

Aleksandra Szewczyk<sup>1</sup>, Michał Kułakowski<sup>2</sup>

## Podróż ku wewnętrznej motywacji w coachingu

### Abstrakt

Celem autorów niniejszego artykułu jest ukazanie sposobów na odnalezienie wewnętrznej motywacji potrzebnej do osiągnięcia celu u klienta, który jest wspierany przez coacha będącego w stanie dostępu do swoich zasobów. Artykuł jest napisany w formule metafory, gdzie proces coachingu jest porównany do podróży, którą odbywa klient z miejsca, w którym się znajduje, do miejsca, w którym pragnie być po osiągnięciu swego celu. Słowo „podróż” łączy się również z etymologicznym znaczeniem słowa motywacja – od *movere* – poruszać się.

**Słowa kluczowe:** coaching, proces coachingowy, wewnętrzna motywacja, Model zmiany dokonanej samemu, Model RESOLVE, Model Praktyki PEACE

## A Journey towards Intrinsic Motivation in Coaching

### Abstract

The aim of the paper is to discuss methods of finding inner motivation that allows the coach, who has constant access to his/her resources, to support the coachee in the process of attaining the set goal. Authors have recourse to a metaphor: the coaching process is compared to a journey between the coachee's current place and the place he/she wishes to reach, i.e. the goal of the coaching process. Furthermore, the word “journey” refers to the etymology of the word motivation – *move* (to move).

**Keywords:** coaching, coaching process, intrinsic motivation, model of self-change, RESOLVE Model, PEACE Practice Model

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Gdański Wydział Zarządzania, [www.inicjatywarozwoju.pl](http://www.inicjatywarozwoju.pl); e-mail: [info@inicjatywarozwoju.pl](mailto:info@inicjatywarozwoju.pl).

<sup>2</sup> Leadership & Team Coach PCC ICF, Mentor Coach na ścieżce akredytacji ICF; e-mail: [michalkulakowski@tlen.pl](mailto:michalkulakowski@tlen.pl).

## Wprowadzenie

Sposoby na odnalezienie wewnętrznej motywacji w coachingu są opisane w dwóch ramach zależnych od siebie i na siebie wpływających – ramie coacha i ramie klienta. Ramy te łączą się ze sobą i są opisane w **Drodze nr 1: Samospełniająca się przepowiednia uruchamia motywację**.

Pierwsza rama dotyczy stanu coacha i jego poziomu wewnętrznej motywacji, który coach może badać i wzmacniać oraz rozwijać poprzez model praktyki PEACE, opisany w niniejszym artykule w **Drodze nr 3: Model i Praktyka PEACE** i w **Drodze nr 4: Teoria Frankla i case study z Chin**.

W drugiej ramie związanej z wewnętrzną motywacją klienta sesji coachingowych czytelnik znajdzie inspirację i pomysły na jej odnalezienie oraz sposoby na jej wzrost opisane w **Drodze nr 2: Model RESOLVE wspiera model zmiany dokonanej samemu**.

Złożona w całość treść niniejszej publikacji będzie niezwykłą podróżą czytelnika do odnalezienia klucza do wewnętrznej motywacji w coachingu w sensie dosłownym i przenośnym. Pomysł na metaforę podróży wynika również z faktu, że autorzy artykułu zamieszkują dosłownie dwa krańce świata i odbyli niesamowitą międzykulturową podróż między Gdańskiem, a Kantonem w Chinach, łącząc się ze sobą wirtualnie po to, aby osiągnąć cel tu i teraz – napisać niniejszy artykuł.

Metafora podróży łączy się z tematyką tekstu, czyli coachingiem, który jest metodą wsparcia klienta coachingu w przejściu z punktu A, w którym się znajduje, do punktu B za pomocą wewnętrznej motywacji, która jest zbudowana na poniższych założeniach, będących jednocześnie czterema drogami tej podróży.

Oto cztery drogi – sposoby prowadzące do wewnętrznej motywacji u klienta i coacha w procesie coachingu.

