie klient przynosi pytanie do swojego aparatu poznawczego i zasobów intelektualnych, przetwarza w procesie poznawczym informację zawartą w pytaniu coacha, prowadząc dialog wewnętrzny” (Grzegorzczak, 2014).

Na tym etapie narzędzia DIALOG coach podaje klientowi ćwiczenia, dzięki którym klient pogłębia autorefleksję. Proces coachingu rozpoczyna się od ustanowienia celu, a następnie od oceny sytuacji, w której znajduje się klient. Zadaniem coacha jest wsparcie klienta w uzyskaniu wiedzy potrzebnej do zbliżenia się do celu. Czasem klienci przychodzą na sesje i mają wiele tematów, z którymi chcieliby pracować. Jest wiele technik, które mogą pomóc rozpocząć proces coachingu. Jedną z nich jest Koło Życia, proste ćwiczenie mające dużą siłę oddziaływania. Należy w nim ocenić swoje zadowolenie z życia w chwili obecnej w porównaniu z tym, co chcielibyśmy osiągnąć. Środek koła reprezentuje brak zadowolenia lub spełnienia, a obrys zewnętrzny koła przedstawia całkowite zadowolenie i spełnienie. Zadaniem klienta jest ocena każdego aspektu w skali od 0 do 10, a następnie narysowanie linii łączącej wszystkie wartości. Jakie koło powstaje? Jak na takim kole się jedzie? Celem tego ćwiczenia jest zachęcenie klienta do spojrzenia na swoje życie jako całość, często po raz pierwszy. To ćwiczenie inspiruje klienta do autorefleksji, że ważne są wszystkie aspekty życia, a nie na przykład tylko praca. Ta graficzna metoda pozwala klientowi zobaczyć, w jakim punkcie swego życia znajduje się obecnie. Jenny Rogers nazywa to „bolesnym sposobem” przekazania ważnych informacji. Koło Życia może skłonić do następujących autorefleksji:

- Klient może zastanowić się na początku procesu coachingowego, jakie zmiany chce wprowadzić w swoje życie.
- Klient może dokonać autorefleksji dotyczącej każdego kawałka swojego życia.
- Klient może zastanowić się nad powiązaniem między różnymi aspektami Koła Życia, na przykład, jeśli zaznaczył swoje zadowolenie z pracy na 8 na

skali, a zadowolenie z małżeństwa na 3, to jaki związek mogą mieć te liczby na skalach. Obserwacje prowadzą w tym przypadku do autorefleksji nad jakością i zadowoleniem ze swojego związku.

- Klient może zastanowić się, jak chce, aby wyglądało jego Koło Życia w przyszłości.
- Klient może zastanowić się nad obszarami swojego zadowolenia i niezadowolenia zaznaczonymi na Kole Życia, a celami, które chciałby osiągać w trakcie procesu coachingowego.

Kolejną metodą inspirującą klienta do autorefleksji może być ćwiczenie „Rysowanie życia”. Jenny Rogers podaje, że wielu klientów przeanalizowało swoją sytuację wielokrotnie, wiedzą, co w ich życiu jest nie tak, jednak nie wpływa to na zmianę ich działania. Techniki uruchamiające prawą półkulę odpowiedzialną za twórczość mogą pomóc w autorefleksji. Porzucenie komfortu użycia słów, analiz i użycie twórczej metody w formie zabawy może prowadzić do nowych refleksji i wyjścia z impasu.

