

Magdalena Kozioł<sup>1</sup>, Rafał Szewczak<sup>2</sup>

## Skuteczna zmiana w coachingu. Transteoretyczny model zmiany i podejście systemowe jako determinanty trwałej zmiany coachingowej

### Abstrakt

Czynnikiem budującym wiarygodność i skuteczność coachingu jest praktyka w podejściu *evidence based coaching*. Artykuł prezentuje jeden z modeli opartych na dowodach: transteoretyczny model zmiany (TMZ) autorstwa J.O. Prochaski i C. DiClemente i jego zastosowanie w coachingu. Omawiana jest istota TMZ, etapy zmiany i procesy zmiany oraz szczegółowo przedstawiony jest proces coachingowy oparty o TMZ oraz podejście systemowe.

**Słowa kluczowe:** procesy zmiany, transteoretyczny model zmiany, podejście systemowe w coachingu, coaching oparty na dowodach

## How coaching reinforces permanent change. Transtheoretical model of change and systemic approach as the determinants of permanent change

### Abstract

The credibility and efficiency of coaching is the outcome of scientific evidence that supports this method of development. The paper suggests the approach based on transtheoretical model of change by J. O. Prochaska and C. DiClemente, combined with the systemic approach, as the basis for coaching interventions for coaches that work in *evidence based coaching*. The paper presents the processes and stadia of change. Then coaching process is presented against the discussed transtheoretical model and systemic approach.

**Keywords:** change, transtheoretical model of change, systemic approach, evidence based coaching

---

<sup>1</sup> Akredytowany superwizor coachingu IC. Coach ACC ICF i Izby Coachingu. Coach grupowy i zespołowy, trener zmiany; e-mail: coach@magdalenakoziol.pl

<sup>2</sup> Akredytowany superwizor coachingu IC. Coach PCC ICF. Coach grupowy i zespołowy, mentor, psycholog; e-mail: rafal.szewczak@arsmentor.pl

## Wprowadzenie

Efektywność procesów coachingowych w wielu sytuacjach jest podważana, przede wszystkim z tego powodu, że część coachów, pracując z klientami, nie odwołuje się do opartych na dowodach podejść i modeli. Celem tego artykułu jest zaprezentowanie jednego z modeli opartych na dowodach, który może być podstawą interwencji coachingowych w ramach tzw. *evidence based coaching*.

Transteoretyczny model zmiany Prochaski, DiClemente i Norcrossa znalazł się w kręgu zainteresowań autorów w wyniku poszukiwania przyczyn niektórych sytuacji powszechnych w praktyce coachingowej.

Oboje autorzy, oprócz własnej praktyki coachingowej, prowadzą również indywidualne i grupowe superwizje coachingowe, a także odsłuchują sesje na potrzeby procesów akredytacyjnych. Wśród trudności, z jakimi spotykają się superwizowani coachowie, są między innymi przedwczesna rezygnacja klientów z uczestnictwa w procesie coachingu i brak widocznej zmiany u klienta.

Sytuacje, w których klienci projektują działania, a następnie ich nie wykonują, podnoszone są w superwizjach powszechnie. Coachowie są wówczas zachęceni do pozytywnego skonfrontowania klienta z sytuacją i sprawdzenia, na ile faktycznie ma w sobie gotowość do wprowadzania zmian, i jeśli wynik tej konfrontacji będzie tego wymagał, zakończenia lub zawieszenia procesu na jakiś czas. Równie trudny dla coacha jest przypadek, kiedy klient nagle kończy proces, a coach zostaje z uczuciem niedomknięcia, niepewny, czy jego praca była właściwa. Coachowie poszukują narzędzi, które pozwoliłyby im określić i monitorować skuteczność własnych interwencji, dzięki czemu mieliby większe poczucie sensu działań zawodowych. Powszechnym przekonaniem, które pomaga coachom radzić sobie z takim brakiem widocznych efektów pracy, jest zdanie, że „klient nie był gotowy na coaching”.

Oczywiście może być wiele powodów rezygnacji i wiele powodów braku zmiany. Powszechność zjawiska skłoniła jednak autorów do zadania sobie pytania, na co w takim razie klient w takich sytuacjach jest gotowy. To z kolei wymagało przyjrzenia się samej istocie zjawiska zmiany.

Poszukiwanie konstruktywnego rozwiązania dylematu niegotowych klientów w coachingu wymagało od autorów odrzucenia trzech przekonań:

- 1) że zmiana równa się działaniu,
- 2) że są klienci niegotowi na zmianę,
- 3) że istotą coachingu jest wspieranie klientów w działaniu prowadzącym do realizacji ich celów.

W powszechnej świadomości zmiana utożsamiana jest z działaniem, czyli najbardziej widocznym etapem procesu. Klient modyfikuje swoje zachowanie, a otoczenie te modyfikacje widzi, jest przez nie często dotykane i samo wysyła bodźce sprzężeń zwrotnych do klienta. Tymczasem w transteoretycznym modelu zmiany etap działania to czwarty z sześciu etapów – a więc ani pierwszy, ani ostatni, ani nawet najistotniejszy. Zmiana zachodzi o wiele dłużej, ale przebiega na subtelniejszych, mniej widocznych dla otoczenia płaszczyznach. W przypadku zawodów pomocowych ograniczenie rozumienia zmiany do tego jednego etapu automatycznie prowadzi do odrzucenia z kręgu zainteresowań klientów na innych etapach oraz brak przygotowania do pracy z nimi i poczucie bezradności, kiedy tacy klienci się zgłoszą, a potem „wypadną z procesów”.

Przyjęcie koncepcji zmiany jako wielu etapów tworzy konieczność zrozumienia charakterystyki każdego z nich i dobrania adekwatnych narzędzi. Ludzie są zawsze na jakimś etapie zmiany (nawet jeśli jest to etap na którym nie rozważają zmiany w ogóle). To nie klient jest niegotowy, to coach nie jest przygotowany do pracy na niektórych etapach. Coach nie może więc szukać psychologicznego komfortu w stwierdzeniu, że klient wróci, kiedy będzie gotowy, a raczej poszerzać swoje kompetencje w obszarach, które pozwolą mu być skutecznym w szerszym spektrum przypadków. Samo pobieżne spojrzenie na przebieg procesu zmiany sugeruje, że skuteczność coacha podniesie znajomość przebiegu procesów zmiany, pracy z ambiwalencją, psychologii motywacji czy tworzenia trwałych nawyków.

Bliższe spojrzenie na charakterystykę etapów zmiany i na niektórych klientów zgłaszających się na coaching wykazało dalej, że są przypadki, kiedy zachęcanie do działania jest przeciwnie skuteczne. W niektórych przypadkach właściwym podejściem jest ograniczenie się do procesów poznawczych, w innych – zmniejszanie zakresu działań zaprojektowanych przez klienta lub wręcz wstrzymywanie działania. Zmiana przekonania, że coaching ma wspierać działanie, na przekonanie, że coaching ma wspierać zmianę, otwiera drogę do szerszego spojrzenia na charakter pracy coachingowej z klientami, choć jednocześnie stawia nowe wyzwania.

Autorzy wierzą, że oparcie praktyki coachingowej na koncepcji modelu zmiany może dać coachom konkretne wskazówki co do podniesienia skuteczności wsparcia klientów w ich zmianie, poszerzenia bazy klientów o osoby znajdujące się na etapach, z którymi coach miał wcześniej trudność oraz ukazać kierunki własnego rozwoju zawodowego coacha. Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie

transteoretycznego modelu zmiany oraz procesu coachingu przez jego pryzmat, a następnie zaadresowanie najważniejszych wyzwań, które to podejście stawia przed coachem.