## Samospełniająca się przepowiednia uruchamia motywację

Podróż po określony cel zaczyna się od samospełniającej się przepowiedni, która działa jak magiczne zaklęcie na klienta. Coach zakłada, że wszelkie zasoby potrzebne do osiągnięcia celu są w posiadaniu klienta lub możliwe do odnalezienia,

a wiara coacha w możliwości i w osobę klienta, że podoła wyzwaniom i osiągnie zamierzony cel wspiera również wiarę klienta w samego siebie i proces kreowania, wyzwala w nim pokłady energii, wewnętrznej motywacji zgodne z zasadą działania samospełniającej się przepowiedni, inspirując do działania. Pojawiają się tu zarówno energia, gotowość do odkrywania, kreowania, jak i kierunek podróży określony celem, pozytywną intencją. To właśnie ukierunkowana energia i wpływające z niej działania nawiązują do etymologicznego znaczenia słowa „motywacja”, od *movere* (łac. poruszać się i wprawiać w ruch w pewnym kierunku, aby osiągnąć cel).

## Model RESOLVE wspiera Model zmiany dokonanej samemu

Kolejne założenie jest takie, że coach w procesie coachingu, wspierając klienta w procesie – podróży ku zmianie, zauważa, na jakim etapie cyklu zmian jest właśnie dana osoba (Przed rozważaniem; Rozważanie; Zaangażowanie się; Działanie; Integracja; Trzymanie się kursu/Powracanie na kurs) z wrodzoną umiejętnością zmiany u siebie i odpowiednio na ten etap reaguje, czyli dostosowuje Model RESOLVE do tychże etapów.

## Model i praktyka PEACE

PEACE<sup>3</sup> to akronim angielskich słów:

- P – *present, psychically and physically involved* (obecny, scentrowany, zaangażowany psychicznie i fizycznie w proces coachingu),
- E – *expanding field of perception* (poszerzający pole percepcji),
- A – *aware, appreciating, accepting* (świadomy, rozwijający świadomość, utrzymujący w świadomości, doceniający, akceptujący),
- C – *curious, caring, connected, connecting* (zaciekawiony – ciekawy, dbający, połączony, łączący/integrujący),
- E – *expressing and encountering. Extending, expanding, expressing, emanating and encountering with: energy, spirit, Qi, blessing, positive intention, appreciation and gratitude* (emanujący energią, poszerzający, rozprzestrzeniający i wyrażający własną energię, własnego Ducha, Siebie, „Qi” z akceptacją i po-

---

<sup>3</sup> Źródło: opracowanie własne Michała Kułakowskiego. Model i Praktyka PEACE zostaną opisane bardziej szczegółowo w dalszej części tekstu.

stawą pełną miłości/błogosławieństwem z intencją integrowania, rozwijania większej – harmonijnie funkcjonującej całości), z pozytywną intencją, akceptacją i wdzięcznością.

Założeniem w coachingu jest to, że coach i klient są osobami pełnymi zasobów, wspólnie uczącymi się w procesie kreowania rzeczywistości. Odnajdującymi drogę do nawiązania dobrej relacji, opartej na uczciwości, zaufaniu, prawdzie i wzajemnym szacunku. Relacja ta jest elementem fundamentalnym w procesie zmiany. Rozwiązania nie przychodzą, co oczywiste, od coacha, ale też nie przychodzą od samego klienta, a z „poła relacji”, którą wspólnie budują. Model Praktyki PEACE jest praktycznym narzędziem wspierającym budowanie kreatywnych relacji ze sobą samym, będąc czy to w roli coacha, czy to klienta, z własnymi zasobami, celami, z drugą osobą (coachem lub klientem) i otaczającym światem. Praktyka PEACE sprzyja rozwojowi i utrzymaniu stanu, który nazywamy coachingowym – stanu kreatywności, stanu *flow*, zintegrowania ze sobą i w harmonijnej relacji z otaczającym środowiskiem sprzyjającym procesowi kreowania i uczenia się. To również praktyka związana z utrzymywaniem optymalnego poziomu motywacji, prowadząca do kreatywnych działań zarówno w sytuacjach łatwych, jak i w obliczu wyzwań.

