

Jan Jędrzejczyk<sup>1</sup>, Mirosława Huflejt-Łukasik<sup>2</sup>

## Siła woli – modele teoretyczne i ich zastosowanie w coachingu

### Abstrakt

Celem artykułu jest przedstawienie stanu wiedzy psychologicznej dotyczącego siły woli (samokontroli) i wynikających z niego zastosowań praktycznych, które można przenieść na grunt coachingu. Omówiono dominujący w psychologii przez ostatnie 20 lat siłowy model samokontroli oraz jego ograniczenia, wskazując na krytyczne badania z ostatnich lat. Autorzy przytaczają nowszą koncepcję siły woli – model zmiany priorytetów. Dyskusji poddano wnioski dla praktyki coachingowej płynące z nowej propozycji teoretycznej oraz wskazano konkretne metody, które coach może zastosować w pracy z klientem w kontekście wzmocnienia siły woli.

**Słowa kluczowe:** coaching, siła woli, samokontrola, wyczerpanie ego, model zmiany priorytetów

## Willpower – theoretical models and their application in coaching

### Abstract

The aim of this article is to present the state of the psychological knowledge of the willpower (self-control) and practical applications that can be used in coaching practice. The strength model of self-control, which has dominated psychology for the last 20 years, and its limitations are also point out, as well as critical research in recent years verifying this model. On the ground of this critique, new model was proposed – shifting priorities model, which is presented in this article. Authors discuss implications of the new theoretical proposition for the coaching practice and present specific methods, which can be used by coach in the context of strengthening the willpower.

**Keywords:** coaching, willpower, self-control, ego depletion, shifting priorities model

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Warszawski, Wydział Psychologii, e-mail: jan.jedrzejczyk@psych.uw.edu.pl

<sup>2</sup> Uniwersytet Warszawski, Wydział Psychologii, e-mail: mirka@psych.uw.edu.pl

## Wstęp

Coaching jako metoda wspierania rozwoju indywidualnego i organizacji coraz bardziej zyskuje na popularności. Wedle danych sprzed paru lat, z usług coachingu w USA korzysta 93% organizacji z Global 100 (Bono i in., 2009), 88% organizacji w Wielkiej Brytanii (Jarvis, Lane and Fillery-Travis, 2005) i więcej niż połowa wyższego managementu w Australii (Leadership Management Australia, 2006). Dzisiaj te liczby są prawdopodobnie jeszcze większe. Według raportu Izby Coachingu na polskim rynku istnieje ponad 80 ośrodków kształcących coachów, których liczba absolwentów łącznie oscyluje w okolicach 5000 (Izba Coachingu, 2014).

Ta popularność skutkuje powstawaniem różnych specjalizacji w tej dziedzinie, narzędzi używanych w procesie coachingowym czy propozycji teoretycznych. Wskazuje się jednak, że często teorie stojące za danym podejściem nie są ugruntowane w wiedzy naukowej, a stosowane narzędzia nie zostały przebadane pod kątem skuteczności (Grant i in., 2010). Z tego powodu, wraz z rosnącą popularnością coachingu, rośnie także zainteresowanie tą metodą ze strony badaczy. Przeprowadza się coraz więcej badań nad skutecznością coachingu. Opublikowano już dwie metaanalizy (rodzaj analizy statystycznej, która pozwala wyciągnąć wnioski z analizy wielu badań jednocześnie), która wskazują, że coaching przynosi efekty w różnych wymiarach funkcjonowania (Jones, Woods i Guillaume, 2015; Theebom, Beersma i van Vianen, 2014). Światowe trendy mające na celu ujęcie coachingu w ramy naukowe zaowocowały powstaniem psychologii coachingu (*coaching psychology*) – subdyscypliny psychologii zajmującej się naukowym badaniem procesów emocjonalnych, poznawczych i behawioralnych zachodzących podczas coachingu (Passmore, 2010). Dzięki temu łatwiejsze staje się wzajemnie przenikanie się psychologii jako nauki i coachingu jako praktyki: prowadzenie badań nad kluczowymi czynnikami, które działają w coachingu, ale i wykorzystywanie dorobku naukowego psychologii, aby udoskonalać praktykę.

W tę ideę wpisuje się także niniejszy artykuł. Jego celem jest wskazanie, jak współczesne badania nad fenomenem siły woli mogą wzbogacić rozumienie procesów psychologicznych mających miejsce podczas coachingu oraz zasugerować skuteczne interwencje oparte na tej wiedzy.

## Siła woli – definicja i wpływ na życie codzienne

Siła woli, w literaturze psychologicznej częściej nazywana samokontrolą (w niniejszym artykule sformułowania te są stosowane zamiennie), jest definiowana jako proces lub cecha odpowiadająca za wysiłkowe przewycięzanie impulsów, czyli niepożądanych zachowań, myśli czy emocji (Hofmann, Schmeichel i Baddeley, 2012). W definicji tej podkreśla się dwie istotne elementy samokontroli: (1) jest to działanie wymagające wysiłku, a więc nie coś, co zachodzi automatycznie, bez świadomości i bez ponoszenia kosztów oraz (2) dotyczy niepożądanych reakcji, czyli osoba stosująca samokontrolę ma świadomość, że te reakcje są dla niej niekorzystne. Potrzeba samokontroli pojawia się zatem w sytuacji konfliktu pomiędzy tzw. pokusami – czymś, co przynosi natychmiastową gratyfikację a celami długoterminowymi, które są uznawane za korzystne, ale ich wartość nagradzająca jest oddalona w czasie. Przykładowe sytuacje takiego konfliktu to posiadanie celu odchudzania się a pragnienie zjedzenia słodczy, chęć dbania o kondycję fizyczną a potrzeba odpoczynku, czy utrzymanie koncentracji na pracy w obliczu rozpraszających myśli. Siła woli ma także znaczenie w funkcjonowaniu emocjonalnym i społecznym, np. przy regulacji emocji (powstrzymanie się od wyrażenia złości wobec przełożonego) czy hamowaniu myślenia stereotypowego.

