

PODEJŚCIE OPARTE NA DOWODACH

W COACHINGU: ISTOTA ORAZ IMPLIKACJE DLA PRAKTYKI

ABSTRAKT

W artykule zaprezentowano podejście oparte na dowodach. Autor zwraca uwagę na znaczenie wiedzy i wyników badań naukowych z zakresu psychologii dla uwiarygodnienia i zwiększenia skuteczności praktyki coachingu, a także doskonalenia coachingu jako metody wspierania rozwoju.

Słowa kluczowe

coaching, psychologia, podejście oparte na dowodach

Jeśli coaching zdefiniujemy, nieco patetycznie, jako metodę wspierania realizacji potencjału klienta, to warto zastanowić się jednocześnie nad tym, na ile optymalnie wykorzystujemy potencjał drzemiący w samym coachingu. Niektórzy autorzy podkreślają, że mamy obecnie do czynienia ze swoistym paradoksem, który polega na tym, że coaching wkracza w coraz to nowe obszary ludzkiej aktywności (praca zawodowa, życie osobiste, relacje rodzinne, zachowania zdrowotne itp.), służąc klientom pomocą w samorealizacji, a jednocześnie sam w sobie znajduje się aktualnie na początkowym etapie profesjonalizacji, co oznacza, że dopiero uczymy się optymalnie wykorzystywać potencjał tej metody (Biswas-Diener, Dean 2007). Jednym z przejawów postępującej profesjonalizacji coachingu jest coraz bardziej przychylne spoglądanie

przez wielu praktykujących coachów na inspiracje, jakie mogą czerpać z nauki, w tym przede wszystkim z psychologii. Obecnie coraz częściej mówi się o coachingu drugiej generacji – coachingu, który w mniejszym stopniu jest sztuką (czytaj: wolną amerykańką opartą na modelach lansowanych przez „autorytety”), a bardziej nauką (czytaj: praktyką opartą na dowodach, w tym przede wszystkim adaptacji wiedzy i wyników badań naukowych z zakresu psychologii; Grant, Cavanagh 2004; Smółka 2009a; Stober, Wildflower, Drake 2006). Podejście oparte na dowodach w coachingu nie wiąże się z żadnym konkretnym modelem pracy z klientem – jest raczej inspiracją oraz źródłem wytycznych, które są pomocne w zwiększeniu skuteczności praktyki coachingu niezależnie od specjalizacji danego coacha. Choć cechą definicyjną tego podejścia jest oparcie praktyki na wykorzystaniu dowodów, czyli wiedzy i wyników badań naukowych, to nie jest to bynajmniej jedyna charakterystyka tego podejścia.

TRZY FILARY PODEJŚCIA OPARTEGO NA DOWODACH

Podejście oparte na dowodach bazuje na trzech równie ważnych filarach (Grant, Stober 2006; Smółka 2009a). Można je uznać za warunki konieczne dla możliwości nazwania danego modelu czy też sposobu pracy z klientem praktyką opartą na dowodach – przy czym wszystkie trzy warunki muszą być jednocześnie spełnione, aby praktyka była znamieną dla podejścia opartego na dowodach.

Pierwszym filarem podejścia jest inspirowanie się wiedzą i wynikami badań naukowych w procesie wspierania klienta oraz stosowanie ich. Zazwyczaj wiedza i wyniki badań nie mogą być zastosowane bezpośrednio, gdyż nie stanowią konkretnych wytycznych, lecz jedynie opisują ogólne prawidłowości i zależności.

Drugim filarem podejścia jest więc twórcze zaadaptowanie wiedzy i wyników badań do specyfiki procesu wspierania klienta (tj. relacji coachingowej). Adaptacja wiedzy i wyników badań ma jednak charakter dwuetapowy.

Pierwszy etap to zaadaptowanie dowodów naukowych na potrzeby coachingu i relacji coachingowej, drugi etap (i zarazem **trzeci filar** podejścia opartego na dowodach) to zaadaptowanie i zastosowanie dowodów w procesie wspierania konkretnego klienta, który znajduje się w określonej sytuacji oraz ma określone oczekiwania. Praktyka oparta na dowodach wymaga więc bycia na bieżąco z aktualną wiedzą i wynikami badań w interesującym nas obszarze (np. psychologii coachingu) oraz nieustannej refleksji nad własną praktyką i możliwościami jej usprawnienia przez zaadaptowanie nowoczesnej wiedzy zarówno w kontekście własnej specjalizacji, jak i w odniesieniu do każdego klienta, któremu udzielamy wsparcia.

Już powyższa wstępna charakterystyka podejścia opartego na dowodach pozwala obalić dwa główne zarzuty kierowane pod jego adresem, wygłaszane zazwyczaj przez krytyków, którzy nie do końca zdają się rozumieć istotę tego podejścia (Gibbs,