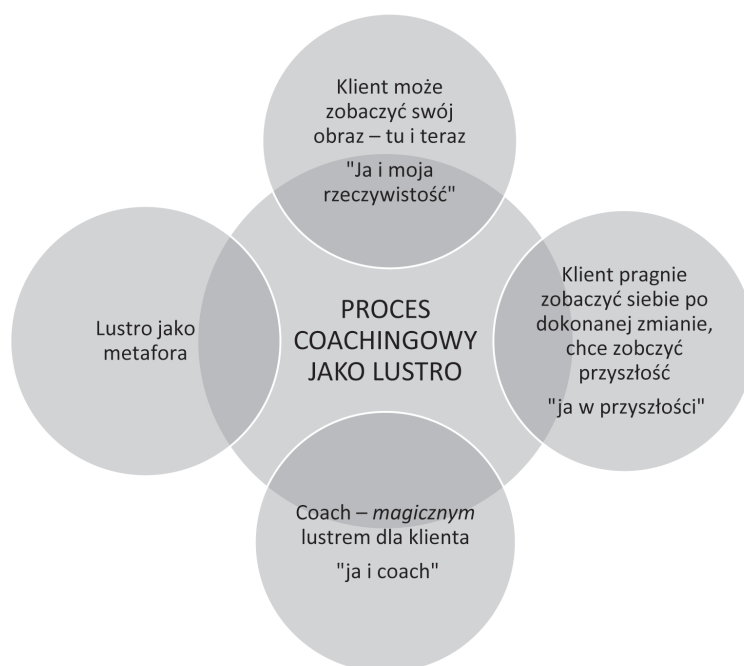
#### Ćwiczenie:

- Wręcz klientowi dużą kartkę papieru i kilka kolorowych pisaków.
- Poproś go o narysowanie dwóch rysunków. Pierwszy ma przedstawiać, jak jego życie wygląda w tym momencie. Drugi rysunek ma przedstawiać, jak klient chce, aby jego życie wyglądało.
- Ważne, aby zapewnić klienta, że w tym ćwiczeniu chodzi o nową perspektywę, jaką daje twórcze działanie, a nie o wykazywanie się talentem artystycznym.
- Należy omówić rysunki z klientem, do jakich autorefleksji dochodzi, patrząc na rysunki. Co musi się wydarzyć, aby obecne życie zmieniło się w wymarzoną przyszłość (Rogers, 2010).

#### 4. L – LUSTRO POZWALAJĄCE ZOBACZYĆ OBRAZ PO DRUGIEJ STRONIE

„Coach jest jak uważne i zarazem magiczne lustro, które pozwala w procesie coachingu tak dostrzec siebie, jak też wyjść poza ramy bieżącej rzeczywistości” (Czarkowska, 2011). Lidia D. Czarkowska porównuje coacha do magicznego lustra, w którym może przejrzeć się klient. Lustro w literaturze ma często metaforyczne i magiczne znaczenie. „Dzieje się coś specjalnego, gdy pozwolimy sobie na popuszczenie wodzy wyobraźni. Natychmiast przemierzamy się do lepszych czasów i zapominamy o kłopotach z codziennością” (Szmidt, 2012). Możemy nawet poczuć to w naszym ciele, wizja inspirującej przyszłości może klienta coachingu podekscytować i napełnić pozytywną energią. Taka jest magia wizualizacji. Ilustracja z książki Carolla Lewisa pokazuje, co odkryła Alicja po drugiej stronie lustra. Alicja jest zdziwiona, słysząc słowa królowej: „Bo tu jak widzisz trzeba biec tak szybko, jak się potrafi, żeby zostać w tym samym miejscu”. Jaki jest świat klienta coachingu – ten w którym jest tu i teraz, a jaki będzie po drugiej stronie lustra, czyli wtedy, kiedy nastąpi zmiana (Szmidt, 2012).