W pierwszej części artykułu zostanie zaprezentowany wyczerpująco transteoretyczny model zmiany i jego kluczowe koncepcje: etapy i stadia zmiany oraz ich wzajemne dostosowanie. Druga część artykułu poświęcona zostanie spojrzeniu na coaching z perspektywy etapów i procesów zmiany. W końcowej części omówiona zostanie jedna z perspektyw, która w ocenie autorów ma znaczenie we wprowadzaniu trwałej zmiany i może wpłynąć pozytywnie na zwiększenie efektywności pracy coachingowej, a mianowicie systemowy charakter zmiany. Podsumowaniem artykułu będą wskazówki dla coachów co do kierunków poszerzania kompetencji we wspieraniu trwałej zmiany osobistej.

## Transteoretyczny Model Zmiany

Transteoretyczny model zmiany (TMZ) powstał w wyniku badań Jamesa O. Prochaski oraz Carla C. DiClemente jako odpowiedź na pytanie, w jaki sposób ludzie są w stanie intencjonalnie zmienić swoje zachowanie bez wsparcia profesjonalnego i ze wsparciem (Prochaska i DiClemente, 1982).

Ponad 12 lat badań nad strukturą zmiany, w tym badań podłużnych nad wychodzeniem z uzależnień, doprowadziły twórców modelu do konkluzji, że zmiana zachowania dokonuje się przez przejście przez szereg etapów. Charakter i przebieg tych etapów jest stały, choć czas ich trwania różni się w zależności od jednostki. Nie zależy także od tego, czy osoba w zmianie korzysta z pomocy profesjonalnej, czy modyfikuje problematyczne zachowania samodzielnie.

Badania podłużne, prowadzone w okresie dwóch lat na grupie osób rzucających palenie, wykazały cztery główne schematy przechodzenia przez etapy zmiany (Prochaska i in., 1992):

- a) pozostawanie na tym samym etapie przez cały okres prowadzonych badań,
- b) przechodzenie liniowe przez kolejne etapy zmiany,
- c) cofanie się do etapu poprzedzającego ten, w którym była osoba w momencie rozpoczęcia badań,
- d) cykliczne przechodzenie przez etapy zmiany, przy czym osoba mogła przejść cykl etapów zmiany nawet kilkakrotnie w ciągu badanego okresu, cofając się do wczesnego etapu i rozpoczynając zmianę na nowo.

Schemat postępowania osób przechodzących liniowo przez etapy zmiany (b) pozwolił na określenie modelowego przebiegu różnorodnych procesów zmiany,

które składają się na całościową zmianę zachowania. Analiza charakterystyki schematu (b) na tle pozostałych trzech pozwoliła na wyodrębnienie przebiegu kluczowych procesów zachodzących podczas wprowadzania zmiany zachowania.

Procesy te nie przebiegały równoległe z ogólną zmianą, nie nasilały się w miarę, gdy osoba przechodziła poprzez kolejne etapy. Zależnie od etapu, inne procesy efektywniej wspierały zmianę zachowania. Na wczesnych etapach, osoby skutecznie zmieniające się stosowały procesy o charakterze poznawczym, związane ze zmianą postrzegania siebie i samej zmiany. W miarę przechodzenia do bardziej zaawansowanych etapów zmiany, procesy poznawcze wyraźnie się wygaszały, natomiast rosło znaczenie procesów behawioralnych, wspierających tworzenie nowych nawyków.

Niedopasowanie procesów do etapów zmiany było częstym czynnikiem niepowodzeń – zarówno stosowanie procesów poznawczych na etapie związanym z działaniem, jak i podejmowanie działania bez budowania wcześniej samoświadomości. Obserwowane przypadki potwierdzały znane z badań nad skutecznością różnych podejść psychoterapeutycznych spostrzeżenia, że sam wgląd nie prowadzi do zmiany, ale tak samo działanie bez pełnego rozumienia najczęściej wiedzie tylko do zmiany krótkotrwałej. To zawiodło twórców modelu do prostego stwierdzenia, że skuteczna zmiana zachowania wymaga robienia właściwych rzeczy we właściwym czasie, czyli dopasowania procesów do etapów zmiany (Prochaska i in., 1992).

Transteoretyczny model zmiany (TMZ) integruje więc w sobie:

- 1) etapy zmiany – pięć etapów, reprezentujących poziom gotowości do podejmowania działania,
- 2) procesy zmiany – poznawcze, afektywne (emocjonalne) oraz behawioralne procesy, które wspierają zmianę zachowań.

Bierze jednocześnie pod uwagę dwa ważne aspekty psychologicznego przygotowania do zmiany: balans decyzyjny, czyli rozkład i postrzeganą wagę argumentów za i przeciw oraz osobistą skuteczność, wyrażającą się w gotowości przechodzenia przez trudne sytuacje oraz unikaniu pokusy powrotu do starych przyzwyczajeń (Levesque i in., 2001).

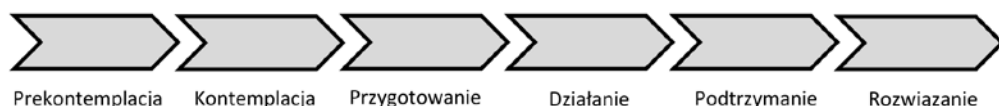
TMZ wykazuje skuteczność w szerokim spektrum badanych zmian osobistych: zarówno nawyków codziennych, takich jak wprowadzanie diety czy zdrowego trybu życia, jak i nawyków realizowanych w cyklach rocznych, jak badania profilaktyczne. Podobnie w przypadku kierunku zmian: i wprowadzanie korzystnych zachowań, i pozbywanie się niekorzystnych, dokonywały się w takim samym trybie. Można więc założyć uniwersalność modelu i opierać na nim również coachingowe procesy wspierania zmiany.

## Etapy zmiany

Etapy zmiany reprezentują określone odcinki czasu, w jakich znajdują się osoby dokonujące zmian, ale także serie określonych zadań, które muszą być wykonane, aby osoba mogła przejść do kolejnego etapu (Norcross, Krebs i Prochaska, 2001). Choć same etapy mogą być dłuższe lub krótsze, w zależności od osoby, to przyjmuje się, że aktywności zapewniające postęp pozostają niezmiennie.

Następstwo etapów jest stałe, a przechodzenie przez nie jest liniowe: osoby dokonujące zmiany zaczynają swój proces zmiany na etapie prekontemplacji, przechodzą do kontemplacji, następnie przygotowują się do działania, działają, aż docierają do etapu podtrzymania zmiany. Czasami twórcy modelu dodają jeszcze jeden etap: rozwiązanie, w którym zmiana jest już wdrożona na stałe i nie potrzebuje żadnych dodatkowych aktywności, by się utrzymać.

Rysunek 1. Stadia zmiany



Źródło: opracowanie własne.

*Prekontemplacja* jest etapem, w którym osoba nie rozważa zmiany. Zwykle nie widzi takiej potrzeby albo wręcz jej zaprzecza i lekceważy sygnały z otoczenia. Samo otoczenie często wywiera presję na prekontemplatora, której ten może się czasowo poddać i zmodyfikować swoje zachowanie. Z ustaniem presji prekontemplator szybko wraca jednak do starych nawyków. Na tym etapie osoby raczej patrzą przez pryzmat tego, jak wpłynąć na innych, by ci dali im spokój, niż myślą o tym, by zmienić się samemu. Może się zdarzyć, że osoba na tym etapie chciałaby być inna, ale jest to wyłącznie puste myślenie – nie ma w tym intencji zmiany. Na tym etapie dominuje poczucie bezsilności i braku sprawstwa, stąd prekontemplator znajduje komfort głównie w oddawaniu się marzeniom o lepszym życiu.