## Teoria Frankla i *case study* z Chin

Założeniem jest tu teoria Frankla, która mówi o ludzkiej potrzebie dążenia do wartości, o warstwie noetycznej lub duchowej – najbardziej centralnej, stanowiącej o podmiotowości człowieka, wolności, przekraczaniu stanu tu i teraz, gdzie podstawą motywacji jest odkrywanie znaczeń. Teoria jest poparta praktyką coachingową, którą opisuje Michał Kułakowski w *case study* klientów z Chin. Warstwą noetyczną dochodzimy w tym tekście do integracji ciała i umysłu, gdzie klient coachingu jest traktowany w procesie wspierania holistycznie – jako jedność, co jest zgodne z taoizmem. I tak nasza podróż kończy się w Azji.

Rozdział kończy się w ramie pierwszej, podsumowaniem autorów: co dała im wspólna podróż z Gdańska do Kantonu i jak wpłynęła ona na ich wewnętrzną motywację coacha.

Jeśli biorę człowieka za takiego, jaki jest, wyrządzam mu krzywdę. Jeśli zaś biorę go za takiego, jakim powinien być, sprawiam, że staje się taki, jaki może być (Frankl, 1978)

## Samospełniająca się przepowiednia

Historia pisania niniejszego tekstu rozpoczyna się od zaproszenia autorki przez redaktor publikacji pozytywnymi słowami, co uruchomiło samospełniającą się przepowiednię, która jest jednym z czynników wpływających na motywację.

Termin „samospełniające się proroctwo” albo „samospełniająca się przepowiednia” (*self-fulfilling prophecy*) został wprowadzony do terminologii naukowej w 1949 r. przez socjologa Roberta Mertona (1910–2033) (Niemirowski, 2016) dla opisanie sytuacji, w której fałszywa definicja sytuacji, na przykład, że jakiś bank jest niewypłacalny, sprawia, że klienci zaczynają wycofywać pieniądze z tego banku, wskutek czego bank staje się faktycznie niewypłacalny, a definicja, która na początku była fałszywa, staje się prawdziwa. Termin okazał się przydatny zwłaszcza w ekonomii i socjologii, po to, aby wyjaśniać i przewidywać zachowania społeczne. Przełomową rolę odegrał klasyczny eksperyment Roberta Rosenthala i Lenore Jacobson (Niemirowski, 2016), w którym badacze wykazali, że oczekiwania nauczycieli wpływają na osiągnięcia uczniów. Badani nauczyciele inaczej traktowali uczniów jako zdolnych, chociaż w rzeczywistości uczniowie ci nie byli zdolniejsi od tych, którzy byli określani jako niezdolni, co wpłynęło na to, że uczniowie z pierwszej grupy, określonej jako zdolni, osiągnęli lepsze wyniki niż ci z drugiej grupy. Sam wpływ nauczycieli oraz ich przekonania dotyczące uczniów, wpłynęły na osiągnięcia szkolne. Badania te były potem weryfikowane i powtarzane przez wielu psychologów.

Samospełniająca się przepowiednia ma moc sprawczą, dzięki której dzieje się to, co ona zapowiada, a więc jest przyczyną tego, co ma się stać. Ma ona duże znaczenie w życiu człowieka, bowiem często czyjeś słowa wpływają na nasze zachowanie, a przez to na naszą rzeczywistość. Warto zbadać, jakie znaczenie ma samospełniająca się przepowiednia w budowaniu wewnętrznej motywacji i jak można używać jej w coachingu.