Badania pokazują, że samokontrola powiązana jest z osiągnięciami życiowymi i zdrowym funkcjonowaniem, co przejawia się w takich aspektach jak wyższe oceny szkolne, lepsze zdrowie psychiczne i fizyczne, wyższa samoocena, stabilność finansowa, mniejsza liczba zachowań kryminalnych i impulsywnych, lepsza jakość relacji interpersonalnych (Moffit i in., 2011; Tagney, Baumeister i Boone, 2004). Wobec tego uprawnione jest stwierdzenie, że siła woli pomaga osiągać długoterminowe korzyści.

Choć coaching ma wiele definicji, większość praktyków i badaczy zgodziłaby się, że jedną z centralnych właściwości tej metody jest ukierunkowanie na cele. Podkreślenie tego aspektu metody można znaleźć także w podręcznikach psychologii coachingu (np. Passmore, Peterson i Freire, 2013). Dlatego poznanie mechanizmów leżących u podłoża siły woli może być wnoszące dla praktyków coachingu: tak jak badaniach nad siłą woli poszukuje się mechanizmów, które pozwalają dążyć do celów długoterminowych pomimo pokus, tak coach wspiera klienta w osiągnięciu swoich celów, pomimo różnych przeszkód (w tym takich, które można by określić jako pokusy).

W kolejnych częściach artykułu zostaną przedstawione: dotychczasowy, dominujący przez ostatnie dwadzieścia lat model samokontroli wraz z jego krytyką, oraz nowsze ujęcie tego fenomenu.

## Siłowy model samokontroli

Psycholodzy zawsze byli zainteresowani wytłumaczeniem, dlaczego osoba mająca adekwatną wiedzę i zdolności często nie decyduje się na zachowanie, o którym wie, że jest dla niej korzystne. Jednym z wytłumaczeń jest właśnie fenomen siły woli (lub jej braku), dlatego pojawiał się on w literaturze psychologicznej od dawna. Liczba badań dotycząca tego zjawiska zaczęła jednak gwałtownie rosnąć dopiero od roku 1998, kiedy to Roy Baumeister wraz ze współpracownikami zaproponowali prosty i elegancki model opisujący działanie samokontroli (Baumeister, Bratlavsky, Muraven i Tice, 1998). Wedle tego modelu – zwanego siłowym (lub zasobowym) – siła woli opiera się pewnym skończonym zasobie. Każde wykorzystanie siły woli, czyli powstrzymanie się od zachowania, myśli czy emocji – zużywa ten zasób. Jednocześnie jego dostępna ilość jest ograniczona, dlatego po zastosowaniu samokontroli każdy kolejny jej akt jest trudniejszy do wykonania – dopóki ilość zasobu się nie odnowi. Ilustrując to przykładem: jeśli osoba powstrzymuje się w pracy przez zaglądaniem na skrzynkę e-mailową czy media społecznościowe, to następnie za chwilę trudniej jej będzie oprzeć się niezdrowemu jedzeniu lub zmusić do aktywności fizycznej. Dlatego też tę koncepcję nazywa się modelem siłowym – przez analogię do mięśnia, który po wykonaniu pracy musi odpocząć, aby się zregenerować. Stan, w którym zastosowanie samokontroli jest trudniejsze ze względu na zmniejszoną ilość zasobu, został nazwany przez autorów modelu stanem wyczerpania ego.

Założenia tego modelu weryfikowano w tzw. paradygmacie dwóch zadań (*dual-task paradigm*). Metoda ta polega na podziale osób badanych na dwie grupy: kontrolną i eksperymentalną, które muszą wykonać dwa, następujące po sobie zadania. Badani w grupie kontrolnej wykonują tylko jedno zadanie wymagające samokontroli (drugie), zaś osoby z grupy eksperymentalnej muszą użyć swojej siły woli w obu zadaniach. Porównuje się wyniki obu grup w drugim zadaniu. Według założeń modelu osoby z grupy eksperymentalnej będą miały gorsze wyniki niż osoby z grupy kontrolnej, ponieważ zużyły swój zasób samokontroli we wcześniejszym zadaniu i przez to znalazły się w stanie wyczerpania ego. Badania prowadzone w omawianym paradygmacie potwierdziły założenia modelu siłowego – w 2010 r. została opublikowana metaanaliza 83 badań nad wyczerpaniem ego, która wykazała, że wykonanie w drugim zadaniu grupy eksperymentalnej pogarsza się. Co interesujące, do wyczerpania ego prowadziły bardzo różny typy aktywności – od zadań laboratoryjnych, przez powstrzymanie niechcianych myśli i kontrolowanie uwagi, aż do hamowania wyrażania emocji czy nawet podejmowania decyzji. Wspiera to hipotezę, że siła woli opiera się na jednym, ogólnym zasobie, który wyczerpuje się w wielu różnych sytuacjach.