Metaforyczne znaczenia lustra w narzędziu stworzonym przez autorkę ma na celu pokazać proces coachingu jako lustro, w którym przegląda się klient i zastanawia, wprowadzając się w stan zaciekawienia: „Aha, gdy wprowadzę zmianę, to moje życie będzie wyglądać następująco”. Proces coachingu to lustro, w którym klient obserwuje siebie na różnych etapach zmiany. Podobnie jak kobieta, która szykuje strój dla siebie na wystawne przyjęcie i po kolei sprawdza, jak wygląda w tej fryzurze, dobiera do wybranej sukni wyszukaną biżuterię pasującą do koloru i fasonu stroju, przymierza i patrzy w lustro, jak jej w tym do twarzy. Proces coachingu spełnia podobną funkcję – klient przegląda się sobie i patrzy, jak wygląda z nowym etapem zmiany przybliżającym go do zamierzonego celu. Staje w całej okazałości, a coach ustawia lustro pod różnym kątem, tak, aby klient dobrze zobaczył te miejsca, które go najbardziej interesują i również te, których do tej pory nie zauważył. Podobnie jak kobieta szykująca się na przyjęcie sprawdza i patrzy w lustro, jak suknia eksponuje jej atuty, a jak ukrywa niedoskonałości jej urody.



**Rysunek 4.** Proces coachingowy jako lustro

Źródło: opracowanie własne.

Lustro może być odbiciem tego, co klient widzi tu i teraz, czyli widzi obraz rzeczywistości. Tu przychodzi na myśl jeden z etapów modelu GROW, etap i pytania o *Reality*, czyli rzeczywistość. Jak jest teraz? Jak teraz wyglądam? Coach ustawia lustro na wprost klienta i pokazuje mu tak ustawione lustro, aby klient sam zobaczył cały obraz swojej postaci – od stóp do głów i mógł przeanalizować to co zauważa. Eksplorację rzeczywistości warto zrobić pod kątem

zarówno wyzwań, jak i możliwości, pamiętając, że klient już teraz posiada potrzebne mu zasoby i nie potrzeba go „naprawiać” (Czarkowska, 2011).

Lustro może też mieć znaczenie magiczne, kiedy klient chce zobaczyć w lustrze przyszłość. Kolejny raz coach tak ustawia proces coachingu, aby klient mógł zobaczyć swoją przyszłość. Do tego mogą służyć pytania coacha:

- Jak wygląda twoja przyszłość za dziesięć lat?
- Opisz, kim jesteś i co robisz w 2026 roku?
- Jak ty wyglądasz i jak wygląda twoje życie w perspektywie 20 lat?

#### Przykładowe ćwiczenie *Pocztówka z przeszłości*

Instrukcja dla klienta: wyobraź sobie jakiś moment w przyszłości: sam wybierz sobie czas. A teraz napisz do siebie pocztówkę z tego czasu o tym, czym się zajmujesz, co kochasz i napisz, jak do tego doszedłeś. Takie ćwiczenie może działać jak lustro, które pokazuje klienta w przyszłości (Rogers, 2010).

Lustro jest też metaforą. Jako metaforę w coachingu można zastosować opowieść, cytat, skojarzenie, doświadczenie, porównanie i analogię, a także literackie zapożyczenie (Alicja w Krainie Czarów), fragment filmu itp., po to, aby klientowi poszerzyć poglądy. Warunkiem metafory jest uniknięcie dydaktycznej pointy, dzięki której cytowana opowieść ma naprowadzić rozmówcę na jedyne słuszne rozwiązanie lub co gorsza – osobiste rozwiązanie coacha. Dobra metafora uruchamia inkubację nowych rozwiązań i nigdy nie jest radą czy sugestią. Nie wyraża bezpośrednich sugestii, opinii czy ocen. Metafora coachingowa jest jak bajka, której zakończenie może być nieoczekiwane i nietypowe. Prowadzi do nowej refleksji, serii skojarzeń i pomysłów do wykorzystania. (Bennewicz, 2014) Takie samo znaczenie ma etap *lustro* z narzędzia DIALOG – magia lustra pozwala zobaczyć klientowi to, co jest mu potrzebne, aby mógł wzrastać i osiągać swoje cele.