Przykładem samospełniającej się przepowiedni, być może, mogłaby być opowieść Michała (*case study* z Chin):

Przyjechałem do Chin, do tego pięknego kraju, kilka lat temu. Dlaczego? To bardzo proste, ponieważ zaprowadziło mnie tutaj moje serce. Zakochałem się w Chince, ona we mnie, pobraliśmy się, postanowiłem tutaj pozostać przez jakiś czas i rok po ślubie urodziła nam się piękna córka – Ania. Miałem marzenie, marzenie dotyczące rodziny. Podczas jednej z sesji coachingowych z moim Nauczycielem dr. Stephenem Gilliganem, który zapytał: „Czego tak naprawdę najbardziej pragniesz w życiu?” w odpowiedzi na to pytanie zobaczyłem plażę, dom, kobietę o skórze innej karnacji niż moja. Kobieta ta, w zaawansowanej

cięży bujała się w rozwieszonym pomiędzy palmami hamaku, do którego próbował dostać się chłopiec. Ja podawałem jej sok pomarańczowy. Wizja ta była tak realna i poruszyła mnie bardzo głęboko, pragnąłem rodziny i związanego z tym nowego etapu życia. Gdzieś daleko, w zupełnie innej kulturze i środowisku. Wiedziałem, że ponownie mam wyruszyć w Drogę. Mimo że nie wiedziałem dokąd. Po kilku latach kobietę tę odnalazłem w Chinach.

Moja wizja sprzed kilku lat spełniła się. Po drodze przyszło wiele wyzwań. Nie tylko tych związanych ze zmianą kultury i środowiska, których nie znałem, ale również wyzwań związanych ze śmiercią mojego ojca, ze śmiercią ojca mojej żony, rozłąki z rodziną w Polsce, rolą męża i ojca.

Wierzę, że jeśli masz marzenie i chcesz je spełnić, będziesz miał wiele wyzwań, które przyjdą, gdy tylko podejmiesz decyzję i wyruszysz w Drogę. I dobrze, mają przyść, bo wyzwania na naszych Drogach to nasi Nauczyciele. Wraz z nimi na Twojej Drodze pojawi się wiele wsparcia. A my potrzebujemy nauczyć się, jak stanąć twarzą w twarz z wyzwaniem, w pokoju, gotowi do nauki. By ją rozpocząć, potrzebujemy praktykować stan wewnętrznego pokoju, stan wyrażający się w działaniach zgodnych z naszymi własnymi wartościami, z wezwaniem płynącym z głębi duszy/serca. Potrzebujemy praktykować ten stan pokoju i gotowości do nauki, by wytrwać w drodze do celu, by wstać po upadku po raz kolejny, „otrząść się z kurzu”, wziąć lekcję i iść dalej, odkrywając Drogę do nowej rzeczywistości.

Pytaniem „czego tak naprawdę najbardziej pragniesz w życiu?” rozpoczął się nowy etap mojego życia. Naturalnie przyszła odpowiedź płynąca z głębi duszy, z głębi serca. Chcę rodziny, życia w nowym miejscu. Ten etap właściwie rozpoczął się wraz z podjętą przeze mnie decyzją – „idę, wyruszam w Drogę”. Podążanie za odpowiedzią, za sercem, za „wewnętrznym głosem” łączy się z wieloma wyzwaniami. Choć nie jest to czasem łatwe, z pewnością, moim zdaniem, wyruszenie w Drogę jest warte wszelkich trudności.

Przyjęcie czegoś za prawdę rozpoczyna w nas proces wiary, a to, w co wierzymy, ma wpływ na to, jak zachowujemy się, a pośrednikiem w tym procesie jest obraz rzeczywistości i samego siebie w niej. Samospełniające się proroctwo należy opisywać z analizą funkcji, jaką spełnia obraz rzeczywistości w życiu człowieka.