Kiedy osoba uznaje, że ma problem i zaczyna poważnie myśleć o znalezieniu jakiegoś rozwiązania, wchodzi w etap *kontemplacji*. Ważnym aspektem kontemplacji jest rozważanie za i przeciw, zarówno problemu, jak i zmiany. Kontemplatorzy są szczególnie podatni na błędy poznawcze związane z przeszacowywaniem przyszłych negatywnych stanów emocjonalnych związanych ze zmianą oraz przeszacowywaniem innych kosztów zmiany. Powoduje to, że cofają się w swych zamiarach i trwają w stanie kontemplacji nawet kilka lat. W tym czasie szukają wszelkich dostępnych informacji o naturze swego problemu i najlepszych rozwiązaniach.

Czasem czekają na idealny moment, który nie nadchodzi, aż zmęczeni oczekiwaniem ruszają do działania bez przygotowania. To zwykle kończy się porażką, posyłając ich ponownie w stan bezmocy.

Kiedy intencja podjęcia działania skróci swój horyzont czasowy do najbliższego miesiąca, kontemplacja zmienia się w *przygotowanie*. Widoczne są już pewne zmiany behawioralne, niewielkie obniżenia intensywności lub częstotliwości zachowań, będących celem zmiany. Wzrasta ilość podejmowanych działań, ale też widać wzrost poziomu intencji i wiary w sukces. Pewne cechy kontemplacji są wciąż obecne, jak czekanie na magiczny moment oraz myślenie życzeniowe. Z drugiej strony rośnie niecierpliwość, która może spowodować przedwczesne działania.

Kolejny etap to *działanie*, czyli czas, kiedy osoba modyfikuje swoje zachowanie, postawy oraz środowisko. Zmiany stają się widoczne dla otoczenia, przy czym nie wszystkie reakcje otoczenia będą wspierać zmiany. Nawet osoby popychające prekontemplatora do zmiany mogą nie być gotowe na konsekwencje zmian, które wystąpią, gdy nadejdzie etap działania. Na tym etapie szczególnie ważne jest racjonalne gospodarowanie energią i zasobami. Zmieniająca się osoba potrzebuje radzić sobie nie tylko z własnymi starymi nawykami, lecz także z bezwładnością otoczenia, które może zachęcać i ułatwiać powrót do *status quo*. Z tym etapem związane jest jeszcze jedno niebezpieczeństwo: ponieważ zmiana powszechnie utożsamiana jest właśnie z działaniem, zdarza się zaniedbywanie aktywności prowadzących do podtrzymania tej zmiany. To niebezpieczeństwo istnieje w procesach zmiany nie tylko samodzielnej, ale także wspomaganej profesjonalnie. W rezultacie osoby będące na etapie działania mogą doznać nawrotu i ponownie znaleźć się w fazie kontemplacji lub przygotowania.

Etap *podtrzymania* jest nakierowany na utrzymanie efektów wypracowanych podczas działania oraz trwałe wdrożenie nowych nawyków. Czas tworzenia nowego nawyku zależy od stopnia, w jakim ingeruje on w strukturę starych nawyków, i może trwać od 1–2 miesięcy do nawet kilku lat, a w przypadku wychodzenia z uzależnień – do końca życia. Bez zaangażowania na etapie podtrzymania, prawdopodobieństwo nawrotu jest bardzo wysokie. Osoba w zmianie na tym etapie nie może być pasywna. Podtrzymanie zmiany wymaga licznych aktywnych działań na rzecz umacniania nowych schematów zachowań oraz tworzenia środowiska wolnego od bodźców skłaniających do nawrotu.

Po skutecznym podtrzymaniu przychodzi etap *rozwiązania*, kiedy znika pokusa powrotu do starych zachowań, nowe są już ugruntowane i nie wymagają dalszego wysiłku. Na tym etapie można uważać, że zmiana została trwale wprowadzona. Nie wydaje się jednak, żeby każda zmiana osiągała etap rozwiązania. Niektóre zachowania, szczególnie te związane z nałogami i uzależnieniami, mogą wymagać trwałego podtrzymywania. Wiemy z badań oraz życiowych doświadczeń, że na

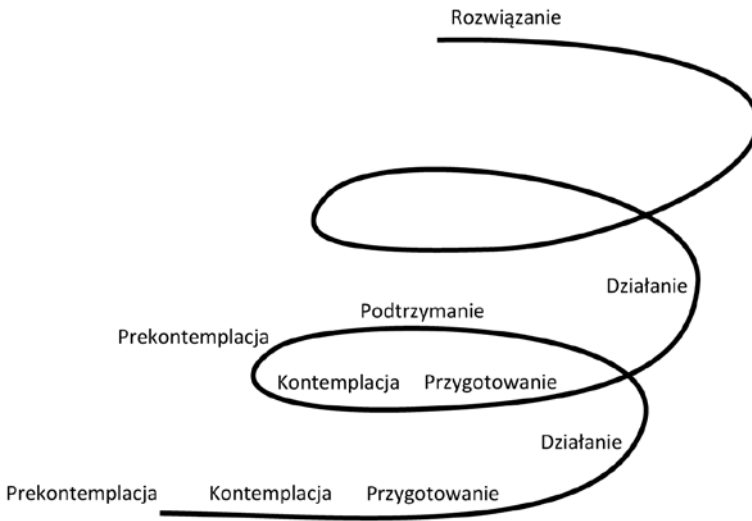


przykład rzucanie palenia dla różnych osób może kończyć się na różnych etapach. Jedni po rzuceniu nie odczuwają żadnej pokusy sięgnięcia po papierosa, inni będą się z nią zmagać przez długie lata. Rozwiązanie jest więc takim Świętym Graalem zmiany. Akceptujemy jednak fakt, że są przypadki, kiedy to właśnie skuteczne podtrzymywanie jest sukcesem.

Choć optymalna ścieżka w procesie osobistej zmiany prowadzi liniowo przez kolejne etapy, osiągnięcie określonego etapu nie oznacza, że przejście do kolejnego jest nieuniknione. Przeciwnie, zdarza się, że osoby w trakcie zmian utykają na jednym etapie i trwają w nim przez długie okresy.

Drugi częsty scenariusz zawiera cofnięcie się z zaawansowanej zmiany na któryś w wcześniejszych etapów i rozpoczęcie przechodzenia przez zmianę na nowo. Takie kołowe przechodzenie przez zmianę prezentuje poglądowo rysunek 2.

Rysunek 2. Spiralny model zmiany



Źródło: Prochaska i in. (1992, s. 1104).

Prochaska, DiClemente i Norcross zwracają uwagę, że tylko nieliczne przypadki przechodziły etapy zmiany tylko raz w dążeniu do trwałej zmiany osobistej. Należy przyjąć, że większość osób przynajmniej raz doświadczy nawrotu. Z punktu widzenia efektywności procesu kluczowe jest, by osoba zmieniająca się miała tego świadomość. W przeciwnym wypadku może doświadczyć wstydu i poczucia porażki, co może wepchnąć ją w stan prekontemplacji i przekonania, że nie jest w stanie się zmienić. Człowiek przygotowany na to, że nawrót jest integralną częścią cyklu, a nie osobistą porażką, ma szansę ponownie podjąć zmianę w ko-



lejnym cyklu i skuteczniej się przygotować na kolejne pokusy do nawrotu. Niewątpliwie potrzeba tu dalszych badań, ale pewne obserwacje sugerują, że konstruktywne doświadczenie nawrotów może zwiększać prawdopodobieństwo sukcesu (DiClemente i in., 1991).