## 5.0 – OZNACZA OPCJE

Konstruktywny dialog w coachingu pozwala klientowi zobaczyć różne opcje działania, które doprowadzą go do założonego celu. Coś, co chwilę temu wydawało się ograniczeniem, przeszkodą, w nowym świetle może ujawnić dotąd niezauważone zalety. Jednym z powodów postrzegania jakiejś sytuacji jako trudnej, negatywnej bądź błędnej jest nieumiejętność wyjścia poza ramy jednego sposobu myślenia. Etap *opcje* oznacza poszerzenie perspektywy. Zadaniem coacha na tym etapie jest pokazanie klientowi innej mapy. Mogą do tego prowadzić gry i zabawy coachingowe. W trakcie zabawy klient rozszerza widzenie swoich map, rysuje nowe mapy starych sytuacji oraz poznaje mapy innych. Maciej Bennewicz zwraca uwagę na zjawisko szukania, wspomina o dwóch mechanizmach, które kreują nasze działania. Są to: szukanie (konstruktywny mechanizm) oraz lęk (destrukcyjny mechanizm). Te dwa kluczowe psychobiologiczne mechanizmy wpływają na nasze samopoczucie oraz życiowy rozwój. Szukanie uruchamia ciekawość, towarzyszy temu ekscytacja. To jest ten mechanizm, który u małych dzieci wpływa na rozwój przez pierwsze lata ich życia; dzieci zaglądną do szafek po to, aby smakować, bawić się, dziwić,

poddawać się eksperymentom. Jednym z najważniejszych efektów tych działań jest nauka, nabywanie wiedzy, nowych umiejętności, doświadczenia. Dzieci pozbawione ciekawości w trakcie nauki często traktują ją jak karę. Szukanie jako zespół złożonych motywacji to potrzeba poznawcza. Poznawanie prowadzi do zabawy, a tej z kolei często towarzyszy stan *flow*, przepływ, czyli uczucie wyjątkowego stanu radości. Radość ta wynika właśnie z eksperymentowania, poszukiwania, realizowania potrzeb, odkrywania nowych możliwości, potwierdzania nabytych już umiejętności oraz nabywania wiedzy, co prowadzi do szczęścia. Z kolei destrukcyjnym mechanizmem jest niepokój, prowadzący do silnej frustracji. Występuje on w sytuacji odwrotnej do nudy, kiedy wykonywane przez nas działania są zbyt skomplikowane pod względem posiadanych umiejętności. Wówczas pojawia się lęk, wynikający z potrzeby bezpieczeństwa i reakcji obronnej. Jest to drugi, kluczowy zdaniem Pankseppa, mechanizm psychobiologiczny, odpowiedzialny za motywację do działania. Lęk był sprzymierzeńcem człowieka, gdy prowadził do reakcji przystosowawczych przez tysiące lat ewolucji.

Stan *flow* zmienia wszystko, gdyż poprzez zjawisko szukania prowadzi wprost do zabawy, ta zaś zmniejsza potrzebę kontroli i wyłącza umysł analityczny, który chce wszystko mierzyć. Artysta łamie zasady, zadaje kreatywne pytania, tworzy nowe jakości i zmienia paradygmaty. Wszelkie formy nauki lub zdobywania nowych umiejętności w formie zabawy dają natychmiastowy efekt. Zabawa pozwala na ekspresję, bezpieczne eksperymentowanie, a dzięki temu poszukiwanie nowych rozwiązań i możliwości. Skupienie uwagi na zabawie pozwala klientowi przejść w stronę rozwiązania (Bennewicz, 2014). „Udział w informacji zwrotnej i zadawanie pytań w znakomity sposób pozwalają kierować rozmową, mobilizować klienta i prowadzić go do celu. Jednak przegadana relacja bardzo szybko staje się dla klienta rutynowym, przewidywalnym doświadczeniem i w efekcie może on wynosić coraz mniej z kolejnych sesji” (Bennewicz, 2014).