Człowiek postępuje zgodnie z tym, jak widzi świat i jak siebie postrzega w tym świecie, czyli zgodnie ze swym obrazem siebie. A obraz siebie jest kon-

struktem społecznym. Wiedzę o sobie zdobywam również poprzez to, co inni o mnie powiedzieli, jak mnie traktowali. Widzę siebie w „lustrze społecznym”, czyli widzę siebie w relacjach społecznych i występuję w różnych rolach społecznych, które określają moją tożsamość – kim jestem. Patrzymy na siebie również oczami innych osób, szczególną rolę mają opinie autorytetów. Autorytet może wygłosić samospełniającą się przepowiednię, a o jej skuteczności decyduje wiara w prawdziwość słów przez niego wypowiedzianych. Reakcją na słowa autorytetu jest wiara, że słowa są prawdą. Również „ja” jako człowiek – istota społeczna staje się elementem „lustra społecznego” dla innych poprzez myślenie o innych, mówienie o nich, traktowanie innych.

Klient ze swym obrazem siebie bierze udział w procesie coachingu i spotyka się z coachem, który może być dla niego lustrem. „Coach jest jak uważne i zarazem magiczne lustro, które pozwala w procesie coachingu tak dostrzec siebie, jak też wyjść poza ramy bieżącej rzeczywistości” (Czarkowska, 2011). Lidia D. Czarkowska porównuje coacha do magicznego lustra, w którym może przyjrzeć się klient. Szewczyk (2016) opisuje narzędzie DIALOG jako uzupełnienie warsztatu profesjonalnego coacha stosującego coaching jako konstruktywny dialog. Pokazuje proces coachingowy jako lustro w czterech wymiarach:

- 1) Coach jako „magiczne lustro” dla klienta;
- 2) Lustro jako metafora, w którym przegląda się klient coachingu, aby obserwować siebie na różnych etapach zmiany. Do tego znaczenia lustro coach może stosować: metaforę w coachingu, opowieść, cytat, skojarzenie, doświadczenie, porównanie, analogię i literackie zapożyczenia (Alicja w Krainie Czarów), po to, aby klientowi poszerzyć perspektywy danej sytuacji w procesie coachingowym;
- 3) Kolejny wymiar procesu coachingowego jako lustro, to zobaczenie swojego obrazu – tu i teraz „ja i moja rzeczywistość”. Etap i pytania o *Reality* z modelu GROW;
- 4) Lustro w znaczeniu magicznym pokazującym klientowi coachingu przyszłość. „Ja w przyszłości”.

Człowiek swoimi działaniami wpływa na innych, na to, co oni myślą, czują i jak się zachowują. Ważne jest to, na co zwraca uwagę w drugim człowieku, czy w niego wierzy, czy widzi w nim potencjał, jak go oceni i jak go widzi (Niemirowski, 2016). Kształtowanie tego spojrzenia jest elementem etyki zawodowej w takich zawodach jak nauczyciel, wychowawca, pedagog, psycholog czy coach. Osoby wykonujące te zawody mają szczególny wpływ na innych. „Etyczne postępowanie zaczyna się zatem od etycznego myślenia o innych i nazywania ich zgodnie z tym myśleniem, a następnie postępowania zgodnego z posiadanym

obrazem. Chcąc więc ukształtować u kogoś (albo u samego siebie) postawę etyczną, należy się zastanowić, co myślisz o innych? Jak ich widzisz?” (Niemirowski, 2016). Coach swoją etyczną postawą tworzy w trakcie procesu coachingowego samospełniającą się przepowiednię, wierząc, że klient ma zasoby, aby osiągnąć swój cel. „Jeżeli mam wierzyć w siebie, muszę spotkać kogoś, kto we mnie uwierzy, to znaczy dostrzeże moje możliwości, moją wartość, moje potencjały...” (Niemirowski, 2016, s. 12). Podstawą etycznego postępowania pedagoga, psychologa i każdego, kto chce wspierać rozwój człowieka jest autentyczna wiara w człowieka, dostrzegania w nim dobra. Sztuka wspomaganie rozwoju człowieka polega między innymi na tym, aby widzieć w każdym więcej dobrego, niż on sam w sobie widzi. Jeśli chcesz, jako coach, aby klient osiągał swoje cele, to traktuj go z wiarą w jego możliwości i potencjał oraz zgodnie z samospełniającą się przepowiednią, że on jest w stanie swoje cele osiągnąć i ma na to zasoby.