## Procesy zmiany

Procesy zmiany mówią o tym, w jaki sposób, pod wpływem jakich bodźców, zmiana się dokonuje. Opisują różnorodne działania i doświadczenia, które podejmują osoby dążące do zmodyfikowania swojego myślenia, odczuwania lub zachowania. Każdy z procesów obejmuje różnorodne techniki, metody i interwencje, które mogą być stosowane samodzielnie, jak też w trakcie procesów pomocowych.

Koncepcja procesów powstała z analizy komparatywnej różnorodnych technik, stosowanych w różnych podejściach terapeutycznych oraz praktyce samopomocowej. Twórcy modelu porównali techniki rekomendowane przez różne podejścia terapeutyczne – stąd w nazwie człon „transteoretyczny”. W wyniku analiz stwierdzono, że techniki o dowiedzionej skuteczności dają się sprowadzić do kilku procesów. Co ciekawe, okazało się, że osoby dokonujące skutecznie zmian samodzielnie, stosowały samorzutnie te same techniki, które zalecane są przez podejścia terapeutyczne (Prochaska i in., 1992).

Tabela 1 prezentuje procesy o dowiedzionej skuteczności we wspieraniu zmiany.

Tabela 1. Procesy zmiany

Proces	Cele
Poszerzanie świadomości	Dostarczanie dodatkowych informacji o sobie i problemie
Wsparcie społeczne	Wzrost społecznej akceptacji dla zachowań stanowiących alternatywę zachowań problemowych
Wzbudzenie emocji	Doświadczenie i wyrażanie uczuć dotyczących problemu i jego rozwiązań
Ponowna samoocena	Przyjrzenie się uczuciom i myślom o sobie pojawiającym się w związku z problemem
Zaangażowanie	Dokonanie wyboru i zaangażowanie się w działanie lub uwierzenie we własną zdolność do dokonywania zmiany
Przeciwwarunkowanie	Dostarczenie alternatywy dla zachowań problemowych
Kontrolowanie środowiska	Unikanie bodźców wywołujących zachowania problemowe
Nagradzanie	Nagradzanie siebie lub bycie nagradzonym przez innych za dokonanie zmian
Wspierające relacje	Zjednanie sobie wsparcia kogoś, kto okaże troskę

Źródło: Prochaska, Norcross i DiClemente (2008, s. 33).

W badaniach nad programami wspierającymi chudnięcie oraz rzucanie palenia procesy zmiany okazały się najlepszymi predyktorami skuteczności zmiany. Wskaźniki wywodzące się z kombinacji etapów i procesów zmiany oraz balansu decyzyjnego (analizy za i przeciw zmiany i braku zmiany) są w stanie z 93% skutecznością przewidzieć, którzy pacjenci przerwą terapię (Prochaska i in., 1992).

Procesów zmiany nie należy mylić z technikami zmiany. W ramach każdego z procesów można wykorzystywać wiele różnorodnych technik. Dla przykładu: w ramach procesu „wspierające relacje” osoba może uczyć się proszenia o wsparcie bliskich, może poszukiwać grupy samopomocowej lub partnera w zmianie.

### Dostosowanie procesów do etapów zmiany

Sednem transteoretycznego modelu zmiany jest połączenie etapów zmiany oraz procesów zmiany.

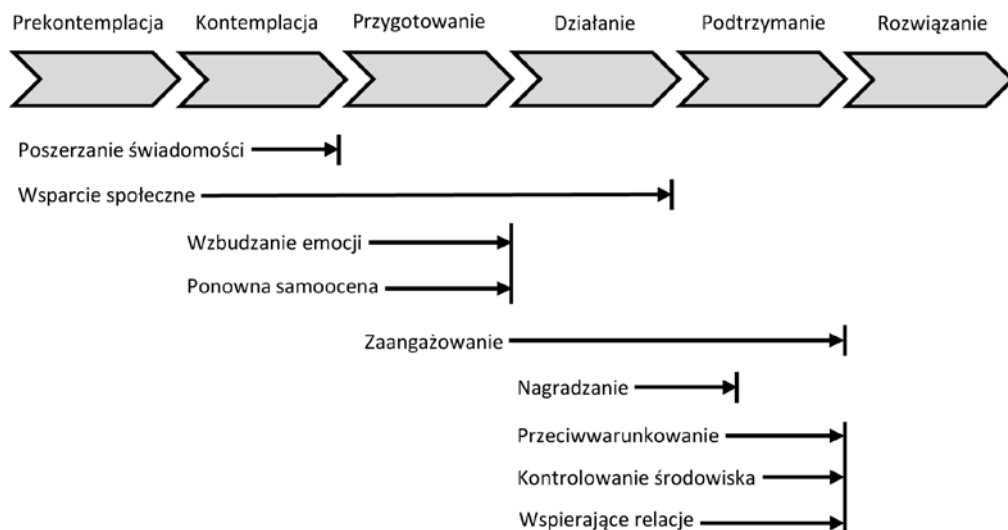
Analiza skutecznych przypadków zmiany wskazuje, że na różnych etapach dominują inne procesy. Procesy werbalne, poznawcze są szeroko stosowane na początkowych etapach zmiany – szczególnie przy przejściu do kontemplacji oraz w trakcie kontemplacji i przygotowania. Poszerzanie świadomości i ponowna samoocena wraz ze zwiększaniem poziomu wolności wobec otoczenia umożliwiają dostrzeżenie korzyści i zagrożeń związanych ze zmianą i brakiem zmiany, a także uznanie możliwości, że zmiana jest w ogóle możliwa.

W trakcie przygotowania rośnie rola procesów afektywnych, których zadaniem jest wzbudzenie potencjału emocjonalnego, który będzie wspierał osobę w przejściu do faktycznego działania. Stawienie czoła lękom i obawom, a także wstydowi związanemu z brakiem zmiany, wspiera podjęcie decyzji o zmianie, a tworzenie pozytywnych obrazów przyszłości ma pobudzić pozytywne zaangażowanie w decyzję.

Od etapu działania dominują procesy behawioralne, takie jak przeciwwarunkowanie, nagradzanie czy kontrola środowiska. Nie oznacza to, że procesy poznawcze nie pojawiają się na innych etapach; przykładem jest choćby ponowna samoocena związana ze zwiększaniem wolności wobec samego siebie („odpuszczanie sobie”), które jest ważnym składnikiem pracy z nawykami. Pełnią one jednak wówczas funkcję pomocniczą, a ciężar pracy przenosi się na procesy behawioralne. Z kolei procesy behawioralne bardzo rzadko pojawiały się przed etapem działania (Prochaska i in., 1982; Norcross, Krebs i Prochaska, 2001).

Rysunek 3 prezentuje relacje między etapami a procesami zmiany.

Rysunek 3. Etapy zmiany a procesy zmiany



Źródło: Prochaska, Norcross i DiClemente (2008, s. 51).

## Proces coachingowy oparty na TMZ

W ramach procesu coachingu coach towarzyszy swojemu klientowi w drodze do realizacji jego celów. Zależnie od rodzaju coachingu, cele te mogą dotyczyć (Smółka, 2009):

- **W coachingu umiejętności** – rozwijania i doskonalenia konkretnej umiejętności lub zbioru specyficznych umiejętności, np. umiejętności delegowania, umiejętności budowania relacji. Punktem uwagi jest tutaj zmiana zachowania klienta w określonych sytuacjach.
- **W coachingu efektywności** – zwiększenia skuteczności w korzystaniu z posiadanych umiejętności, tak aby można było coraz efektywniej realizować określone zadania lub pełnić daną funkcję zawodową, np. przełożonego, nauczyciela, rodzica.
- **W coachingu rozwoju osobistego** – tworzenia klientowi przestrzeni do przyglądania się sobie, własnym działaniom, własnej efektywności oraz kierunkom, a także sensem poczynionych wyborów.