Etap *opcje* ma na celu generowanie nowych możliwości. Zadaniem coacha jest stworzenie takiej przestrzeni, która będzie sprzyjać kreatywnemu myśleniu, poszukiwaniu rozwiązań, tworzeniu nowych pomysłów. Aby osiągnąć swój cel, klient potrzebuje nie tylko zasobów, ale też sposobów działania. Warsztat coachingowy jest tu niezwykle bogaty i najważniejsze na tym etapie narzędzia DIALOG – *opcje* jest zapewnienie przez coacha atmosfery, która sprzyja kreatywności, eksperymentowaniu, a to zależy zarówno od postawy, jak i relacji między coachem a klientem. Przydatne będą duża doza otwartości i ciekawości. Konieczne w tej fazie jest zawieszenie oceny oraz nastawienie na zabawę, ponieważ, jak wynika z badań, atmosfera zabawowa sprzyja procesowi twórczemu (Czarkowska, 2011).



## 6. G – GOTOWOŚĆ KLIENTA DO ZMIANY

*Szczęście to przypadek, który trafia na gotowość w nas samych* (Bennewicz, 2009)

Słowo „coaching” pochodzi od słowa *Kocs* – nazwy węgierskiej miejscowości, gdzie od XV wieku produkowano wygodne pojazdy kołowe – *koczi*. Termin był początkowo używany na określenie kołowego środka transportu, z czasem przeniknął do innych języków jako angielski *coach* czy też hiszpański, portugalski i francuski *coache*. Coachingiem nazywano samą usługę przewożenia pasażerów (Wujec, 2012). Niektórzy porównują szansę życiową do jadącego autobusu, autobus przyjeżdża, otwierają się drzwi, jeśli wsiądziemy, to znaczy, że skorzystaliśmy z szansy, jaką dało nam życie. Metafora jadącego autobusu świetnie pasuje do określenia procesu coachingu – drzwi autobusu otwierają się i klient ma szansę skorzystać i podwieźć się do celu, jeśli gotowy jest na podróż.

„Przyzwyczailiśmy się odwlekać i przekładać większość życiowych spraw. Tymczasem nasze życie spełnia się w kolejnych minutach i godzinach, a dni nieoczekiwanie zamieniają się w lata (...) Moment do zmiany zawsze jest teraz, gdyż jeśli myślisz o zmianie, rozważasz różne jej aspekty – już teraz masz wszystkie zasoby, aby skutecznie działać” (Bennewicz, 2014).

Coaching jest szansą dla tych klientów, którzy czują w sobie gotowość na zmianę i mają w sobie motywację, aby tej zmiany dokonać. Tym, co ostatecznie decyduje o tym, czy klient osiągnie swoje cele, jest poziom energii i motywacji, które są tu potrzebne tak jak paliwo w silniku. Energia jest zjawiskiem fizycznym, jest zdolnością pewnego układu fizycznego do wykonania pracy. W przypadku coachingu jest to zespół czynników, dzięki którym klient może zrealizować swój zamiar i osiągnąć swój cel (Czarkowska i Wujec, 2011)

## PODSUMOWANIE

---

W niniejszym opracowaniu przedstawiono założenie, że prowadzenie konstruktywnego dialogu w coachingu jest sztuką, którą należy opanować i stosować, korzystając z adekwatnie dobranych narzędzi. Punktem wyjścia do rozpoczęcia konstruktywnego dialogu w coachingu jest zawarcie umowy, zwanej kontraktem, w celu określenia zasad, zakresu i metod pracy. Zwrócono uwagę na formalną stronę zawarcia kontraktu coachingowego i nieformalną stronę, na którą składają się zaufanie i wypracowanie relacji między coachem a klientem. Następnie zaprezentowano autorskie narzędzie DIALOG, stanowiące etapy pracy coacha:

- D – decydowanie klienta,
- I – interaktywność w procesie coachingu,
- A – autorefleksja klienta,



- L – lustro pozwalające zobaczyć obraz po drugiej stronie,
- O – opcje,
- G – gotowość do zmiany.