## Zastosowanie modelu siłowego w praktyce

Koncepcja siły woli autorstwa Baumeistera dzięki odkryciu mechanizmów leżących u podłoża tego zjawiska, wskazała także wnioski istotne dla praktyki. Dlatego model siłowy stał się znany także poza specjalistycznymi czasopismami i przeniknął do tzw. literatury samopomocowej (Baumeister i Tierney, 2013). Tę wiedzę o sile woli można wykorzystać zasadniczo na trzy sposoby. Po pierwsze, jeśli zasób samokontroli szybko się wyczerpuje, warto przewidywać sytuacje, w których będzie on potrzebny i planować jego oszczędzanie: ograniczenie czynności, które mogą zużyć zasób, typu niepodjęcie zbędnych decyzji (Mark Zuckerberg, twórca Facebooka, przyznał kiedyś w wywiadzie, że codziennie nosi ten sam rodzaj t-shirta, aby nie zużywać swojej energii na mało istotną decyzję „co dzisiaj założyć”), ograniczenie dostępu do pokus, np. przez nietrzymanie w domu niezdrowego jedzenia czy trudniejszy dostęp do e-maila lub mediów społecznościowych. Drugi sposób to regeneracja zasobu. Oczywistą sugestią jest tutaj odpoczynek, ale nie tylko. Pojęcie zasobu odpowiedzialnego za siłę woli od początku nie było uznawane za coś metaforycznego, niematerialnego – badacze zakładali, że jest on oparty na jakimś biologicznym czynniku. Zasugerowano, iż tym czynnikiem jest glukoza (Gailliot i Baumeister, 2007). W serii badań potwierdzono tę hipotezę, a także wykazano, że podanie badanym glukozy zapobiega wyczerpaniu ego – czyli okazało się to sposobem na regenerację zasobu (Gailliot i in., 2007). Po trzecie, odwołując się do analogii mięśnia: po pracy potrzebuje on regeneracji, ale jednocześnie da się go wyćwiczyć, aby mógł pracować dłużej. Wobec tego, siłę woli być może również można trenować: używać jej często (skoro zasób jest ogólny, to samokontrola niekoniecznie musi być ćwiczona w kontekstach dotyczących naszych celów, ale przy jakiegokolwiek czynności, np. ćwiczeniach fizycznych), co sprawi, że w perspektywie długoterminowej dostępna ilość zasobu się zwiększy. To przewidywanie także udało się potwierdzić (Baumeister i in., 2006).

### Problemy modelu siłowego: znaczenie motywacji dla siły woli

W 2003 roku Muraven i Slessareva przeprowadzili eksperyment w paradygmacie dwóch zadań, uzupełniając badanie o jeden element: osobom w grupie eksperymentalnej powiedziano, że poprzez udział w badaniu przyczynią się do rozwoju nowej terapii choroby Alzheimera. Co zaskakujące, osoby te nie doświadczyły wyczerpania ego. Autorzy wytłumaczyli ten fakt subiektywnym zwiększeniem ważności tego zadania, a co za tym idzie – zwiększeniem motywacji badanych. Innymi słowy: odpowiednia motywacja sprawiła, że badani wykonali drugie

zadanie tak samo jak grupa kontrolna, tak jakby ich zasób odpowiedzialny za siłę woli nie wyczerpał się. Nie jest to zgodne z założeniami modelu siłowego: jeśli istnieje obiektywny, biologiczny zasób, którego ilość gwałtownie się zmniejsza po każdym akcie samokontroli, żaden czynnik psychologiczny nie powinien wpływać na dostępną ilość tego zasobu. Ukazały się także inne badania, które wskazywały, że czynniki psychologiczne zapobiegają wyczerpaniu ego, m.in. indukcja pozytywnego afektu (Tice, Baumeister, Shmueli i Muraven, 2007), aktywacja przekonań o nieograniczonej sile woli (Job, Dweck i Walton, 2010) czy przywołanie i opisanie swoich wartości (Schmeichel i Vohs, 2009).

Powyższe badania, pokazujące, że przy odpowiednich warunkach można przekroczyć ograniczoną ilość zasobu, były zaledwie początkiem problemów modelu siłowego. W 2015 roku ukazała się kolejna metaanaliza badań nad wyczerpaniem ego, która poddała w wątpliwość istnienie tego fenomenu (Carter i in., 2015). Autorzy ulepszyli kryteria włączania badań do swojej analizy oraz zastosowali nowsze i bardziej złożone analizy statystyczne, m.in. takie, które pozwalają wykrywać tzw. tendencję publikacyjną. Tendencja ta polega na tym, że pozytywne wyniki badań (wykazujące istnienie jakiegoś zjawiska czy efektu) są chętniej publikowane niż wyniki negatywne (które pokazują, iż dane zjawisko czy efekt nie zaszły). Tendencja ta może skutkować niepełnym czy wręcz nieprawdziwym stanem wiedzy w odniesieniu do danego zagadnienia<sup>3</sup>. Carter i in. (2015) wskazali, że z dużym prawdopodobieństwem w przypadku badań nad modelem siłowym można mówić o tendencji publikacyjnej. Biorąc na to poprawkę w dalszych analizach, stwierdzili, iż wyczerpanie ego zachodzi rzadko i jest bardzo subtelnym fenomenem albo wręcz nie zachodzi w ogóle.

Aby przeciwdziałać tendencji publikacyjnej, rejestruje się badania przed ich wykonaniem – autorzy opisują problematykę oraz metodę, jaką zostanie przeprowadzone badanie, a dane czasopismo zobowiązuje się opublikować wyniki, niezależnie od tego, czy będą one pozytywne, czy negatywne. W ten sposób przeprowadzono na dużą skalę (w projekcie uczestniczyły 23 laboratoria badawcze na całym świecie) replikację dotyczącą jednej z procedur używanych do badań wyczerpania ego (Hagger i in., 2016). Autorzy uzyskali wyniki negatywne, przedstawiając podobną konkluzję, jak w wyżej przytoczonej metaanalizie. Znaczna krytyka pojawiła się także w odniesieniu do biologicznej podstawy zasobu samo-

---

<sup>3</sup> Jeśli np. przeprowadzi się 10 badań dotyczących danego zjawiska, wyniki 9 wskażą, że to zjawisko nie występuje, a wynik 1, że występuje, to tendencja publikacyjna może spowodować, że opublikowane zostanie tylko to jedno pozytywne. Wobec tego zaprezentowany stan wiedzy nt. tego zjawiska będzie fałszywy – zainteresowane osoby dowiedzą się tylko o tym pozytywnym wyniku, podczas gdy tak naprawdę większość danych wskazuje, że zjawisko nie jest realne.

kontroli – glukozy. Hipoteza głosząca, że to glukoza odpowiada za siłę woli, została podważona (Dang, 2016). Co więcej, metaanaliza badań dotyczących treningu siły woli również przyniosła negatywne rezultaty – okazało się, że wykonywanie aktów samokontroli wcale nie wpływa na to, iż tę samokontrolę można lepiej wykorzystywać w innych kontekstach (Inzlicht i Berkman, 2015).