Modelowy proces coachingu składa się z dwóch etapów:

1. Etap tworzenia planu zmiany – od momentu rozpoczęcia procesu coachingu do stworzenia planu.

2. Etap realizacji planu – obejmuje okres towarzyszenia klientowi w realizacji stworzonego przez niego planu zmiany.

W idealnym przypadku coach towarzyszy klientowi w całym procesie zmiany: zarówno na etapie tworzenia planu zmiany, jak i na etapie realizacji tego planu.

Jeśli celem procesu coachingowego byłoby całkowite wprowadzenie zmiany w życiu klienta, niezależnie od tego, czy zmiana ta dotyczyłaby określonej umiejętności (w coachingu umiejętności), czy podniesienia skuteczności w określonej roli (w coachingu efektywności), czy poszukiwania głębszego sensu istnienia/funkcjonowania (w coachingu rozwoju), etapy procesu coachingowego pokrywałyby się z etapami procesu zmiany. I tak:

- etap tworzenia planu zmiany odpowiada stadiom od prekontemplacji do przygotowania,
- etap realizacji planu zmiany to etapy od działania do utrzymania.

Praktyka coachingowa pokazuje jednak, że często klienci korzystają ze wsparcia coacha w węższym zakresie, tylko na jednym etapie procesu zmiany.

#### Przypadek 1.

Osoba pracująca na etacie rozważa zmianę kierunku kariery zawodowej i rozpoczęcie pracy na własny rachunek. Ma jednak wiele wątpliwości i obaw związanych z prowadzeniem własnej działalności, zatrudnia więc coacha, aby pomógł jej przygotować się do rezygnacji z etatu. W tym przypadku coach towarzyszy klientowi na etapach: kontemplacji i przygotowania. Po stworzeniu planu „uwalniania się z etatu” klient decyduje się samodzielnie realizować plan już bez wsparcia coacha.

#### Przypadek 2.

Osoba, która jakiś czas temu podjęła decyzję o pracy na własny rachunek, założyła działalność, zmaga się z realiami prowadzenia firmy. Nie idzie jej tak, jak sobie wyobrażała. Zaczyna mieć wątpliwości, czy decyzja o rezygnacji z pracy na etacie to był dobry wybór. Zatrudnia coacha, aby wsparł ją w zwiększeniu skuteczności jako przedsiębiorca. Mamy tutaj do czynienia z klientem w stadium działania i utrzymania.

W powyższych przypadkach cele na proces coachingu nie dotyczą przeprowadzenia klienta przez pełen proces zmiany, ale towarzyszenia na wybranych etapach procesu zmiany, np.:

- pomoc w określeniu, czy zmiana etatu to dobry pomysł – stadium kontemplacji,

- zaplanowanie kroków koniecznych do rozpoczęcia własnej firmy – stadium przygotowania,
- towarzyszenie w skutecznym rozwijaniu nowo założonego biznesu – stadium działania i utrzymania.

## Klienci coachingu na różnych etapach zmiany

Zależnie od etapu zmiany klienci zgłaszający się na coaching prezentują pewne typowe charakterystyki, które przekładają się na określone zachowania i potrzeby (Kozioł, 2018).

### 1. Prekontemplacja

Pytanie o to, czy klient nie rozważający zmiany może się pojawić na procesie coachingowym, wydaje się zasadne. W coachingu biznesowym jest to całkiem realny scenariusz, kiedy klient jest niedobrowolny. Pracownik jest wysyłany na coaching przez zwierzchnika i wyraża zgodę tylko w wyniku presji organizacji, natomiast w trakcie faktycznej pracy z coachem prezentuje postawę pełną oporu i niechęci. W coachingu osobistym raczej nie należy się spodziewać klienta w tej fazie.

Niezależnie od obszaru, w jakim pracuje, coach może się spotkać z klientem w fazie prekontemplacji w obszarach niebędących głównym tematem, z którym klient zgłasza się na coaching. W trakcie pracy pojawiają się wątki, które klient kwituje stwierdzeniem, że nie widzi problemu albo że nie mają znaczenia dla głównego tematu.

### 2. Kontemplacja

Klient w fazie kontemplacji często szuka pomocy coacha, by zrozumieć swoje problemy. W poznaniu przyczyn upatruje drogi do znalezienia rozwiązania. Chętnie rozmawia o swoich problemach, a niedoświadczeni coachowie mają wtedy trudność z zatrzymaniem opowieści. Wielu klientów na tym etapie zmiany ma obszerną wiedzę na temat dziedzin, które dotyczą jego problemów, a od coacha oczekują kolejnego przyjrzenia się w poszukiwaniu czegoś, czego nie dostrzegli wcześniej, a co będzie magicznym rozwiązaniem. Klient-kontemplator to klient, który projektuje działania, ale ich nie wykonuje – powszechny przypadek w praktyce coachingowej. Zachęcany przez coacha do wykonania pierwszego kroku lub skonfrontowany z sytuacją, albo przerywa proces coachingowy, bo nie jest gotowy, albo próbuje działać, doświadcza falstartu i przerywa proces coachingowy z przekonaniem, że ta zmiana nie jest dla niego możliwa.

### 3. Przygotowanie

Klient w fazie przygotowania jest chętny do działania i pełen nadziei. Chętnie pracuje nad planowaniem przyszłości i potrafi określić swoją wizję oraz drogę do niej. Projektuje działania, zwykle raczej ambitne, i podejmuje pierwsze kroki. Jeżeli w swym zapale podejmie działania bez pełnego przygotowania, na przykład w postaci przygotowania na koszty zmiany, wzrośnie ryzyko przedwczesnego startu i niepowodzenia.

### 4. Działanie

Na etapie działania charakter pracy coachingowej przesuwają się w kierunku coachingu efektywności. Klient nie potrzebuje już zachęcania, snucia wizji i planów, tylko wsparcia w wyzwaniach, jakie napotyka przy konkretnych działaniach.

### 5. Podtrzymanie i rozwiązanie

W procesie coachingowym kontynuowana jest praca nad osobistą efektywnością klienta. Sesje koncentrują się na przeglądaniu, ocenianiu i modyfikowaniu efektów działań i wspieraniu motywacji klienta.

Klient może trafić do coacha na każdym z etapów zmiany, począwszy od etapu prekontemplacji, jak się zdarza w coachingu biznesowym, do etapu działania i utrzymania. Kłopot polega na tym, że niezależnie od tego, w jakim stadium zmiany jest klient, część coachów stosuje kilka typowych, preferowanych przez siebie sposobów pracy, głównie z obszaru poznawczego.

Z wcześniejszych rozważań wiadomo, że jeśli brakuje dopasowania etapu zmiany i odpowiednich procesów zmiany, zwiększa się istotnie prawdopodobieństwo rezygnacji lub nieosiągnięcia zamierzonego przez klienta celu. Coach, który preferuje pracę z zakresu procesów poznawczych, na przykład poszerzanie świadomości, będzie utrudniał i spowalniał zmianę u klientów, którzy są gotowi do działania lub potrzebują podtrzymania zmiany. Paradoksalnie może też blokować kontemplatorów, agitując za zmianą. Z kolei coach, który preferuje podejście behawioralne i prędko zachęca klienta do modyfikacji zachowania, może zablokować klientów na etapach prekontemplacji i kontemplacji lub skłonić ich do fałstartu.

Znajomość pracy na różnych etapach jest o tyle istotna, że osoby na etapie przygotowania i działania, czyli te aktywnie modyfikujące swoje zachowania, to tylko niewielka część ludzi potencjalnie zainteresowanych zmianą oraz wsparciem coacha.