Gambrill 2002). Pierwszy zarzut dotyczy ignorowania przez podejście oparte na dowodach wartości i preferencji klienta, drugi zaś dotyczy sztympowości podejścia opartego na dowodach i przedstawia je jako zalgorytmizowaną procedurę. Oba zarzuty są nieuzasadnione. Podejście oparte na dowodach z definicji mocno podkreśla doniosłą rolę zrozumienia i uwzględnienia sytuacji oraz oczekiwań klienta w procesie udzielania mu wsparcia (jeden z trzech filarów podejścia). Jak wspomniano, dowody adaptuje się do specyfiki konkretnej relacji oraz osoby (klienta). Wartości i preferencje klienta są kluczowymi wytycznymi dla coacha w procesie adaptacji (stosowania w praktyce) dowodów. Z tej samej przyczyny podejście oparte na dowodach siłą rzeczy nie może promować sztympowych procedur wspierania klienta, gdyż z definicji obejmuje refleksyjną praktykę (drugi filar podejścia), która implikuje dopasowywanie na bieżąco, adekwatnie do rozwoju sytuacji, sposobu wspierania klienta. Zarzut o sztympowości podejścia opartego na dowodach może być konsekwencją błędnego utożsamiania strukturyzacji procesu wspierania ze sztympą. Prawdą jest bowiem, że cechą znamieną praktyki opartej na dowodach jest wykorzystywanie w procesie wsparcia metod, technik i narzędzi, które, zgodnie z aktualną wiedzą i wynikami badań, są skuteczne w realizacji określonych zadań w danych warunkach. Jeśli więc klient dąży do osiągnięcia danych celów, zaś sytuacja, w której się aktualnie znajduje, spełnia określone warunki, to coach zaproponuje mu formę wsparcia (np. metodę, technikę lub narzędzie, czyli „strukturę”) o sprawdzonej skuteczności. W żadnym wypadku nie oznacza to, że coach funkcjonuje mechanicznie, narzucając klientowi, bez konsultacji z nim oraz bez rzetelnej, samodzielnej oceny obecnej sytuacji, jakieś „jedynie słuszne” rozwiązanie. Coach, jako refleksyjny praktyk, hołdujący podejściu opartemu na dowodach, wybiera i dostosowuje „strukturę” (tj. metodę lub technikę) adekwatnie do sytuacji i oczekiwań klienta. W rzeczywistości oznacza to, że praktyk podejścia opartego na dowodach w swym postępowaniu jest gotowy do znacznie większej elastyczności niż praktyk, który pracuje, opierając się na konkretnym modelu pracy z klientem.

WIARYGODNE DOWODY – INSPIRACJA DLA PRAKTYKA

Inspiracją dla praktyka stosującego podejście oparte na dowodach są wiedza i wyniki badań naukowych (Stricker 2003). To źródła informacji, które w zasadniczej mierze nadają kształt działaniom praktyka. W kontekście coachingu jednym z kluczowych obszarów wiedzy i wyników badań naukowych, który może służyć inspiracją do ukierunkowania praktyki coachingowej, jest psychologia (Smółka 2009b). Coaching to forma pomocy psychologicznej adresowana do osób dorosłych z populacji nie-klinicznej, ukierunkowana na wspieranie rozwoju osobistego i zawodowego, czyli świadome, metodyczne wdrażanie wewnątrznie motywowanych (tj. osobiście pożądaných) zmian we własne życie. Relacja coachingowa jest zaś typem interakcji społecznej o charakterze

pomocnym, opartej na zasadzie partnerstwa (równorzędności) i metodzie facylitacji (w przeciwieństwie do radzenia, szkolenia lub terapeutyzowania). Z tych dwóch względów psychologia ma wiele do zaoferowania coachom. Psychologia służy więc wskazówkami metodycznymi, które dotyczą sposobów facylitowania zmiany, której oczekują klienci po udziale w sesjach coachingu. Psychologia ułatwia ponadto zrozumienie psychospołecznych aspektów relacji coachingowej oraz ich optymalne spożytkowanie w procesie facylitowania zmiany intencjonalnej, wewnętrznie motywowanej.

Znaczenie dla podejścia opartego na dowodach ma rzetelna wiedza psychologiczna oraz wyniki starannie przeprowadzonych badań naukowych z zakresu psychologii. Pop-psychologiczny „bełkot”, który jest (niestety!) częstokroć popularyzowany na łamach niektórych czasopism oraz poradników nie ma w tym kontekście żadnego praktycznego znaczenia (Smółka 2009b; 2009c). Samo istnienie pop-psychologii powinno zwrócić naszą uwagę na tzw. hierarchię dowodów. Dowody (wiedza i wyniki badań naukowych) różnią się jakością, czyli wiarygodnością oraz, w konsekwencji, znaczeniem dla praktyki. Najbardziej wiarygodne, a zarazem użyteczne dla praktyki, dowody, jeśli chodzi o wiedzę, przekazują recenzowane merytorycznie podręczniki akademickie oraz czasopisma naukowe. Natomiast najbardziej wiarygodne i użyteczne dowody dotyczące wyników badań naukowych pochodzą ze starannie zaplanowanych i przeprowadzonych laboratoryjnych lub polowych badań eksperymentalnych, a także z dobrze zaprojektowanych i przeprowadzonych badań podłużnych lub poprzecznych (korelacyjnych). Szczególną uwagę warto zwracać na wyniki metaanaliz oraz replikacji badań, które wskazują na to, że pewne efekty lub zależności mają charakter systematyczny (oznacza to, że są prawidłowościami, a nie jedynie incydentalnymi zjawiskami). Praktyk podejścia opartego na dowodach musi być uważnym i krytycznym konsumentem wiedzy i wyników badań naukowych¹. Oznacza to, między innymi, że musi brać pod uwagę wpływ czynników moderujących opisywane w literaturze efekty i zależności. Opisywane efekty lub zależności mogą bowiem występować tylko w pewnych warunkach lub być charakterystyczne tylko dla pewnego typu osób, które cechują się określonymi właściwościami. Adaptując dowody na potrzeby coachingu i relacji coachingowej, praktyk musi uwzględnić nie tylko wiarygodność dowodów, ale także możliwość ich zastosowania w warunkach, które są charakterystyczne dla coachingu oraz w odniesieniu do konkretnego klienta, który cechuje się określonymi właściwościami. Praktyka oparta na dowodach wymaga więc dużego

¹ Ciekawym i przystępnym napisanym wprowadzeniem do istoty i znaczenia metody naukowej oraz umiejętności krytycznego myślenia jest książka Carla Sagana zatytułowana *Świat nawiedzany przez demony. Nauka jako światło w mroku*, wydana w 1999 przez Zysk i S-ka Wydawnictwo. Na szczególną uwagę zasługuje opracowany przez autora tzw. detektor banialuk (*the baloney detection kit*), czyli zbiór zasad, pozwalających odróżnić racjonalnie uzasadnione twierdzenia i koncepcje od pseudonaukowego bełkotu.

zaangażowania poznawczego, w tym wprawę w analizowaniu tekstów naukowych (konieczne jest, między innymi, posiadanie elementarnej wiedzy z zakresu metodologii i analizy statystycznej, co ułatwia ocenę wiarygodności i użyteczności dowodów), oraz umiejętności logicznego wnioskowania i twórczego myślenia niezbędnych do adaptacji dowodów na potrzeby coachingu i relacji coachingowej. Inspiracją dla coachów mogą być przede wszystkim książki i artykuły poświęcone zagadnieniom z zakresu takich subdyscyplin psychologicznych jak: psychologia osobowości, psychologia społeczna, psychologia pozytywna, psychologia rozwojowa oraz psychologia coachingu (*coaching psychology*; Palmer, Whybrow 2007).