## Od samospełniającej się przepowiedni do wewnętrznej motywacji

Kolejnym milowym krokiem działającym dzięki samospełniającej się przepowiedni było poszukiwanie i zaproszenie współautora do pisania niniejszego rozdziału. Autorka nawiązała kontakt z Michałem Kułakowskim, który mieszka w Kantonie w Chinach – co rozpoczęło wspólną podróż autorów i pisanie rozdziału z dwóch krańców świata.

Gdy Michał Kułakowski wyraził zgodę na pisanie, autorka w trakcie rozmowy przez Skype’a oznajmiła, że jej motywacja na skali od 1 do 10, skoczyła z 5 na 10. Odpowiedź na pytanie, co wpłynęło na taki skok motywacji wewnętrznej u autorki, zawarta jest w poniższym podrozdziale.

## Czym jest motywacja

Motywacja to podstawa możliwości zrozumienia zachowań jednostkowych oraz klucz do interpretacji osobowości. Trudno znaleźć teorie, które nie posługiwałyby się zmiennymi należącymi do kategorii motywacji. W tradycji angielskiej motywacja była podstawą wszystkich analiz, podobnie w psychologii amerykańskiej, w której była punktem wyjścia do opisywania rzeczywistości psychologicznej (Gasiul, 2007, s. 221).

Motywacja (*motivation*) to proces inicjowania, kierowania i podtrzymywania aktywności fizycznych i psychicznych. Obejmuje mechanizmy wyboru określo-



nego działania spośród innych oraz energię i wytrwałość reagowania (Zimbardo i Gerrig, 2012). Psychologowie posługują się pojęciem motywacji w pięciu podstawowych celach:

1. By powiązać mechanizmy biologiczne z zachowaniem;
2. By wyjaśnić zmienność zachowań;
3. By wnioskować na temat stanów wewnętrznych na podstawie czynów dokonywanych publicznie;
4. By przypisać komuś odpowiedzialność za działania;
5. By wyjaśnić wytrwałość – mimo przeciwności – w podejmowanych działaniach (Zimbardo i Gerrig, s. 468).

Z etymologicznego punktu widzenia słowo „motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa *movere*, co oznacza „poruszać się”, „wprawiać w ruch”, ale także od *se movere* – czyli gotować się do czegoś, zabierać się do czegoś, wzruszać, wywoływać, powodować itp. Motywacja jest formą dynamiki, aktywności oraz może być również tym, co powoduje dynamikę, czyli przyczyną, która porusza do danych form aktywności, do danego sposobu i kierunku zachowania. W polskich opracowaniach przyjmuje się często, że motywacja jest procesem, który ma na celu zmianę aktualnej sytuacji na sytuację bardziej korzystną z punktu widzenia danej jednostki (Zimbardo i Gerrig, s. 222). Motywacja to „proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami, tak aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku, którym może być zarówno zmiana zewnętrznego stanu rzeczy, jak zmiana w samym sobie, czy też zmiana własnego położenia” (Gasiul, za: Reykowski, 1975). W analizie motywacji można zaobserwować wymiar celowościowego zachowania.

Kolejna definicja motywacji mówi o tym, że: „motywację rozumie jako się system procesów odpowiedzialnych za uruchomienie, nadanie kierunku i podtrzymanie zachowania tak długo, aż cel, względem którego zachowanie się jest instrumentalne, nie zostanie spełniony” (Gasiul, za: Łukaszewski, s. 223). Podane definicje akcentują dwa podstawowe elementy motywacji: dynamikę, która pobudza i organizuje, oraz kierunek (zmierzenie do celu).