Prochaska, Redding i Evers powołują się na badania Velicera z 1995 r., który stwierdził, że wśród palaczy w Stanach Zjednoczonych około 40% osób znajdowało się na etapie prekontemplacji oraz kolejne 40% na etapie kontemplacji. Na

pozostałe etapy przypada więc około 20% badanej populacji palaczy. Podobnie w przypadku beneficjentów Health Maintenance Organisation, którzy zmagali się z piętnastoma różnymi typami nałogów lub innych niekorzystnych zachowań. Rossi i March stwierdzili, że na etapie działania była tylko niewielka ich część (za: Prochaska, Redding i Evers, 2008).

Brakuje danych, by określić, na jakim etapie zmiany znajdują się osoby zgłaszające się na procesy coachingowe, ale nie ma też przesłanek, by przypuszczać, że ich rozkład odbiega od tego schematu.

Coach powinien więc mieć umiejętność pracy na różnych stadiach zmiany, dobierając właściwe do etapu procesy. Każdy z tych etapów ma swoje wymagania, przy czym w niektórych przypadkach są one kontrintuicyjne, przez co coachom zdarza się nieintencjonalnie blokować procesy zmiany klientów.

Najważniejsze wskazówki, które pozwalają efektywnie pracować coachingowo na różnych etapach zmiany są następujące:

*Etap prekontemplacji* – nie agitować za zmianą, budować kontakt i zaufanie, rozwijać ambiwalencję, korzystając z dialogu motywującego.

*Etap kontemplacji* – nie popychać do działania, stworzyć okazję do przyjrzenia się własnym możliwościom, obszernie omawiać lęki i obawy. Badania nad różnorodnymi nałogami i niekorzystnymi zachowaniami pokazują, że prekontemplatorzy nie doceniają korzyści ze zmiany i jednocześnie przeceniają koszty związane ze zmianą, przy czym nie są świadomi, że dokonują takich właśnie ocen (Hall i Rossi, 2008; Prochaska, 1994). Aby pomóc wybrnąć z tej sytuacji, coach powinien zachęcić do aktualizowania bilansu decyzyjnego, szczególnie po stronie negatywnych konsekwencji braku zmiany, aby wzmóc poczucie dyskomfortu z pozostawania w aktualnej sytuacji.

*Etap przygotowania* – pokazywać korzyści ze zmiany (aktualizacja bilansu decyzyjnego po stronie pozytywnych efektów zmiany), wciąż nie popychać do działania i zmniejszać kroki klienta. Klienci mają tendencję do planowania ambitnych działań, znacząco ingerujących w stare schematy działania, co oczywiście zwiększa ryzyko porażki. Zadaniem coacha jest więc powstrzymać zapał klienta i zachęcić go do urealniania zamierzeń. Na tym etapie powstaje szczegółowy plan działania, przy którym należy rozważyć wszelkie potencjalne trudności i wygenerować sposoby radzenia sobie z nimi.

*Etap działania* – nie wracać do analizowania bilansu decyzyjnego, tylko zapraszać do podejmowania konkretnych działań w obszarze zmiany, szukając z klientem optymalnych warunków do wprowadzenia zmiany, przez świadome korzystanie ze wsparcia innych/kontrolowanie środowiska i zapewnianie czasu na regenerację (wysiłek związany ze zmianą jest stresem dla organizmu).



*Etap utrzymania* – przygotować klienta na potencjalną porażkę, nawroty, opracować strategię kryzysową, budować mechanizmy zwiększające szanse na automatyzację – wytworzenie działań nawykowych, wykonywać przeglądy wpływu zmiany klienta na jego otoczenie i kształtować je tak, aby zapewniło wsparcie.

Uważne spojrzenie na skuteczne formy wspierania procesów zmiany na etapach prekontemplacji, kontemplacji oraz przygotowania pokazuje, że na etapach tych zmianę wspiera, paradoksalnie, niezachęcanie do zmiany i do działania. Stoi to w sprzeczności z tym, jak wielu coachów postrzega swoją rolę.

W procesie edukacji i rozwijania kompetencji zawodowych coachowie są uczeni zachęcania klientów do rozpoznawania korzyści ze zmiany i wykonywania „pierwszego kroku”. Klienci też pojawiają się u coacha, ponieważ pragną zmian, więc działanie w kierunku zmiany wydaje się realizacją obopólnych pragnień. Tymczasem skuteczną strategią coacha na sesji jest całkowita akceptacja świata klienta, jego lęków i barier oraz danie pozwolenia i coachowi, i klientowi na to, by ten świat się nie zmieniał. Profesjonalny coach posiada kompetencje w tym kierunku, wyrażające się w tzw. postawie coacha. Aby pracować skutecznie na omawianych etapach, potrzebuje odrzucić rolę agenta zmiany i zaakceptować możliwość, że efekty jego pracy nie będą widoczne, przynajmniej przez jakiś czas.

## Procesy zmiany a coaching i dyrektywność coacha

Po zdiagnozowaniu etapu zmiany klienta coach pracujący na bazie TMZ dobiera adekwatne procesy zmiany, zwracając uwagę, by procesy doświadczeniowe i behawioralne pojawiały się na właściwych etapach.

Wśród procesów *doświadczeniowych*, czyli poznawczych i afektywnych, coach może więc korzystać z (Jackson, 2013):

- Poszerzania świadomości – poznawania siebie w kontekście problemu.
- Katharsis – doświadczania i wyrażania uczuć związanych z problemem.
- Zmiany oceny siebie – zrewidowania myśli i uczuć na temat samego siebie w odniesieniu do problemu.
- Zmiany oceny otoczenia – rozważenie ewentualnego wpływu problemów oraz związanego z nimi zachowania osoby na innych ludzi i najbliższe środowisko.
- Zwiększenia wolności w relacji z otoczeniem – rozpoznania i stworzenia nowych możliwości w środowisku społecznym, które mogą sprowokować zmianę zachowań.

Z kolei procesy behawioralne obejmują (Jackson, 2013):

- Kontrolę bodźca – unikanie bodźców lub opieranie się bodźcom, które prowokują problematyczne zachowania.
- Przeciwwarunkowanie – wprowadzanie alternatywy dla zachowań problemowych.
- Sterowanie uwarunkowaniami – nagradzanie samego siebie za wprowadzanie zmian lub nagradzanie przez innych ludzi.
- Zwiększenie wolności w relacji z samym sobą – wiarę w zdolność do wprowadzenia zmiany i postępowanie zgodne z postanowieniem zmiany zachowania.
- Relację pomagania – przyjmowanie postawy szczerości co do istniejących problemów oraz zaufania wobec osób, które okazują troskę, akceptację i wsparcie.

Takie zdefiniowanie procesów uwydatnia perspektywę, która do tej pory nie była podkreślana w rozważaniach: wspieranie zmiany obejmuje pracę z klientem, ale i z otoczeniem klienta, czyli wspieranie zmiany ma charakter systemowy. Ta perspektywa będzie przedmiotem rozważań w dalszej części artykułu.

TMZ sugeruje dość rygorystyczne podejście do doboru procesów zmiany w zależności od sytuacji klienta. To może prowokować pytanie o to, jak się ma TMZ do jednego z pryncypiów coachingu, mianowicie niedyrektywności coacha.

W środowisku coachingowym trwa dysputa na temat tego, na ile coach może być dyrektywny, przy czym zarówno sama dyrektywność, czym się ona wyraża, i jaki jest jej dopuszczalny poziom, są definiowane na różne sposoby. Niemniej przyjrzenie się, czy praca na bazie TMZ może być w ogóle uznana za coaching, jest zasadne.