Jednocześnie warto podkreślić, że podejście oparte na dowodach optuje za wzajemną inspiracją badaczy i praktyków. W tym kontekście podejście to podkreśla znaczenie idei tzw. „pełnego koła”. Dowody, które służą ukierunkowaniu, doskonaleniu i usprawnianiu praktyki mogą bowiem (i powinny) być wywiedzione zarówno z rzetelnych badań naukowych, jak i metodycznej, refleksyjnej praktyki (Cavanagh, Grant 2006). Oznacza to, że między badaczami i praktykami powinna istnieć dwustronna komunikacja, która pozwalałaby praktykom być na bieżąco z najnowszymi wynikami badań naukowych, zaś badaczom zyskać inspirację do badania zjawisk mających ważne implikacje dla praktyki. Dogodnymi platformami wymiany myśli badaczy i praktyków coachingu są czasopisma naukowe oraz konferencje branżowe. Czasopisma naukowe mogą bowiem zarówno prezentować wyniki oryginalnych badań naukowych i popularyzować rzetelną wiedzę, jak i zawierać metodyczny (tj. uporządkowany, sporządzony według pewnych wytycznych) opis przypadków przygotowanych przez praktyków. Konferencje branżowe mogą z kolei umożliwiać bezpośrednią dyskusję między badaczami i praktykami. Formą współpracy badaczy i praktyków coachingu jest także sporządzanie raportów naukowych, których celem jest zakorzenienie oraz wyrażenie zasad i metod danego modelu coachingu w języku empirycznie zweryfikowanych koncepcji.

Obecnie istnieje wiele autorskich modeli coachingu. Znaczna ich część opiera się na doświadczeniu wielu praktyków i opisuje, często stosując mało precyzyjne terminy, zasady i metody, których przestrzeganie i stosowanie pozwala skutecznie pomagać klientom w osiągnięciu ich celów. Warto więc zadbać o dalszy rozwój tych modeli. Temu właśnie służy idea „raportu naukowego” (Smółka 2009a). Polega ona na gruntownym przeanalizowaniu zasad i metod stosowanych w ramach danego modelu autorskiego i ich odniesieniu do empirycznie uzasadnionych koncepcji i metod wspierania rozwoju². Poddanie danego modelu autorskiego tej procedurze przynosi mu następujące korzyści:

² Autor opracował taki raport naukowy dla modelu CoachWise (popularyzowanego przez Coaching Center; Smółka 2009d), a także dla autorskiego modelu opartego na dowodach – modelu Coachingu Umiejętności Interpersonalnych (Smółka 2009e; 2010b).

- Model zostaje wyrażony w języku empirycznie zweryfikowanych koncepcji, co jest najkrótszą drogą do jego zakorzenienia w wynikach badań naukowych i zyskania statusu modelu zgodnego z podejściem opartym na dowodach (oczywiście pod warunkiem, że dla zasad i metod, na których opiera się dany model autorski, można znaleźć zakorzenienie w wynikach rzetelnych badań i empirycznie uzasadnionych koncepcji).
- Precyzyjne zdefiniowanie, w języku naukowych koncepcji, głównych zasad i technik modelu pozwala rozpocząć prace rozwojowe nad modelem przy wykorzystaniu rzetelnych metod badawczych. Dzięki temu model może być doskonały już nie tylko na podstawie adaptacji wiedzy i wyników badań, ale także na podstawie rozwoju własnej, unikalnej bazy empirycznych dowodów wspierających jego zasadność i skuteczność.
- Ugruntowanie modelu w wynikach rzetelnych badań nadaje mu prestiż, który jest niezbędny do tego, aby dany model mógł stać się podstawą akademickich form kształcenia w formie studiów podyplomowych z zakresu coachingu, co wymaga ścisłej współpracy „rynku” (tj. praktyków coachingu) oraz „akademii” (tj. badaczy coachingu i różnych form wspierania rozwoju).

REFLEKSYJNA I TWÓRCZA PRAKTYKA – ADAPTACJA DOWODÓW NA POTRZEBY COACHINGU

Jak zaznaczono powyżej, zazwyczaj wiedza i wyniki badań (dowody) nie mogą być zastosowane bezpośrednio, gdyż nie stanowią konkretnych wytycznych, a jedynie opisują ogólne prawidłowości i zależności. Rolą coacha, jako refleksyjnego oraz krytycznie, lecz zarazem twórczo myślącego praktyka, jest zaadaptowanie wiedzy o ogólnych prawidłowościach i zależnościach (dotyczących na przykład procesu facylitowania zmiany lub uwarunkowań motywacji wewnętrznej) do specyfiki coachingu (por. Gibbs i Gambrill 2002).