O ile badania nad motywacją i innymi czynnikami psychologicznymi zapobiegającymi wyczerpywaniu zasobu odpowiedzialnego za siłę woli zaczęły podważać podstawowe postulaty modelu siłowego, o tyle ostatnie lata przyniosły zaskakujące rezultaty podważające całą koncepcję. Na ten moment nie wiadomo, czy fenomen wyczerpania ego w ogóle zachodzi, jeśli tak, to czy w przypadku tylko pewnych zadań, a innych nie i jakie czynniki mogą go modyfikować. Wobec tego wnioski dla praktyków płynące z tej koncepcji także są wątpliwe. Dlatego też badacze zaczęli poszukiwać innych wyjaśnień tego, jak działa siła woli – nieodwołujących się do idei obiektywnego, łatwo wyczerpującego się zasobu.

## Model zmiany priorytetów

Propozycją teoretyczną, i pewną odpowiedzią, jak uwzględnić znaczenie motywacji dla siły woli, a w konsekwencji i procesy uwagowe, na które motywacja wpływa, jest model zmiany priorytetów (Inzlicht, Schmeichel i Macrae, 2014). W modelu tym rezygnuje się z pojęcia zasobu, natomiast opisuje się zjawisko siły woli jako rodzaj podejmowania decyzji. I tak jak każde podejmowanie decyzji jest ono oparte na wartościowaniu każdego z dostępnych wyborów i działaniu na rzecz tego, który zostanie oceniony jako bardziej wartościowy w danym momencie. Autorzy modelu nie dzielą arbitralnie wyborów na pokusy i działania długoterminowo korzystne, ale na tzw. cele „chcę” – związane z motywacją wewnętrzną i szybką gratyfikacją, oraz cele „muszę” – dotyczące motywacji zewnętrznej i zwykle gratyfikacji odroczonej. W tym ujęciu zachowanie długoterminowo korzystne, np. uprawianie sportu, nie zawsze musi stać w opozycji do pokus – dla danej osoby sport, typu bieganie, może być celem „chcę”, ponieważ wiąże się dla niej z przyjemnością z samej czynności. Wobec tego nie potrzebuje ona samokontroli, aby wyjść i zacząć biegać. Jednocześnie potrzeba realizacji celów „chcę” i celów „muszę” zmienia się – po pewnym czasie realizowania jednego rodzaju celów, cele drugiego rodzaju zaczynają być wyżej wartościowane i zyskują wyższy priorytet (stąd nazwa modelu). To tłumaczy także fenomen siły woli: człowiek jest w stanie wykonywać czynności, które nie są przyjemne same w sobie (cele „muszę”), jednak po pewnym czasie uruchamia samokontrolę – czyli wysiłek, aby oprzeć się innym aktywnościom, które wydają się przyjemne (cele „chcę”) i pozostać przy

tych nienagradzających, ale korzystnych długoterminowo. Jednocześnie stosowanie samokontroli staje się coraz trudniejsze, ponieważ cele „chcę” zyskują coraz większy priorytet.

Inzlicht, Schmeichel i Macrae (2014) uzasadniają ten mechanizm dwoma koncepcjami. Pierwsza wywodzi się z ekonomii i nazywa się prawem malejącej użyteczności krańcowej. Prawo to wskazuje, że każda kolejna jednostka danego dobra ma coraz niższą subiektywną wartość. Na przykład podczas ulegania pokusie zjedzenia ciastka pierwsze ciastko będzie miało dużą wartość subiektywną, drugie także, ale już mniejszą, aż wreszcie trzydzieste może mieć już wartość znikomą. To samo prawo odnosi się do jakichkolwiek innych czynności: im dłużej będzie się wykonywać daną aktywność, tym jej wartość z czasem będzie spadała, a wartość czynności alternatywnej – rosła. Drugie wyjaśnienie odwołuje się do psychologii ewolucyjnej. Autorzy koncepcji ukazują jeden z podstawowych dylematów, z którym organizmy żywe musiały sobie poradzić, aby przetrwać: eksploatacja *vs* eksploracja. Eksploatacja, czyli wykorzystywanie dostępnego źródła zasobu (np. pokarmu) oraz eksploracja, czyli poszukiwanie nowych źródeł zasobu. Skuteczna strategia przetrwania polegała na znalezieniu równowagi pomiędzy tymi dwoma sposobami zachowania: ani sama eksploatacja jednego źródła w nieskończoność, ani ciągle poszukiwanie nowych, nie były korzystne ewolucyjnie. Dlatego priorytety przypisywanie każdej z tych strategii, zmieniały się.

Model zmiany priorytetów sugeruje zatem, że człowiek ma głęboko zakorzoną w sobie tendencję do zmieniania swojej aktywności na podstawie wartościowania tej wykonywanej w danym momencie i możliwej alternatywy. Jednocześnie to wartościowanie opiera się na subiektywnej ocenie, a nie na obecności skończonego, biologicznego zasobu. Wobec tego mechanizmy leżące u podłoża siły woli są zupełnie inne niż w modelu siłowym, a co za tym idzie – inne są także postulaty, które można z omawianego modelu zastosować w praktyce coachingowej.