## Od samospełniającej się przepowiedni do procesu zmiany i Modelu RESOLVE – Model zmiany dokonanej samemu i Model RESOLVE

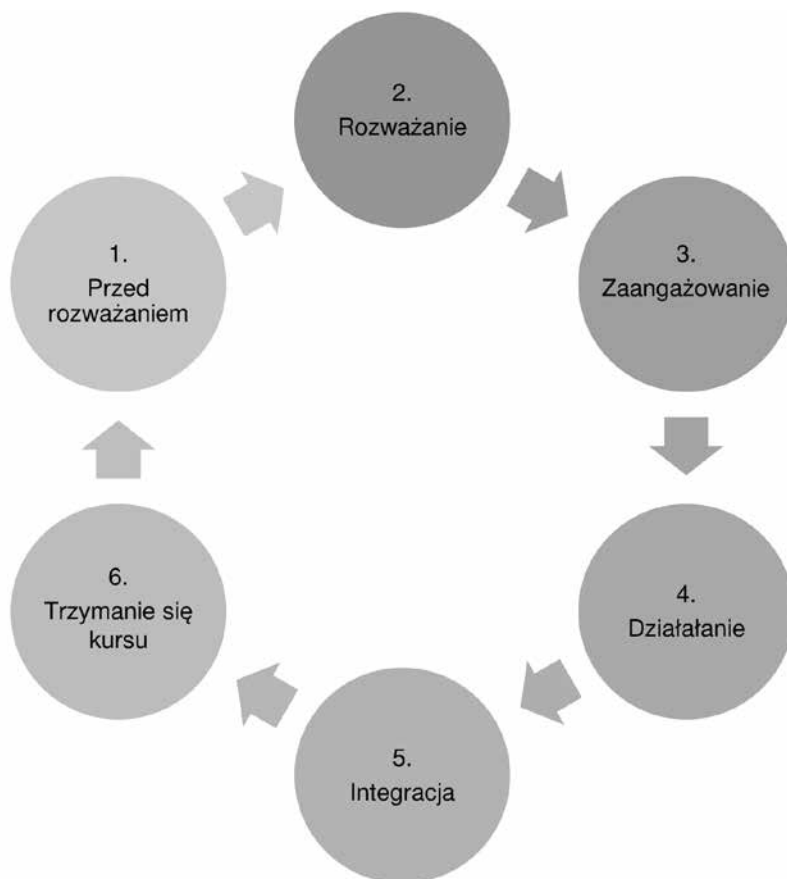
Efektywne wspieranie rozpoczyna się z chwilą zbudowania dobrego kontaktu i relacji w coachingu i prowadzi klienta do ustalania celu i procesu zmiany. Kieruje

uwagę osoby na to, co osiągnęła, co chce osiągnąć i co osiągnie. Rozmowa motywacyjna jest modelem opartym na sposobie, w jaki ludzie skutecznie zmieniają się sami (Bolstad, 2013, za: Finney i Moos, 1998, s. 157). James Prochaska, John Norcross i Carlo DiClemente przeprowadzili rozmowy z 200 osobami, które same rzuciły palenie, aby dowiedzieć się, jak to się odbyło. Badacze ci śledzili również inne przypadki, gdzie ludzie zmienili i zaprzestali wiele innych wyniszczających zachowań. Wyniki tych badań potwierdziły, że w pewnych okolicznościach ludzie sami dobrze sobie radzili ze zmianą swojego zachowania. Sprawdza się to również w przypadkach, kiedy zachowanie jest silnym uzależnieniem. Ponad 2/3 uzależnionych osób, które przestały pić alkohol, dokonało tego na własną rękę, nie korzystając z niczyjej pomocy. 95% spośród 30 milionów Amerykanów, którzy w ostatnich 10 latach rzucili palenie – dokonało tego również bez medycznej pomocy lub innej podobnej do AA terapii (Bolstad, 2013, za: Prochaska i in., 1994, s. 36). Ludzie ci odnoszą lepsze długoterminowe sukcesy, niż ci, którzy wybrali terapię: 81% z tych, którzy przestali pić na własną rękę nadal przez kolejne 10 lat wstrzymywało się przed piciem, w porównaniu do zaledwie 32% tych, którzy uczestniczyli w programie AA. (Bolstad, 2013, za: Trimpey, 1996, s. 78; Ragle, 1998).