Narzędzie DIALOG może stanowić ciekawe uzupełnienie warsztatu profesjonalnego coacha, który, traktując coaching jako sztukę, potrafi zastosować rozmaite techniki i narzędzia prowadzące klienta przez proces coachingu do ustalonych celów, tak aby nastąpiła oczekiwana zmiana. Poszczególne etapy z narzędzia DIALOG rzucają światło na ważne zagadnienia będące częścią składową procesu szczególnego rodzaju dialogu, jaki zachodzi w trakcie procesu coachingowego. Narzędzie to unaocznia również, na jakie obszary należy zwrócić uwagę, aby dialog w procesie coachingu zyskał nazwę konstruktywnego. Każdy z wymienionych etapów może być stosowany jeden po drugim, zgodnie z kolejnością akronimu DIALOG, może być odpowiednio moderowany przez coacha w zależności od potrzeb sytuacji, kontekstu, celu procesu coachingowego.

Etap pierwszy – **decydowanie** – pokazuje, że to klient jako decydent jest odpowiedzialny od początku do końca za efekt coachingu. Szczególnie ważne jest na początku procesu uświadomienie klienta, jak ważną rolę odgrywa proces decyzyjny, który jest poszukiwaniem rozwiązania umożliwiającego wyjście z sytuacji problemowej przez cały czas trwania procesu coachingowego. „Decyzja jest zawsze środkiem do osiągnięcia określonego i pożądanego przez decydenta stanu rzeczy (celu, wyniku)” (Ścibiorek, 2003), dlatego też coach od początku procesu coachingowego wspiera klienta w kolejnych etapach podejmowania decyzji i działań, które mają doprowadzić do zamierzonego celu. Niektóre definicje pojęcia „decyzja” wpisują się w filozofię coachingu:

- „Akt polegający na tym, że jednostka wybiera jedną z wielu dróg, które wydają się możliwe” (Ścibiorek, 2003, za: de Jouvenel, s. 31).
- „Wybór kierunku działania zgodnego z uznanym systemem wartości” (Ścibiorek, 2003, za: Simon, s. 31).

Bennewicz podaje, że klient jest odpowiedzialny za wynik, a coach za warunki brzegowe relacji. Jeśli klient podejmuje decyzje lub powstrzymuje się od nich, to za każdym razem jest to jego autonomiczny wybór. Kolejnym etapem narzędzia DIALOG jest jego **interaktywność**. To zadanie coacha, aby poprzez pytania, techniki coachingowe oraz udzielanie informacji zwrotnej zachęcić klienta do interakcji i działania. Ważne, aby coach, udzielając informacji zwrotnej, nie ulegał pokusie doradzania czy pouczenia; powinny być w niej zawarte same możliwe zaobserwowane fakty, bez skojarzeń czy interpretacji coacha.

Kolejny etap z narzędzia DIALOG to **autorefleksja**. Coaching to proces, którego głównym celem jest wzmocnienie klienta oraz wsparcie go w samodzielnym dokonaniu zmiany opartej na własnych odkryciach, wnioskach i zasobach. Esencją coachingu jest uczenie się, samopoznanie, rozwój, dzięki którym klient zbliża się do określonych rezultatów opisanych wskaźnikami na początku

procesu. Autorefleksja potrzebna jest klientowi do stałego monitorowania, czy podąża w odpowiednim kierunku.

Kolejny etap z narzędzia to **lustro**, które pozwala klientowi na poszerzenie perspektywy:

- Klient może zobaczyć swój obraz – tu i teraz – „Ja i moja rzeczywistość”.
- Klient pragnie zobaczyć siebie po dokonanej zmianie, chce zobaczyć przyszłość „ja w przyszłości”.
- Coach – magicznym lustrem dla klienta, „ja i coach”.
- Lustro jako metafora.