Cechą charakterystyczną podejścia opartego na dowodach jest ciągle inspirowanie praktyki refleksją nad znaczeniem wiedzy i wyników badań naukowych dla procesu wspierania. Z jednej strony, wymaga to śledzenia rozwoju nauki (tj. badań, których wyniki mogą mieć implikacje dla praktyki coachingu), z drugiej strony wiąże się z nieustającym dążeniem do doskonalenia własnej praktyki i zwiększania jej efektywności (APA Presidential Task Force on Evidence-Based Practice, 2006). Praktyk podejścia opartego na dowodach nie jest więc w żaden sposób ograniczony ciasnymi okowami jakiegokolwiek modelu pracy z klientem. Nie oznacza to bynajmniej, że praktyka oparta na dowodach przybiera dowolny charakter, gdyż granice „eksperymentowania” w relacji coachingowej wyznaczają zarówno dostępne, aktualne i rzetelne dowody (wiedza i wyniki badań naukowych), jak i predyspozycje, preferencje

i oczekiwania klienta, oraz sytuacja, w której aktualnie się on znajduje. Klient coacha, który praktykuje w zgodzie z podejściem opartym na dowodach, to klient poinformowany – rozumie, dlaczego coach udziela mu wsparcia w taki, a nie inny sposób. Jednocześnie, zgodnie z zasadą partnerstwa, która jest kluczowa dla relacji coachingowej, klient jest odpowiedzialny za siebie i swoje działania (nie jest więc biernym odbiorcą oddziaływań coacha), w związku z czym ma pełne prawo wyboru, w tym odrzucenia, oferowanej mu formy wsparcia, nawet jeśli oparta byłaby ona na najbardziej wiarygodnych i użytecznych dowodach. Wymaga to od coacha nieustannego, elastycznego reagowania i godzenia dowodów, własnego doświadczenia w pracy z klientami oraz oczekiwań konkretnego klienta w celu zaoferowania mu takiej formy wsparcia, która będzie akceptowana przez klienta i jednocześnie skuteczna w facylitowaniu oczekiwanych przez niego zmian. Na szczęście zazwyczaj nie należy to do zbyt dużych wyzwań. Znacznym ułatwieniem jest bowiem sama istota dowodów – ich ogólność.

Dowody opisują ogólne prawidłowości i zależności, które mogą być twórczo spożytkowane w kontekście relacji coachingowej, zostawiając zarówno klientowi, jak i coachowi znaczne pole manewru w zakresie indywidualizacji rozwiązania sugerowanego przez wiedzę i wyniki badań naukowych. Na przykład, wyniki badań naukowych wskazują, że wzrost poczucia szczęścia (zadowolenia i poczucia satysfakcji z własnego życia) jest możliwy, przy czym zazwyczaj jest tylko chwilowy (trwa relatywnie krótko), następnie zaś wraca do poziomu charakterystycznego dla danej osoby (Carr 2004; Lykken 2004). Jak na ironię, krótkotrwały wzrost poczucia szczęścia wiąże się szczególnie silnie z tymi czynnikami, w których większość ludzi upatruje źródła większego szczęścia – chodzi o pozytywne, lecz zewnętrzne zmiany (tj. w zakresie okoliczności, w jakich żyjemy). Przykładem może być nabycie nowego samochodu ulubionej marki, przeprowadzka do większego mieszkania lub wygrana na loterii. Tego typu zmiany mają charakter statyczny. Oznacza to, że po nastąpieniu zmiany potem już tylko konsumujemy jej efekty. Niestety, w wyniku zjawiska hedonicznej adaptacji szybko przyzwyczajamy się do odmienionych warunków życia, w wyniku czego przestają one być dla nas źródłem przyjemności, zadowolenia i poczucia spełnienia. Tymczasem, jak wskazują badania, sposobem na długotrwały wzrost poczucia szczęścia jest nie tyle zmiana statycznych okoliczności, ile zmiana w zakresie aktywności (Sheldon, Lyubomirsky 2004). Działania, których się podejmujemy, mogą być bardziej trwałym źródłem wzrostu poczucia szczęścia pod warunkiem, że same w sobie są dla nas nagradzające (przyjemne) oraz że sukcesywnie je modyfikujemy (urozmaicamy), tak abyśmy nie przyzwyczaili się do nich zbyt szybko, lecz ciągle czerpali z nich przyjemność. Tyle mówią wyniki badań. Ten dowód (ta wiedza) może być użyteczna w coachingu, szczególnie kiedy celem klienta jest wzrost (lub przywrócenie) poczucia satysfakcji z pracy zawodowej (i nie tylko). **Dowód mówi o ogólnej**

prawidłowości. Nie determinuje rodzaju aktywności, w jakie klient powinien się zaangażować. To daje właśnie zarówno coachowi, jak i klientowi pole manewru oraz możliwość twórczej adaptacji tego dowodu do pracy nad celem pożądanym przez klienta. Klient może więc pomyśleć, w jakie przyjemne aktywności chciałby się zaangażować, jak mógłby uprzyjemnić sobie pracę oraz w jaki sposób mógłby zadbać o urozmaicenie swoich przyjemnych działań, tak aby nieustannie czerpać z nich poczucie zadowolenia i satysfakcji.