Podstawowym mechanizmem wpływającym na wartościowanie poszczególnych wyborów jest motywacja, która z kolei wpływa na procesy uwagowe, a co za tym idzie – na percepcję i pamięć (Milyavskaya i Inzlicht, w druku). To tłumaczy wyniki wcześniej przytoczonego badania (Muraven i Slessareva, 2003), w którym zwiększona motywacja zapobiegała wyczerpaniu ego. Na motywację wpływają natomiast różnego rodzaju czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Na przykład osoba pracująca w domu kieruje się celem pt. „dokończenie projektu”, jednocześnie zaczyna odczuwać zmęczenie<sup>4</sup> (czynnik zewnętrzny), co przekierowuje

---

<sup>4</sup> Co istotne, zmęczenie w tym modelu traktowanie jest nie jako brak energii (to znowu pojęcie enigmatycznego zasobu), ale jako emocja – wskazująca potrzebę zmiany priorytetu.



jej motywację na cel pt. „odpoczynek”. Za uaktywnieniem się tego celu następuje zmiana uwagi, np. na stojący w pobliżu telewizor (wpływ na percepcję), co może skutkować przypomnieniem sobie (wpływ na pamięć), że akurat teraz transmitowany jest interesujący program. Te wszystkie czynniki mogą w pewnym momencie przechylić szalę tak, że wybór włączenia TV okaże się w danej chwili bardziej wartościowy i przeniesie się na realne działanie. Do podobnej reakcji może doprowadzić także czynnik zewnętrzny – np. samo zauważenie, że w pobliżu znajduje się TV (albo w innym kontekście: poczucie zapachu jedzenia może uruchomić zmianę priorytetu zachowania).

Ten model tłumaczy zatem wpływ różnych czynników psychologicznych na wzmocnienie samokontroli, co nie pasowało do hipotez modelu siłowego. Warto odnieść się także do wcześniej omówionych badań, poddających w wątpliwość sam fenomen wyczerpania ego. Badania postulatów modelu Baumeistera były o tyle specyficzne, że zadania w nich używane trwały dość krótko – od kilku do kilkunastu minut – co miało wykazać, jak szybko wyczerpuje się zasób siły woli. Model zmiany priorytetów odwołuje się jednak także do odkryć psychologii zmęczenia – dyscypliny, która oceniała wpływ długotrwałej aktywności (wielogodzinnej) na poziom wykonania zadań. Badania w jej ramach pokazały wielokrotnie, iż wraz z wydłużaniem czasu aktywności zadania są faktycznie wykonywane coraz gorzej (choć przy odpowiedniej motywacji tendencję tę można powstrzymać) (Hockey, 2013). Inzlicht, Schmeichel i Macrae (2014) sugerują wręcz, iż wyczerpanie ego może być krótkotrwałą formą zmęczenia. Wobec tego, nawet gdyby krytyka z ostatnich lat się potwierdziła i okazałoby się, że wyczerpanie ego nie zachodzi, opisywany model nadal opiera się na wielu latach badań w ramach psychologii zmęczenia.

## Refleksja teoretyczna i wnioski dla praktyki coachingowej

Podstawowym wnioskiem płynącym dla coacha z modelu zmiany priorytetów jest to, że wzmocnienie siły woli i idące za tym wsparcie klienta w realizacji celów długoterminowych polega na dodaniu wartości wyborowi, na którym zależy klientowi, a odjęciu wartości wyborom alternatywnym. Interwencje oparte na tym modelu mogą dotyczyć działań świadomych, czy poszerzania świadomości, jak i wpływu na nieświadome procesy siły woli. Powoduje to, że w interwencjach w ramach coachingu oprócz motywacji mają znaczenie także procesy uwagowe.

Jeszcze jednym, niewspomnianym wcześniej, ograniczeniem modelu siłowego było skupienie się tylko i wyłącznie na procesach świadomych. Autorzy badań nad wyczerpaniem ego nie weryfikowali, czy, i jeśli tak, to w jaki sposób, na samokon-

trolę mogą wpływać procesy nieświadome. Tymczasem od lat wskazuje się, że samoregulacja, czyli działania na rzecz celów długoterminowych, może zachodzić nieświadomie (Huflejt-Łukasik, 2010). Część procesów związanych z dążeniem do celu może być zatem nieuświadomiona (czasami nawet całość tych procesów, gdy sam cel pozostaje nieuświadomiony). Jednocześnie w nowszych ujęciach samokontroli (która jest oczywiście jednym z elementów procesu samoregulacji) także wskazuje się, iż może ona działać poniżej progu świadomości (Fujita, 2011). Chociażby w sytuacjach, gdy osoba jest narażona na kilka pokus jednocześnie – trudno byłoby świadomie powstrzymać się od każdej z nich. Świadoma samokontrola zatem dotyczy jednego konfliktu cel – pokusy, zwykle najwyraźniejszego. Pozostałe są rozwiązywane poza udziałem świadomości. Model zmiany priorytetów sugeruje, że wartościowanie, leżące u podstaw siły woli, faktycznie może zachodzić nieświadomie. Dopiero, gdy konflikt staje się intensywny, potrzebna jest świadoma samokontrola.