Etap **opcje** ma na celu generowanie nowych możliwości. Zadaniem coacha jest stworzenie nowej przestrzeni, która będzie sprzyjać kreatywnemu myśleniu, poszukiwaniu rozwiązań, generowaniu pomysłów.

Ostatni z etapów narzędzia DIALOG, to **gotowość**. Ten etap ma za zadanie skierować uwagę klienta, że to on jest odpowiedzialny za zmianę i że odpowiedni na nią czas jest teraz. Teraz przyjechał autobus i otworzył drzwi – to decyzja klienta, czy jest gotowy, aby wsiąść i udać się w podróż po wymarzony cel.

Autorka ma nadzieję, że zaprezentowane w niniejszym tekście narzędzie DIALOG zainspiruje coachów i wzbogaci ich warsztat coachingowy tak, aby mogli pracować rękoma, głową i sercem, czując że praca ich jako coachów jest sztuką inspirowania klientów do zmiany, która, mówiąc metaforycznie, uskrzydla ich i pozwala wzlecieć do wymarzonych i określonych celów.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Bennewicz, M. (2009). *Coaching, czyli przebudzacz neuronów*. Warszawa: G + J Gruner + Jahr Polska
- Bennewicz, M. (2014). *Coaching. Kreatywność. Zabawa. Narzędzia rozwoju dla pasjonatów i profesjonalistów*. Gliwice: Helion.
- Bobrowska-Drozda, Ł. (2009). Zawieranie kontraktu coachingowego. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Cluterbuck, D. (2009). *Coaching zespołowy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis
- Czarkowska, L.D. (2010). Profesjonalizm i proces profesjonalizacji w coachingu. *Coaching Review, 1*: 40–55
- Czarkowska, L.D. (2011). Filary coachingu i sześć dróg rozwoju organizacji. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching Katalizator Rozwoju Organizacji*. Warszawa: New Dawn.
- Czarkowska, L.D. i Wujec, B. (2011). Kiedy możliwa jest zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w coachingu. *Coaching Review, 1*: 53–74.
- Czarkowska, L.D. (2013). Wstęp. *Coaching Review, 1*: 2–5.
- Grzegorzczuk, G. (2014). Nie – komunikacja w coachingu, czyli kto rozmawia z kim podczas sesji coachingowej. Zastosowanie teorii języka i komunikacji do wyjaśnienia mechanizmów obecnych w rozmowie coachingowej. W: P. Dubiński

- i M. Grochaska (red.), *Coaching naukowy*. Poznań: Instytut Naukowo-Wydawniczy MAIUSCULA.
- Jagiello, M. (2012). *Spotkania, które zmieniają. O spotkaniu jako kategorii pedagogicznej i wydarzeniu wychowującym na drodze życia*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Implus”.
- Kukielka-Pucher, D. (2009). Coach – klient: etapy budowania relacji. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Laufer, H. (2008). *Podjęmowanie decyzji. Jak unikać ryzyka. Jak efektywnie działać*. Warszawa: BC Edukacja.
- Marciniak, Ł.T. (2009). Pojęcie i odmiany coachingu. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Rogers, J. (2010). *Coaching, podstawy umiejętności*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Sidor-Rządkowska, M. (2012). *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Starr, J. (2005). *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*. Warszawa: PWE
- Starr, J. (2011). *Podręcznik coachingu, sprawdzone techniki treningu personalnego*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Starr, J. (2015). *Podręcznik coachingu, sprawdzone techniki treningu personalnego. Wydanie II zmienione*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Ścibiorek, Z. (2003). *Podjęmowanie decyzji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Ulmak.
- Szmidt, H. (2012). *Coaching Line. Nowe wyzwania dla kadr, menedżerów i dla siebie*. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE.
- Wujec, B. (2012). Geneza i definicje coachingu. *Coaching Review*, 1: 4–28
- Wilson, C. (2015). *Nowy coaching biznesowy. Przewodnik po najlepszych praktykach*. Warszawa: MT Biznes.