ZROZUMIENIE SYTUACJI I OCZEKIWAŃ KLIENTA

– ADAPTACJA DOWODÓW NA POTRZEBY KONKRETNEJ RELACJI

Oprócz adaptacji dowodów na potrzeby coachingu jako specyficznej metody wspierania rozwoju, coach, dla zapewnienia odpowiedniego dla danej osoby rodzaju wsparcia, musi być gotowy i zdolny do zaadaptowania dowodów także na potrzeby konkretnej relacji, czyli danego klienta. Klienci różnią się nie tylko w zakresie celów, do których realizacji dążą, ale także w zakresie predyspozycji, wartości i preferencji, w tym oczekiwań, oraz okoliczności, w jakich aktualnie się znajdują. Wszystkie te charakterystyki mają znaczenie dla sposobu wsparcia, który będzie optymalny dla danej osoby (APA Presidential Task Force on Evidence-Based Practice, 2006). Cele, wartości, preferencje i oczekiwania klienta będą miały wpływ na to, jakie formy wsparcia oferowane przez coacha będą akceptowane przez klienta. Jeśli coach nie będzie uwzględniał tych charakterystyk w trakcie sesji i adekwatnie do nich modyfikował swój styl pracy, wysoce prawdopodobne staje się znaczne obniżenie jakości relacji coachingowej oraz wystąpienie niechęci ze strony klienta (Egan 2002). W tym przypadku niechęć oznacza bezpośrednio lub pośrednio odrzucanie tego, co oferuje coach (np. regularne niewykonywanie rzekomo uzgodnionych, lecz w rzeczywistości narzuconych przez coacha i nieadekwatnie dobranych do preferencji klienta, zadań do wykonania między sesjami). Predyspozycje klienta oraz okoliczności, w jakich aktualnie żyje lub pracuje, będą wyznaczały zarówno jego zasoby, jak i ograniczenia. Ich poznanie i zrozumienie ułatwi coachowi i klientowi porozumienie oraz odpowiednie sprecyzowanie celów oraz sposobów ich realizacji. Dla coachingu charakterystyczna jest bowiem „praca na zasobach”, czyli pozytywne podejście, ukierunkowane na optymalne wykorzystanie atutów posiadanych przez klienta w celu ułatwienia mu realizacji jego zamierzeń. Ważnym zadaniem coacha jest więc ukierunkowanie uwagi klienta na posiadane predyspozycje i okoliczności, w jakich żyje i pracuje oraz spojrzenie na nie z perspektywy szans i możliwości, jakie one stwarzają dla procesu realizacji zamierzeń klienta. Formy wsparcia oferowane przez coacha powinny tym samym bazować na atutach (zasobach) klienta i umiejętnie je wykorzystywać w procesie facylitacji zmiany pożądanej przez klienta. Można więc rzec, że dowody, które

mówią o ogólnych prawidłowościach i zależnościach, są adaptowane na potrzeby danej relacji poprzez ich doprecyzowanie dzięki uwzględnieniu zasobów klienta, a także jego celów, wartości i preferencji. Uwzględnienie tych charakterystyk wpływa na nadanie ogólnym prawidłowościom i zależnościom treści przez przekształcenie ich w pomysły na konkretne działania i aktywności – precyzyjne odpowiedzi na pytania typu: co chcę zrobić?, w jaki sposób chcę to zrobić?, kiedy i gdzie chcę tego dokonać?

Szczególną cechą klienta, której uwzględnienie w procesie coachingu ma duże znaczenie dla jego powodzenia, jest gotowość klienta do zmiany. Zmiana jest procesem wieloetapowym. Każdy etap oznacza inny stopień gotowości do zmiany. Skuteczna facylitacja procesu zmiany wymaga dostosowania sposobu wsparcia oferowanego przez coacha do aktualnej gotowości klienta do zmiany (Prochaska 1999). Na użytek praktyki coachingu warto wyróżnić dwa kluczowe etapy procesu zmiany, mianowicie przygotowanie do wewnętrznej przemiany oraz wypracowanie zmiany zewnętrznej. Wewnętrzna przemiana obejmuje uświadomienie sobie przez klienta własnych wartości, preferencji i oczekiwań, co pozwala zyskać **wewnętrzną motywację** do zmiany i określić jej kierunek (wizję). Klient, który pomyślnie przeszedł ten etap zmiany, wie, czego chce i bierze odpowiedzialność za osiągnięcie tego. Jest także gotowy do przejścia do kolejnego etapu zmiany, czyli wypracowania **zmiany zewnętrznej** – zmiany już nie w zakresie wizji i motywacji do jej realizacji, lecz w zakresie zachowań i wyników, które mogą być dostrzegalne także dla innych osób. Ten etap zmiany obejmuje sprecyzowanie celu zmiany, ustalenie planu działania, który umożliwi osiągnięcie wyznaczonego celu oraz refleksyjną praktykę, niezbędną do monitorowania postępów, korygowania własnych działań, wyciągania z nich wniosków na przyszłość oraz sprawnego dążenia do realizacji własnych zamierzeń. Brak dostosowania sposobu wsparcia klienta do jego gotowości do zmiany (tj. etapu zmiany, na którym aktualnie się znajduje) owocuje wyżej wspomnianą niechęcią. W kontekście procesu zmiany brak dopasowania między stopniem gotowości klienta do zmiany a oferowanym przez coacha sposobem wsparcia będzie szczególnie widoczny wtedy, kiedy coach na etapie przygotowania do przemiany wewnętrznej usilnie zachęca klienta do precyzyjnego planowania działań lub kiedy na etapie wypracowywania zmiany zewnętrznej ignoruje rolę refleksyjnej praktyki i monitorowania postępów czynionych przez klienta. Praktyk podejścia opartego na dowodach, uwzględniając koncepcję procesu zmiany oraz ideę pracy na zasobach, powinien dopasowywać sposób wykorzystywania wiedzy i wyników badań naukowych, a więc sposób wsparcia klienta, do stopnia jego gotowości do zmiany przy uwzględnieniu jego wartości, preferencji, oczekiwań, a także predyspozycji i okoliczności, w jakich żyje i pracuje. Brak takiego dopasowania oznacza hamowanie zmiany i ryzyko obniżenia jakości lub wręcz zakończenia relacji coachingowej.

PODEJŚCIE OPARTE NA DOWODACH A PRZYSZŁOŚĆ I INNOWACJE W COACHINGU

Współcześnie implikacje praktyczne wiedzy i badań naukowych rozważane są w kategoriach aktywności proinnowacyjnej i prorozwojowej, ukierunkowanej na wymyślanie i doskonalenie metod, technik i narzędzi. Podejście oparte na dowodach w coachingu, oprócz inspirowania coachów do doskonalenia własnej praktyki poprzez twórcze zastosowanie wiedzy i wyników badań naukowych, ma na celu także innowacyjny rozwój coachingu jako metody. Wiedza i wyniki badań naukowych, w tym z zakresu psychologii, pozwalają spojrzeć na coaching jako metodykę, która może być udoskonalona i unowocześniona lub której zakres zastosowania może być poszerzony. Jest wiele modeli coachingu. Pomimo tego zróżnicowania można wyróżnić elementy wspólne dla wszystkich modeli (Stober, Grant 2006). Do tych elementów zaliczymy, między innymi, relację (interakcję) klient–coach, wsparcie klienta w osiągnięciu jego celów oraz plan wspierania klienta, czyli strukturyzację procesu wspierania, na przykład przez wykorzystanie zalecanych technik pracy z klientem. Poszczególne modele coachingu mogą się różnić w zakresie znaczenia, jakie przypisują wyżej wymienionym elementom, a także szczegółowych rozwiązań w każdym z tych obszarów, zasadniczo jednak wymienione elementy (obszary) tworzą zrąb praktyki coachingu, jaką znamy obecnie. Innowacje bazujące na wiedzy i wynikach badań naukowych mogą dotyczyć zarówno optymalizacji sposobu wykorzystania tych elementów, jak i przewartościowania ich znaczenia dla praktyki coachingu.