### Oddziaływania w coachingu: motywacja

Podstawowe metody wzmocnienia samokontroli dotyczą zwiększenia motywacji. We wspomnianych badaniach robiono to, podkreślając ważność celu, tj. że udział w badaniu służy rozwijaniu terapii choroby Alzheimera (Muraven i Slessareva, 2003). Ci sami badacze uzyskali podobne wyniki (tj. brak wyczerpania ego, co oznacza wzmocnienie siły woli), stosując nagrody pieniężne. Inną znaną metodą zwiększenia motywacji jest presja społeczna, np. przez publiczne zobowiązanie się do danego celu. Jednak tym, co może najbardziej zwiększyć wartość danego wyboru albo wręcz uczynić z niego cel „chęć”, jest budowanie motywacji wewnętrznej. Wewnętrzna motywacja, jak pokazują badania, przekłada się na skuteczniejsze działanie (Ryan i Deci, 2008). Uwzględniając tę koncepcję samokontroli coaching koncentruje się zatem na odkrywaniu, jakie osobiste powody stoją za danym celem klienta. W coachingu wielopoziomowym używa się modelu dobrze sformułowanego celu (Huflejt-Łukasik, Zawilowski i Jędrzejczyk, 2017; por. także Wieliczko, 2012), którego jednym z elementów jest określenie tzw. metacelu – czyli uświadomienie, co da klientowi osiągnięcie jego celu. Dzięki temu klient uświadamia sobie dalekosiężne korzyści z niego wynikające, wzmacniając tym samym motywację wewnętrzną. Jedną z podstaw coachingu wielopoziomowego jest opis funkcjonowania człowieka na różnych poziomach wg modelu Diltsa (Huflejt-Łukasik i Turkowski, 2011). Dilts (2006) wyróżnia 7 poziomów: środowisko, zachowanie, umiejętności, przekonania, wartości, tożsamość i misję (czasami także w tym modelu pojawia się duchowość). Szczególnie istotne jest, gdy uda się odkryć powiązanie celu klienta z wartościami, tożsamością czy misją – istnieje wtedy

większa szansa, że cel klienta stanie się na tak wartościowy, że zmieni się w cel typu „chcę”. Motywacja wewnętrzna będzie wtedy na tyle silna, że siła woli rzadko będzie musiała być stosowana. Dzieje się tak dlatego, że jedną z głównych motywacji człowieka jest utrzymanie pozytywnego obrazu siebie, a to ma miejsce, gdy realizuje się cele związane z wartościami czy tożsamością (Berkman, Livingstone i Kahn, 2017).

W coachingu wielopoziomowym ocenia się również tzw. pozytywną intencję – korzyść z problemu, stanu obecnego, nieosiągnięcia celu. Jest to istotny element, ponieważ może wpływać na wyższe wartościowanie alternatywnego wobec celu klienta wyboru. Przykładem może być klient, który pragnie się odchudzić. Można wtedy wzmocnić działanie jego siły woli w tym kontekście poprzez pomoc w uświadomieniu mu dalekosiężnych korzyści, odniesienia do jego wartości czy nawet do tożsamości (bycia dobrze wyglądającą, zdrową osobą). Jednocześnie klient może przejawiać taki wzorzec zachowania, że zdarza mu się jeść niezdrowo i dużo w trakcie spotkań z przyjaciółmi. Dlatego w takim przypadku czynnikiem wpływającym na wysoką wartość niezdrowego odżywiania się będzie nie tylko sama atrakcyjność jedzenia, lecz także realizowanie w ten sposób celu (czy nawet wartości) „relacje z innymi”. To jest właśnie pozytywna intencja, która może być nieuświadomiana. Dopiero jej odkrycie podczas coachingu oraz zadbanie o nią (aby cel pt. „relacje z innymi” mógł być realizowany w inny, zdrowszy sposób, który nie wchodzi w konflikt z celem pt. „odchudzanie”) sprawi, że wartościowanie celu klienta będzie wyższe od alternatywnego wyboru.

### Oddziaływania w coachingu: procesy automatyczne a procesy uwagowe

Kolejna grupa interwencji, która może usprawnić siłę woli, dotyczy procesów uwagowych. Jak wspomniano wcześniej, znaczna część aspektów dążenia do celów odbywa się poza progiem świadomości (Huflejt-Łukasik, 2010). Każdy człowiek ma wzorce zachowania czy myślenia, które są automatyczne, zachodzą nawykowo i nie potrzebują świadomej uwagi, aby działać. Te nawykowe wzorce mogą utrudniać dążenie do celów, ułatwiając uleganie pokusom, ale też mogą być wspierające.

W pierwszym przypadku trudnością jest to, iż często te nawyki zostaną nieuświadomione – nie pojawi się uczucie konfliktu i potrzeba zastosowania samokontroli, tylko procesy te będą przebiegały nieświadomie. Przykładem może być zagłębienie się we własne myśli podczas pracy czy nawet odruchowe sprawdzenie skrzynki e-mailowej. Zanim nastąpi świadomość odstąpienia od celu długoterminowego (praca), osoba już oddała się pokusie. Metodą, która pozwala radzić sobie z tego typu sytuacjami, jest praktyka uważności. Okazuje się, że praktyka

uważności wzmacnia tzw. sygnał ERN (*error-related negativity*) – sygnał w mózgu mierzony przez elektroencefalograf, który wskazuje na zaistnienie jakiegoś konfliktu. Innymi słowy, uważność prowadzi do większej czułości na konflikty, dzięki czemu stają się one świadome i tym samym można zaangażować swoją siłę woli, aby poradzić sobie z niechcianym zachowaniem (Teper i Inzlicht, 2013). Wobec tego coach może klientowi pokazać ćwiczenia uważności i zbudować plan działania prowadzący do ich praktykowania. W ten sposób klient będzie w stanie zauważać niekorzystne nawyki, przeszkadzające w osiągnięciu jego celu, które do tej pory znajdowały się pod progiem świadomości.

Inną możliwością pracy z automatycznymi procesami stojącymi za siłą woli jest tworzenie planów działania, które zamienią się w nawyk. Konkretną techniką, która może pomóc są intencje implementacji. Są to właśnie plany działania o specyficznej strukturze: „Jeśli..., to...”. W elemencie „jeśli...” wybiera sytuację, w której osoba chce wykonać dane zachowanie, w elemencie „to...” wskazuje się zaś zachowanie, które wspiera osiąganie celów. Przykładami intencji implementacji mogą być następujące sformułowania: „Jeśli poczuję głód, zjem coś zdrowego” albo „Jeśli będę chciał sprawdzić e-mail podczas pracy, zignoruję to”. Tę formułę powtarza się kilkukrotnie, aby ją utrwalić. Badania pokazują, że ta metoda ma zaskakującą skuteczność w wielu różnych dziedzinach (od celów zdrowotnych, przez akademickie, relacyjne, czy nawet kontekst laboratoryjny) i zachowanie zaplanowane przez intencje implementacji automatyzuje się (tzn. nie wymaga świadomej kontroli) (Gollwitzer, 2014). Jest to zatem sposób, aby świadomie wzmocnić automatyczne aspekty siły woli.