Również Prochaska i DiClemente zmagali się z podobnym pytaniem w odniesieniu do przydatności TMZ w psychoterapii. Przede wszystkim skonstatowali że „transteoretyczny model zmiany zakłada, że przebieg terapii będzie różny dla różnych klientów. Doświadczenia klienta, jego otoczenie oraz osobowość będą mocniej wpływać na podejmowane wątki, niż podejście terapeuty. Klient jest ekspertem od spraw, które mają być poddane zmianie, natomiast terapeuta jest ekspertem od tego, co może taką zmianę wywołać. Terapeuta oczywiście wpływa na przebieg terapii, chociażby dostarczając klientowi informacji na temat doświadczeń klienta, których on sam nie był wcześniej świadomy. Ale terapeuta TMZ pracuje w oparciu o materiał dostarczony przez klienta, a nie preferowane przez siebie teorie osobowości” (Prochaska i DiClemente, 1982; por. Kozioł i Szewczak, 2016).

W tym miejscu warto jeszcze raz podkreślić, że procesy zmiany to konstrukt określający charakter zjawisk, a nie konkretne techniki. W pracy coachingowej

w ramach danego procesu jest więc duży obszar wolności co do tego, jak ta praca ma przebiegać i jakie metody zostaną użyte. Klient ma tu możliwość wybrać lub stworzyć narzędzia i sposoby pracy, które są najbardziej zgodne z jego osobowością i temperamentem oraz będą skutecznie działać w obrębie systemu, w jakim funkcjonuje klient.

Warto, by coach znał przynajmniej kilka technik, które może zaproponować klientowi jako punkt wyjścia, tym bardziej, że wyniki badań sugerują, że skuteczna zmiana zachowania jest bardziej prawdopodobna w przypadku, gdy klient ma wybór pomiędzy dwoma sposobami prowadzącymi do zmiany, niż wówczas, gdy wskazuje mu się tylko jedną możliwą drogę; wskaźniki sukcesu wzrastają jeszcze bardziej przy trzech lub więcej możliwościach do wyboru (Prochaska, Norcross i Diclemente, 2008). Dalej coach zostawia odpowiedzialność za dobranie odpowiednich metod samemu klientowi.

Nawet jeśli powstały obawy, czy praca na bazie transteoretycznego modelu zmiany jest coachingiem, to na takie pytanie należy odpowiedzieć twierdząco. Coach na poziomie strategicznym wie, co warto zaoferować klientowi na konkretnym etapie procesu zmiany, ale ostateczny wybór sposobu pracy jest dokonywany przez klienta.

## Myślenie systemowe w procesach zmiany

Człowiek jest zawsze elementem złożonego układu swego otoczenia i jego zmiana nie pozostaje bez wpływu na to otoczenie. Każda zmiana zachowania będzie kwitowana reakcją zwrotną otoczenia, która z kolei będzie wpływać na zmieniającą się osobę.

Nie można myśleć o wspieraniu zmiany osobistej jako działaniu punktowym, nakierowanym na jedną osobę. Klient i jego otoczenie stanowią system, a to oznacza, że w procesach coachingowych coach powinien myśleć systemowo.

Zych określa myślenie systemowe jako „odkrywanie wzorców, powiązań i zależności wśród pozornie niezwiązanych bytów (zdarzeń, procesów, rzeczy, istot)” i mówi dalej: „pozwala na dostrzeganie struktury powiązań i wzajemnych zależności, które kierują naszym życiem (...), dzięki koncentracji na procesach i strukturze, zamiast na przyczynach i skutkach, pozwala na redefinicję problemów i daje lepsze strategie ich rozwiązywania (...), pozwala na trwałą zmianę” (Zych, 2013).

Wśród zasad pracy z systemem Zych wymienia następujące:

- Funkcjonowanie systemu klienta zależy od wszystkich elementów jego struktury.
- Pomędzy częściami systemu (myślami, emocjami, fizjologią, zachowaniem) i jego całością zachodzą nieustanne procesy wzmocnień zwrotnych.

- Struktura systemu determinuje zachowania, które prowadzą do powstania problemu.
- Długofalowa i trwała zmiana wynika ze zmian w strukturze systemu.
- Im bardziej naciskamy, tym bardziej system opiera się zmianom.

Warto zwrócić szczególną uwagę na dwa twierdzenia: powstawanie problemów wynika ze struktury systemu oraz zmiana zachodzi przez zmianę struktury systemu. Z punktu widzenia coacha pracującego na bazie TMZ oznacza to, że warto przyłożyć szczególną uwagę do rozpoznania bodźców, jakim poddawany jest klient, aby móc je włączyć do procesu zmiany.

Autorzy artykułu postrzegają podejście systemowe z dwóch perspektyw: pionowej oraz poziomej.

*Perspektywa pionowa* odwołuje się do wielopłaszczyznowego postrzegania klienta jako osoby fizycznej, myślącej, odczuwającej, działającej i duchowej. Oddziaływania coachingowe i szerzej rozumiane procesy zmiany mogą dotyczyć każdej z tych sfer. W coachingu funkcjonuje wiele modeli, systematyzujących pracę holistyczną z klientem. Jednym z popularniejszych jest „piramida Diltsa”, sami autorzy pracują na bazie modelu Coachingu Globalnego Rosinskiego, a na uwagę w tym obszarze zasługuje też koncepcja człowieka jako holonu, zaprezentowana przez Lidię Czarkowską na IX Międzynarodowej Naukowej Konferencji Coachingu.

Klient coachingowy funkcjonuje w szerszym kontekście społecznym, który na niego oddziałuje, tak jak i on oddziałuje na system. Tę perspektywę autorzy nazywają *poziomą perspektywą systemową*. Systemem będzie tutaj rodzina, zespół, w którym osoba funkcjonuje, grupa społeczna, organizacja, okoliczna społeczność czy społeczność narodowościowa.

Poszczególne elementy systemów mogą wzmacniać procesy zmiany w coachingu lub je osłabiać i nieuwzględnianie tego może wpływać negatywnie na efektywność tych procesów. Często wpływ ten ma charakter niebezpośredni, a jego siła nie jest proporcjonalna do bliskości relacji elementów. Powoduje to, że rozpoznawanie systemu musi uwzględniać możliwie najszerszą perspektywę, a każda interwencja powinna być monitorowana. Pewnym ułatwieniem dla coacha jest charakterystyka systemu, która mówi o tym, że zmianę można rozpocząć od dowolnego elementu systemu (Zych, 2013).

Stosując podejście oparte na TMZ, warto mieć na uwadze, że procesy zmiany mają charakter systemowy: poziomy, pionowy, albo łączą obie te perspektywy.

## Podsumowanie

TMZ jest modelem dobrze ugruntowanym w badaniach i jako taki może być wartościową propozycją jako rama dla procesu coachingowego opartego na dowodach. Daje konkretne wskazówki co do charakteru pracy z różnymi klientami i wyjaśnia niektóre powszechne zjawiska w praktyce coachingowej, oferując jednocześnie konkretne rozwiązania.