Jako forma wspierania rozwoju coaching opiera się na interakcji coacha i klienta. Ta interakcja może być rozpatrywana z perspektywy afordancji, czyli sposobności, jakie stwarza klientowi do realizacji założonych przez niego celów. Warto więc poszukiwać wyznaczników efektywnej interakcji klienta i coacha. Jednym z nich jest postawa coacha wobec klienta i jego możliwości. W kontekście zjawiska opisywanego przez psychologów społecznych, mianowicie samospełniającej się przepowiedni, znaczenie postawy coacha wobec klienta dla efektywności interakcji klient–coach jest oczywiste. Biegłość techniczna coacha być może jest koniecznym, lecz z pewnością niewystarczającym warunkiem efektywnej interakcji. Coach powinien wykorzystywać posiadaną wiedzę i umiejętności, w tym techniki pracy z klientem, z silnym, wymownym, komunikowanym zarówno wprost (w słowach), jak i pośrednio (mową ciała), przekonaniem, że klient jest zdolny do osiągnięcia wytyczonych przez siebie celów. Z drugiej strony, warto zwrócić uwagę na to, że interakcja klient–coach wcale nie musi mieć charakteru bezpośredniego (twarzą w twarz), czego przykładem jest praktyka telecoachingu (sesje telefoniczne) lub e-coachingu (sesje z wykorzystaniem komunikatorów internetowych z transmisją audio lub audio-wideo). Innowacją będzie jednak wykorzystanie w interakcji klient–coach komunikacji nie

tylko upośrednionej, na przykład przez internet, ale także asynchronicznej, czyli takiej, kiedy nie ma bezpośredniego, natychmiastowego sprzężenia zwrotnego (jak w przypadku komunikacji przy wykorzystaniu poczty elektronicznej). Komunikacja asynchroniczna pozwala znieść zarówno barierę geograficzną, jak i czasową interakcji klient–coach, gdyż uczestnicy interakcji nie muszą się spotykać ze sobą w jednym miejscu czy o jednej porze dnia. Obiecującym obszarem zarówno badań, jak i praktyki jest więc zastosowanie komunikacji asynchronicznej do skutecznego facylitowania zmian pożądaných przez klienta. Ta forma komunikacji być może nie zastąpi całkowicie komunikacji synchronicznej, lecz może stanowić dla niej alternatywę, szczególnie na końcowych etapach relacji coachingowej, które skupiają się przede wszystkim na wsparciu klienta we wdrażaniu zmian w codzienną praktykę. Tak więc interakcja klient–coach może mieć charakter zarówno bezpośredni, jak i upośredniony oraz opierać się na komunikacji synchronicznej lub asynchronicznej.

Można jednak się zastanowić, czy interakcja klient–coach w ogóle jest cechą definicyjną coachingu. W kontekście self-coachingu (czyli coachingu realizowanego samodzielnie przy wykorzystaniu odpowiednich materiałów pomocniczych), oraz raczkującego już m-coachingu (czyli mobilnego coachingu, opierającego się na wykorzystaniu urządzeń przenośnych, np. smartfonów, oraz aplikacji mobilnych do wspierania procesu samoregulacji, tj. aktywności celowej) znaczenie interakcji klient–coach ulega zasadniczemu przewartościowaniu. W self-coachingu oraz m-coachingu coach jest obecny nie tyle fizycznie, ile symbolicznie pod postacią opracowanych przez siebie i udostępnionych klientowi materiałów pomocniczych oraz aplikacji mobilnych, których powstanie merytorycznie inspirował i konsultował (Smółka 2009). W tym kontekście relacja klient–coach przyjmuje postać interakcji między osobą (tj. klientem) i rzeczą (tj. materiałami pomocniczymi lub aplikacjami mobilnymi stanowiącymi formę wsparcia oferowaną przez coacha). Stanowi to dosyć radykalne przeformułowanie relacji klient–coach, lecz jednocześnie otwiera zupełnie nowe możliwości przed coachingiem. W tym miejscu bowiem zaczynamy się zastanawiać nad różnorodnymi czynnikami sprzyjającymi rozwojowi klienta i skutecznemu osiągnięciu wybranych przez niego celów. Wsparcie coacha rozpatrywane jest poza kontekstem bezpośrednich interakcji z klientem i odnoszone do wszelkich sposobności, jakie oferuje klientowi w procesie wspierania realizacji jego zamierzeń. Tym samym kolejnym obiecującym obszarem badań oraz praktyki jest self-coaching oraz m-coaching, szczególnie zaś możliwość zastosowania materiałów pomocniczych oraz aplikacji mobilnych w procesie wspierania aktywności samoregulacyjnej klienta.

W przypadku wspierania aktywności samoregulacyjnej jednym z kluczowych elementów jest precyzowanie standardów samoregulacji, czyli celów działania.