Istotną kwestią, na którą warto zwrócić uwagę, są także uwarunkowania klienta. Warunkowanie to proces uczenia się, który polega na skojarzeniu danych bodźców ze stanami emocjonalnymi, zachowaniem czy procesami poznawczymi. Te bodźce mogą w sposób nieuświadomiony wpływać na wartościowanie celów. Ilustracją może być wcześniej wymieniony przykład telewizora, który dla osoby może być bodźcem kojarzącym się z przyjemnością i relaksem, dlatego sama jego obecność może zwiększać wartość celu pt. „relaks” kosztem celu pt. „praca”. Podobnie może być z samym miejscem, w którym się pracuje – może być ono uwarunkowane jako miejsce skupienia (np. biurko, przy którym zwykle się intensywnie pracuje), wtedy będzie sprzyjało wyższemu wartościowaniu celu związanego z pracą. Z drugiej strony, gdy osoba będzie pracować w innym miejscu niż zwykle, skojarzonym, np. z relaksem (typu sypialnia), to uwarunkowanie będzie znacznie utrudniać skuteczne działanie. Jedną z metod pracy nad siłą woli klienta będzie zatem sprawdzanie jego uwarunkowań – czy, i jeśli tak, jakie bodźce mogą mu pomagać lub utrudniać dążenie do celu. Coach może pomóc klientowi także w budowaniu swoich uwarunkowań: wybraniu bodźców i skojarzeń (myśli, stanów,

zachowań), które mogą wesprzeć go w realizacji celu. Przykładem takiego działania mogą być choćby przedmioty „przynoszące szczęście” – maskotki, monety itp. – zabierane przez uczniów na egzaminy. Kojarzą się one ze szczęściem, więc zwiększają poczucie bezpieczeństwa, co z kolei zmniejsza stres i pozwala uzyskać lepsze wyniki podczas sprawdzianu. Innym przykładem może być przygotowanie butów i stroju do biegania na poranek, tak aby klientowi pracującemu nad uprawianiem sportu aktywowało się uwarunkowanie związane z jego celem tuż po wstaniu. W tworzeniu własnych uwarunkowań przydatne mogą też być wcześniej opisane intencje implementacji.

Kolejnym wątkiem, z którym można pracować podczas coachingu, są przekonania. Przekonania działają jak filtry percepcji – dzięki nim na pewne rzeczy zwraca się uwagę, na inne nie. W kontekście samokontroli szczególnie inspirujące wydają się badania nad przekonaniem o sile woli. Job, Dweck i Walton (2010) odkryli, że ludzie mogą wierzyć w ograniczoną siłę woli – sądzić, że szybko się ona wyczerpuje (jak w modelu siłowym) albo w nieograniczoną siłę woli – myśleć, iż siły woli mają dużo i mogą przez dłuższy czas wykonywać czynności jej wymagające. Okazało się, że osoby wierzące w nieograniczoną siłę woli, nie doświadczają wyczerpania ego i lepiej sobie radzą z różnymi aktywnościami na co dzień (planowanie czasu, prokrastynacja, zdrowie odżywianie itd.) (Job, Walton, Bernecker i Dweck, 2015). Mechanizmem, który leży u podstaw tych efektów przekonania jest właśnie zmodyfikowana percepcja: osoby wierzące w ograniczoną siłę woli bardziej zwracają uwagę na sygnały zmęczenia i przez to częściej je zauważają (Job, Bernecker, Miketta i Friese, 2015). Łatwiej i szybciej zatem zmienia się u nich priorytet z celu „muszę” na cel „chcę” i przez to oddają się pokusom. Badania pokazały, że te przekonania da się dość łatwo zmienić (w warunkach laboratoryjnych): po prostu dając badanym tendencyjne kwestionariusze – sugerujące prawdziwość jednego albo drugiego przekonania o sile woli. I taka zmiana wpływała na faktyczną siłę woli. Sugeruje to, że w trakcie coachingu warto byłoby przyjrzeć się przekonaniom klienta i ewentualnie pomóc mu w ich zmianie i wzmocnieniu.

## Podsumowanie

Zjawisko siły woli dotyczy procesów radzenia sobie z tzw. celami proksymalnymi – czyli natychmiastowo nagradzającymi, co często przekłada się na trudność w realizacji celów długoterminowych. Dlatego poznanie mechanizmów działania siły woli może być wartościowe dla praktyków coachingu, których zadaniem jest wspieranie klientów w osiągnięciu celów, najczęściej długoterminowych. Przez ostatnie

20 lat najpopularniejszym modelem opisującym działanie samokontroli, był tzw. model siłowy. W niniejszym artykule wskazano jednak jego ograniczenia – nieuwzględnianie różnych czynników psychologicznych, które mogą wpływać na wzmocnienie siły woli, typu motywacja czy samoregulacja automatyczna. Przytoczono także najnowsze badania, które poddają w wątpliwość założenia modelu siłowego. Jako alternatywę wskazano zatem nową propozycję teoretyczną – model zmiany priorytetów, który uwzględnia powyższe czynniki wpływające na samokontrolę. Model może być szczególnie inspirujący dla coachów – opisując różnorodne procesy, wpływające na wartościowanie celów, tym samym na siłę woli – wskazuje, na co coach w pracy z klientem może zwrócić uwagę. W artykule opisano przykładowe metody, które można zastosować podczas sesji. Nie wyczerpują one jednak wszystkich możliwości, dlatego wnioski praktyczne, które na podstawie modelu zmiany priorytetów można wysnuć, zapewne będą rozwijane w przyszłości.