Stawia też przed coachem wyzwania, zarówno co do realizacji pewnych pryncypiów związanych z profesją, jak i niezbędnych kompetencji po stronie coacha. Autorzy pragną podsumować artykuł wskazówkami, które pozwolą coachom skutecznie pracować z klientami, którzy mogli do tej pory być dla nich wyzwaniem:

- Patrz na klienta przez pryzmat procesu zmiany. Nie utożsamiaj zmiany z działaniem i miej świadomość, że klient jest zawsze w procesie zmiany, tylko potrzebuje różnego typu interwencji. Bądź gotów na zaspokajanie potrzeb klientów na różnych etapach zmiany, a twój klient będzie częściej „gotowy na coaching”.
- Stosuj psychoedukację. Ucz klientów o przebiegu zmiany, etapach i procesach.
- Zdiagnozuj etap zmiany, na którym jest klient. Możesz zacząć od prostego pytania: „Na jakim etapie myślenia o danym zachowaniu jesteś: nie masz gotowości, by zmienić się w ciągu następnych 6 miesięcy (*prekontemplacja*), rozważasz zmianę w ciągu następnych 6 miesięcy (*kontemplacja*), planujesz podjąć zmianę w ciągu miesiąca (*przygotowanie*) czy już rozpocząłeś zmiany (*działanie*)?” (Norcross, Krebs i Prochaska, 2001). Pamiętaj, że w przypadku złożonych zmian, kiedy pracujecie na kilku problematycznych zachowaniach, klient może być jednocześnie na różnych etapach zmiany w każdym z tych zachowań.
- Wystrzegaj się traktowania wszystkich, jakby byli na etapie działania. Miej świadomość, że na tym etapie jest tylko część klientów, i to prawdopodobnie niewielka. Ze szczególną uwagą podchodź do prekontemplatorów i kontemplatorów. Na tych etapach potrzebujesz dosyć mocno dostosować swoje metody działania do potrzeb klientów. Zadbaj o swoje kompetencje do pracy z oporem i ambiwalencją oraz gotowość i motywację osobistą. Miej na uwadze, że jakiegokolwiek zachęcanie do zmiany może spowodować zablokowanie procesu zmiany u klienta.
- Stosuj właściwe procesy na odpowiednich etapach. Zdiagnozuj swoje preferencje co do podejścia i bądź uważny na możliwe niedopasowanie. Szczególnie zwróć uwagę na dwa powszechne niedopasowania: stosowanie procesów poznawczych u klientów gotowych do działania albo procesów behawioralnych u klientów niegotowych do działania.

- Pamiętaj, że proces zmiany to nie konkretna technika, tylko obszar pracy. Do każdego procesu miej przynajmniej kilka technik, które możesz wskazać klientowi. Pamiętaj, że zmiana jest skuteczniejsza wtedy, kiedy klient ma do wyboru kilka różnych dróg działania. Unikaj osobistych preferencji co do proponowanych klientom technik.
- Integruj perspektywy. Praktycy zawodów pomocowych wykazują dużą zdolność w elastycznym dopasowywaniu procesów poznawczych i afektywnych (doświadczeniowych) oraz behawioralnych. Rozwijaj tę perspektywę, która nie jest dla Ciebie naturalna.
- Przygotuj siebie i klienta na nawroty. Większość klientów doświadczy nawrotu przynajmniej raz, również z etapu podtrzymania. Opracuj z klientem strategię kryzysową, pracuj z wstydem i poczuciem porażki klienta, ale także z własnym poczuciem nieefektywności i winy.
- Nie obawiaj się dyrektywności coacha. Jesteś profesjonalistą w zakresie przebiegu zmiany i dobierania optymalnych procesów zmiany. Zarządzaj procesem. Oddaj klientowi pełną kontrolę nad wyborem tempa, sposobu pracy oraz użytych technik i narzędzi w obrębie każdego z procesów.
- Patrz na klienta jako na system. Pamiętaj, że zmiana jest stresem. Zadbaj o to, by wszystkie płaszczyzny działania klienta były zrównoważone i zregenerowane. Nie zapominaj o płaszczyźnie fizycznej.
- Patrz na klienta jako na element systemu. Pamiętaj o innych elementach systemu, które będą musiały się zmieniać wraz z twoim klientem (jak na przykład nawyki żywieniowe czy aktywność fizyczna całej rodziny klienta). Zaproś do zmiany osoby najsilniej powiązane z klientem w systemie (czy to w życiu osobistym czy zawodowym) – wspólnie z klientem wypracujcie sposoby na to, by mieć ich po swojej stronie, angażować i pozyskiwać wsparcie. Rozpoznajcie relacje systemowe, które wspierają brak zmiany i te, które będą wspierać zmianę. Monitorujcie wpływ systemu na każdym z etapów zmiany i wypracowujcie strategię działania na bieżąco.
- Rozwijaj wiedzę i kompetencje umożliwiające Ci skuteczną pracę z różnymi klientami, takie jak: praca z oporem i ambiwalencją, mechanizmy obronne, techniki doświadczeniowe pozaintelektualne (jak praca z ciałem, praca z emocjami), praca z motywacją, skuteczne wdrażanie nawyków, filozofia kaizen, myślenie systemowe.

## Bibliografia

Czarkowska, L.D. (2018). *Człowiek jako holon – systemy intrapersonalne*. Wystąpienie na IX Międzynarodowej Naukowej Konferencji Coachingu (niepublikowane).

- DiClemente, C.C., Prochaska, J.O., Fairhurst, S.K., Velicer, W.F., Velasquez, M.M. i Rossi, J.S. (1991). The process of smoking cessation: An analysis of precontemplation, contemplation, and preparation stages of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59: 295–304.
- Hall, K.L. i Rossi, J.S. (2008). Meta-analytic examination of the strong and weak principles across 48 health behaviors. *Preventive Medicine*, 46(3): 266–274.
- Jackson, P. (2013) Model transteoretyczny. W: C. Feltham i I. Horton (red.), *Psychoterapia i poradnictwo*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kozioł, M. (2018). *Wspieranie w zmianie – stadia zmiany*. <http://magdalenakoziol.pl/wspieranie-w-zmianie-stadia-zmiany/> (23.01.2018).
- Kozioł, M. i Szewczak, R. (2016). Elastyczna komunikacja w procesie superwizyjnym. *Coaching Review*, 1(8): 26–46.
- Levesque, D.A., Prochaska, J.O., Cummins, C.O., Terrell, S. i Miranda, D. (2001). Assessing Medicare Beneficiaries' Readiness to Make Informed Health Plan Choices. *Health Care Financing Review*, 23(1): 87–104.
- Norcross, J.C., Krebs, P.M. i Prochaska, J.O. (2001). Stages of Change. *Psychotherapy Theory Research & Practice*, 38(4): 443–448.
- Prochaska, J.O. (1994). Strong and weak principles for progressing from precontemplation to action on the basis of twelve problem behaviors. *Health Psychology*, 13(1): 47–51.
- Prochaska, J.O. i DiClemente, C.C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 20: 161–173.
- Prochaska, J.O., DiClemente, C.C. i Norcross, J.C. (1992) In Search of How People Change. Applications to Addictive Behaviors. *American Psychologist*, 47(9): 1102–1114.
- Prochaska, J.O., Norcross, J.C. i DiClemente, C.C. (2008). *Zmiana na dobre*. Warszawa: Instytut Amity.
- Prochaska, J.O., Redding, C.A. i Evers, K.E. (2008). The Transtheoretical Model and Stages of Change. W: K. Glanz, B.K. Rimer i F.M. Lewis (red.), *Health Behavior And Health Education. Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ramirez-Cyzio, K. (2013). Leadership coaching w podejściu systemowym. W: L.D. Czar-kowska (red.), *Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*. Warszawa: Poltext.
- Rosinski, P. (2011). *Globalny coaching. Podejście zintegrowane*. Warszawa: Wydawnictwo NewDawn.
- Smółka, P. (2009) Psychologia coachingu. W: P. Smółka (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Helion.
- Zych, B. (2013). Myślenie systemowe – podstawowe zasady w pracy coacha. W: K. Ramirez-Cyzio (red.), *Myślenie systemowe w coachingu*. Warszawa: Wydawnictwo Pracownia Satysfakcji.