W coachingu zwyczajowo przyjmuje się, że cele, do których dąży klient, są przez niego wybierane i dookreślane. Przykłada się więc dużą uwagę do tego, aby klient dążył do realizacji tego, czego autentycznie chce i co jest dla niego osobiście ważne. To założenie jest najpełniej realizowane w ramach specjalności coachingu rozwoju osobistego. W przypadku takich specjalności jak coaching umiejętności czy coaching efektywności cel w postaci oczekiwanego poziomu opanowania danej umiejętności lub efektywności funkcjonowania na danym stanowisku jest najczęściej dany z góry (np. jest definiowany przez organizację, która funduje pracownikowi sesje coachingu). W tym kontekście częstokroć kwestią zasadniczą jest nie tyle wybór celów do realizacji w ramach sesji coachingowych, ile ich akceptacja, internalizacja oraz, rzecz można, autorska adaptacja, czyli proces polegający na powiązaniu i synchronizowaniu osiągnięcia danego celu z własnymi potrzebami, oczekiwaniami, wartościami i życiowymi aspiracjami. Szczególnym przypadkiem tego podejścia jest mariaż psychologii różnic indywidualnych oraz coachingu. Ta subdyscyplina psychologii mówi o względnie trwałych różnicach między ludźmi w zakresie predyspozycji i jednocześnie cechach, które są względnie trwałymi charakterystykami każdej osoby – mówi więc o tym, co niezmiennie lub trudne do zmiany, a więc o czymś, co jest nam dane. Te charakterystyki są mierzone przy pomocy testów psychometrycznych. W kontekście coachingu szczególne znaczenie może mieć pomiar predyspozycji osobowościowych. Te predyspozycje są odpowiedzialne na sposób naszego funkcjonowania – preferowany przez nas styl myślenia, odczuwania i działania. Stanowią coś w rodzaju „autopilota” – o ile nie dokonujemy aktywnej samoregulacji, mamy tendencję do działania spójnego z naszymi dominującymi tendencjami opisywanymi przez posiadane predyspozycje osobowościowe. Ponadto, każdą predyspozycję osobowościową można rozważać w kategoriach atutu w określonej niszy, czyli sytuacji o specyficznych cechach. Powyższe informacje mają praktyczne implikacje dla coachingu. Otóż informacja o profilu predyspozycji osobowościowych może być podstawą dla pracy w ramach sesji coachingowych (McCormick, Burch 2008). W tym kontekście służy ona do samopoznania, zaakceptowania siebie, odnalezienia adekwatnej dla siebie niszy, w której posiadane predyspozycje stanowią nasze atuty i jednocześnie rozważenia niezbędnych aktywności samoregulacyjnych, które należy podejmować w celu przeciwdziałania niekorzystnym następstwom działania na „osobowościowym autopilocie” w wybranych sytuacjach (Smółka 2010a). Coaching niekoniecznie więc musi polegać (bo czy rzeczywiście w ogóle może?) na dowolnym kreowaniu siebie. Poznanie własnych predyspozycji, które z jednej strony są ograniczeniem (gdyż są trudno modyfikowalne i niełatwo je kontrolować), zaś z drugiej strony stanowią atut (gdyż wiążą się z dobrym dopasowaniem do wybranych niszy, czyli sytuacji, zadań, ról) pozwala świadomie, odpowiedzialnie i bardziej skutecznie wykorzystywać posiadane

„zasoby” w celu realizacji własnych zamierzeń. Kolejny więc obiecujący obszar badań i praktyki coachingu to spożytkowanie wiedzy i wyników badań z zakresu psychologii różnic indywidualnych, a także wyników diagnozy z wykorzystaniem testów psychometrycznych do strukturyzacji sesji coachingowych, których celem jest nie tyle zmienianie siebie, ile poznawanie i akceptowanie siebie oraz odnajdywanie adekwatnej dla siebie niszy.

W kontekście strukturyzacji sesji coachingu należy wziąć pod uwagę, że wartość dodana sesji coachingu wiąże się nie tyle z umożliwieniem klientowi zmiany w pożądanym przez niego kierunku, ile z ułatwieniem i przyspieszeniem procesu zmiany lub samopoznania i akceptacji siebie. Klient może się zmienić (w tym poznać i zaakceptować siebie) bez pomocy coacha, lecz praca z coachem powinna znacznie ułatwić i przyspieszyć ten proces. Kluczową kwestią jest tzw. dyrektywność procesu (tj. kontrola przebiegu sesji), za którą odpowiada coach. Od aktywności coacha w zakresie strukturyzacji przebiegu sesji zależy w dużej mierze to, czy wartość dodana oczekiwana po udziale w sesjach rzeczywiście stanie się udziałem klienta. W tym kontekście profesjonalnego coachingu z pewnością nie należy definiować jako rozmowy lub serii rozmów jednej osoby z drugą (Starr 2005). Profesjonalny coach powinien wiedzieć co, jak, kiedy oraz dlaczego powinien zrobić, aby ułatwić i przyspieszyć proces zmiany (w tym samopoznania i akceptowania siebie) pożądaną przez klienta. Jeśli tego nie wie, jeśli tego nie umie lub, co gorsza, jeśli się przed tym wzbrania, to pod znakiem zapytania stawia wartość dodaną, która ma wynikać z udziału w prowadzonych przez niego sesjach. Jeśli bowiem nie różnią się one niczym od przyjacielskiej rozmowy z bliską osobą (która jest darmowa!), to po co w ogóle korzystać z tego rodzaju sesji. Wiedza i wyniki badań naukowych z zakresu psychologii dotyczące facylitacji procesu zmiany wskazują na czynniki i działania, które ułatwiają i przyspieszają proces zmiany. Ich zaadaptowanie na użytek praktyki coachingu pozwala uczynić go bardziej skuteczną metodą, która niesie istotną wartość dodaną dla klienta. Oprócz ogólnych prawidłowości procesu zmiany istnieją także specyficzne uwarunkowania zmiany w określonych obszarach funkcjonowania. Przykładem może być doskonalenie umiejętności interpersonalnych, których zmiana jest ułatwiona, jeśli uwzględnimy w procesie wspierania klienta określone czynniki oraz działania (Smółka 2009e; 2010b). W tym kontekście ważnym obszarem badań i praktyki coachingu jest strukturyzacja sesji w celu generowania wartości dodanej dla klienta w postaci ułatwienia i przyspieszenia oczekiwanych przez niego zmian. Konsekwencją uwzględnienia specyficznych uwarunkowań różnego typu zmian będzie zaś tworzenie specjalizacji coachingu, które opierają się już nie tylko na segmentacji rynku, ale także na optymalnej metodyce (strukturyzacji) sesji adekwatnej do celu, który chce osiągnąć klient.