Publikacja finansowana ze środków Wydziału Psychologii UW w ramach DSM 116714/2017 (Jan Jędrzejczyk) oraz BST 177700, BST 176016/2016 (Miroslawa Huflejt-Łukasik).

## Bibliografia

- Baumeister, R.F. i Tierney, J. (2013). *Siła woli. Odkryjmy na nowo to, co w człowieku najpotężniejsze*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.
- Baumeister, R.F., Gailliot, M., DeWall, C.N. i Oaten, M. (2006). Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *Journal of Personality*, 74: 1773–1801.
- Berkman, E.T., Livingston, J.L. i Kahn, L.E. (2017). Finding the “self” in self-regulation: The identity-value model. *Psychological Inquiry*, 28(2–3): 77–98.
- Bono, J.E., Purvanova, R.K., Towler, A.J. i Peterson, D.B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2): 361–404.
- Carter, E.C., Kofler, L.M., Forster, D.E. i McCullough, M.E. (2015). A series of meta-analytic tests of the depletion effect: Self-control does not seem to rely on a limited resource. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144: 796–815.
- Dang, J. (2016). Testing the role of glucose in self-control: A meta-analysis. *Appetite*, 107: 222–230.
- Dilts, R. (2006). *Od przewodnika do inspiratora. Coaching przed duże „C”*. Warszawa: PINLP.
- Fujita, K. (2011). On conceptualizing self-control as more than the effortful inhibition of impulses. *Personality and Social Psychology Review*, 15(4): 352–366.

- Gailliot, M.T. i Baumeister, R.F. (2007). The physiology of willpower: Linking blood glucose to self-control. *Personality and Social Psychology Review*, 11: 303–327.
- Gailliot, M.T., Baumeister, R.F., DeWall, C., Maner, J., Plant, E., Tice, D.M. i Schmeichel, B.J. (2007). Self-control relies on glucose as a limited energy source: Willpower is more than a metaphor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92: 325–336.
- Gollwitzer, P.M. (2014). Weakness of the will: Is a quick fix possible? *Motivation and Emotion*, 38(3): 305–322.
- Grant, A.M., Passmore, J., Cavanagh, M.J. i Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25: 125–167.
- Hagger M.S., Wood, Ch., Stiff, Ch. i Chatzisarantis, N. (2010). Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4): 495–525.
- Hockey, G.R.J. (2013). *Psychology of fatigue*. New York: Cambridge University Press.
- Hofmann, W., Schmeichel, B.J. i Baddeley, A.D. (2012). Executive functions and self-regulation. *Trends in Cognitive Sciences*, 16: 174–180.
- Huflejt-Łukasik, M. (2010). *Ja i procesy samoregulacji. Różnice między zdrowiem a zaburzeniami psychicznymi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Huflejt-Łukasik, M. i Turkowski, P. (2011). Funkcje coachingu w organizacji i dobór coacha. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Huflejt-Łukasik, M., Zawilowski, G., Jędrzejczyk, J. (2017). Współpraca i motywacja w zespole – jak budować poprzez coaching. W: L.D. Czarkowska, *Coaching jako klucz do motywacji wewnętrznej*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Inzlicht, M. i Berkman, E. (2015). Six Questions for the Resource Model of Control (and Some Answers). *Social and Personality Psychology Compass*, 9(10): 511–524.
- Inzlicht, M., Schmeichel, B.J. i Macrae, C.N. (2014). Why self-control seems (but may not be) limited. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(3): 127–133.
- Izba Coachingu. (2014). *Raport: Szkoły coachingu 2014*. Warszawa: Izba Coachingu.
- Jarvis, J., Lane, D. i Fillery-Travis, A. (2005). *Making the case for coaching: Does it work*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Job, V., Bernecker, K., Miketta, S. i Friese, M. (2015). Implicit theories about willpower predict the activation of a rest goal following self-control exertion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(4): 694–706.
- Job, V., Dweck, C.S. i Walton, G.M. (2010). Ego depletion – Is it all in your head? Implicit theories about willpower affect self-regulation. *Psychological Science*, 21: 1686–1693.
- Job, V., Walton, G.M., Bernecker, K. i Dweck, C. (2015). Implicit theories about willpower predict self-regulation and grades in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(4): 647–647.

- Jones, R., Woods, S. i Guillaume, Y. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2): 249–277.
- Leadership Management Australia. (2006). *The L.E.A.D. Survey 2005/6*. Melbourne: Leadership Management Australia.
- Milyavskaya, M. i Inzlicht, M. (w druku). Attentional and motivational mechanisms of self-control. W: de Ridder, D., Adriaanse, M. i Fujita, K. (red). *Handbook of self-control in health and well-being*. New York: Routledge.
- Muraven, M. i Slessareva, E. (2003). Mechanisms of Self-Control Failure: Motivation and Limited Resources. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(7): 894–906.
- Passmore, J. (2010). *Excellence in Coaching: The Industry Guide (2nd ed.)*. London: Kogan Page.
- Passmore, J., Peterson, D. i Freire, T. (2013). Psychology of coaching and mentoring. W: J. Passmore, D. Peterson i T. Freire (red.), *Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching & Mentoring*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Ryan, R. i Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68–78.
- Schmeichel, B. i Vohs, K. (2009). Self-affirmation and self-control: Affirming core values counteracts ego depletion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4): 770–782.
- Theeboom, T., Beersma, B. i van Vianen, A.E.M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1): 1–18.
- Tice, D., Baumeister, R., Shmueli, D. i Muraven, M. (2007). Restoring the self: Positive affect helps improve self-regulation following ego depletion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(3): 379–384.
- Wieliczko, J. (2012). *Sposób formułowania celu a subiektywnie oceniana pewność jego osiągnięcia, deklarowana motywacja oraz wiedza na temat sposobów osiągania celu*. Nieopublikowana praca magisterska. Warszawa: Wydział Psychologii UW.