PODSUMOWANIE

Podejścia oparte na dowodach nie należy utożsamiać z żadnym konkretnym modelem pracy z klientem. Wiele modeli coachingu jest lub może być zbieżnych z podejściem opartym na dowodach, o ile spełnia jego cechy definicyjne, w szczególności oparcie metodyki na adaptacji wiedzy i wyników badań naukowych. Modele coachingu, które wyrosły na bazie doświadczeń praktycznych bez odwoływania się do wiedzy i wyników badań naukowych, mogą także być zaliczone do podejścia oparte na dowodach, o ile są otwarte na swój dalszy rozwój przez uwzględnienie wiedzy i wyników badań naukowych oraz przejdą weryfikację w postaci „raportu naukowego”, czyli odniesienia własnych zasad i technik pracy z klientem do ugruntowanej wiedzy i rzetelnych wyników badań naukowych. Jednocześnie warto zaznaczyć, że profesjonalizację, uwiarygodnienie i zwiększenie skuteczności praktyki coachingu należy wiązać właśnie z podejściem opartym na dowodach (podobnie jak to się dzieje w innych dziedzinach praktyki ukierunkowanych na pomoc ludziom i wspierania ich rozwoju). Implikacje praktyczne wiedzy i wyników badań naukowych dla coachingu należy także rozpatrywać w kontekście aktywności prorozwojowej i proinnowacyjnej, która umożliwi dalsze doskonalenie metodyki coachingu.

Dr Paweł Smółka

Instytut Psychologii Stosowanej APS oraz Centrum Coachingu ALK
e-mail: psmolka@aps.edu.pl

BIBLIOGRAFIA

- APA Presidential Task Force on Evidence-Based Practice** (2006) *American Psychologist*, Vol. 51, No. 1, s. 271–285.
- Biswas-Diener R., Dean B.** (2007) *Positive psychology coaching. Putting the science of happiness to work for your clients*. New Jersey: Wiley.
- Carr A.** (2004) *Positive psychology*. New York: Brunner-Routledge.
- Cavanagh M.J., Grant A.M.** (2006) Coaching psychology and the scientist-practitioner model. W: Lane D.A., Corrie S. (red.), *The modern scientist-practitioner model*. London: Routledge, s. 146–157.
- Egan G.** (2002) *Kompetentne pomaganie*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Gibbs L., Gambrill E.** (2002). Evidence-based practice: counterarguments to objections. *Research on Social Work Practice*, Vol. 12, No. 3, s. 452–476.
- Grant A.M., Cavanagh M.J.** (2004) Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 2, No. 1, s. 8–21.
- Grant A.M., Stober D.R.** (red.) (2006) *Evidence based coaching handbook*. New Jersey: Wiley.
- Lykken D.** (2004) Wrodzony potencjał szczęścia: jak i dlaczego ludzie różnią się pod względem odczuwanego dobrostanu. W: Czapiński J. (red.), *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 257–283.

- McCormick I., Burch G.St.J.** (2008) Personality-focused coaching for leadership development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 60, No. 3, s. 267–278.
- Palmer S., Whybrow A.** (red.) (2007) *Handbook of coaching psychology. A guide for practitioner*. London: Routledge.
- Prochaska J.O.** (1999) How do people change and how can we change to help many more people. W: Hubble M.A., Duncun B.L., Miller, S.D. (red.), *The heart and soul of change*. Washington: APA, s. 227–255.
- Sheldon K.M., Lyubomirsky S.** (2004) Achieving sustainable new happiness: prospects, practices, and prescriptions. W: Linley A., Joseph A. (red.), *Positive psychology in practice*. New York: Wiley, s. 127–145.
- Smółka P.** (2009a) Coaching oparty na dowodach. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Onepress, s. 23–45.
- Smółka P.** (2009b) Psychologia coachingu. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Onepress, s. 47–70.
- Smółka P.** (2009c) Jak psychologowie akademicy mogą przeciwdziałać szerszeniu się „szamańskich praktyk” na rynku usług psychologicznych? *Psychologia Społeczna*, t. 3, nr 4, s. 366–369.
- Smółka P.** (2009d) *Raport naukowy. Model CoachWi-se a koncepcje i narzędzia psychologii coachingu*. Niepublikowany raport. Warszawa: Coaching Center.
- Smółka P.** (2009e). Coaching umiejętności interpersonalnych. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Gliwice: Onepress, s. 71–92.
- Smółka P.** (2009f) Training and coaching as methods of improving interpersonal skills. W: Matczak A. (red.), *Determinants of social and emotional competencies*. Warsaw: UKSW.
- Smółka P.** (2010a) Uskrzydlające testowanie. *Personel i Zarządzanie*, nr 6, s. 40–42.
- Smółka P.** (2010b) Interpersonal skills coaching: an evidence-based approach. W: Czarkowska L. D. (red.), *Coaching as a method of developing human potential*. Warszawa: WaiP, s. 93–107.
- Smółka P.** (w druku) Training and coaching as methods of improving interpersonal skills. W: Matczak A. (red.), *Determinants of social and emotional competencies*. Warsaw: UKSW.
- Starr J.** (2005). *Coaching*. Warszawa: PWE.
- Stober D.R., Grant A.M.** (2006) Toward a contextual approach to coaching models. W: Grant A.M., Stober, D.R. (red.), *Evidence based coaching handbook*. New Jersey: Wiley, s. 355–365.
- Stober D.R., Wildflower L., Drake D.** (2006) Evidence-based practice: a potential approach for effective coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 4, No. 1, s. 1–8.
- Stricker G.** (2003) Evidence-based practice: the wave of the past. *The Counseling Psychologist*, Vol. 31, No. 5, s. 546–554.