Co dokonało się w życiu tych, którzy sami z sukcesem dokonali zmiany? Badania przeprowadzone na 2700 palących Brytyjczykach wykazały, że często, kiedy przestali palić, zmieniali pracę, zmieniali swoje związki lub rozwiązywali inne problemy. Gdy zaprzestawali palić, tworzyli „nowy zestaw przekonań o korzyściach z niepalenia, jako stan pożądany i przynoszący satysfakcję” (Bolstad, za: Marsh, 1984). Co takiego robią ci, którzy sami się zmieniają i odnoszą sukces, a czego nie potrafi powtórzyć większość psychoterapeutów. Prochaska i DiClemente (za: Bolstad, 2013) odkryli, że osoby, które z sukcesem zmieniają się bez niczyjej pomocy, przechodzą przez cykle składające się z 6 etapów. Wspieranie danej osoby na danym etapie wymaga całkowicie innego podejścia niż wspieranie kogoś, kto jest na innym etapie. Jednym z powodów, dlaczego terapia bywa mniej skuteczna, jest to, że każdy jest w niej traktowany, jakby był na tym samym etapie. „Metodologia Rozmowy Motywującej nie skupia się na treści problemu, czyli na przykład informowania alkoholika na temat niebezpieczeństwa spożywania alkoholu, ale na procesie stawania się zmotywowanym do zerwania z nałogiem” (Bolstad, 2013, s. 144). Ciekawe jest to, że autorzy opisują opór jako rezultat zastosowania strategii zmiany nieodpowiedniej na danym etapie zmiany.

## Model zmiany dokonanej samemu

Rysunek 1. Model zmiany dokonanej samemu



Źródło: Bolstad (2013).

Etapy cyklu są następujące:

### Etap 1. Przed rozważaniem

Na tym etapie osoba nie uważa problemu za ważną sprawę. Osoba wspomagająca, niezgadająca się na zaakceptowanie problemowych zachowań może po prostu uzyskać przyzwolenie na udzielenie informacji.

### Etap 2. Rozważanie

Dana osoba waha się pomiędzy chęcią zmiany a starymi przyzwyczajeniami. Osoba wspierająca może pomóc jej eksplorować wartości i doprecyzować je oraz zastosować procesy podejmowania decyzji.

**Etap 3. Zaangażowanie się**

Dana osoba mówi, co naprawdę chce zmienić. Osoba wspierająca może pomóc jej wyznaczyć cele i sprawdzić wolę działania.

**Etap 4. Działanie**

Jeśli dana osoba jest gotowa do działania, osoba wspierająca może pomóc wyłonić i zmienić starą strategię kreowania problemu oraz „zintegrować będące w konflikcie elementy sieci neuronowych”, aby rozwiązać problem.

**Etap 5. Integracja**

Na tym etapie dana osoba potrzebuje zbudować nowy styl życia poprzez integrację zmiany na poziomie misji, wartości i linii czasu. Aby wesprzeć zmianę, osoba wspierająca może również nauczyć klienta umiejętności interpersonalnych, umiejętności zmiany stanu i innych pożytecznych nowych strategii.

**Etap 6. Trzymanie się kursu/Powracanie na kurs**

Ważne jest, że dana osoba przemyśli metody reakcji na potencjalne pokusy powrotu do starych nawyków oraz że potrafi wytrwać przy swoich nowych wyborach.

## Model RESOLVE – wykorzystanie w sesji coacha

Wspierając klienta coachingu w trakcie zmiany, warto zestrajać się z jego wrodzoną umiejętnością zmiany, która jest opisana powyżej w Modelu zmiany dokonanej samemu. Do zaplanowania tego procesu można zastosować 7-stopniowy model oparty na akronimie RESOLVE (Bolstad, 2013, s. 145). Włączenie do tego modelu każdego z etapów Modelu zmiany dokonanej samemu ma swoje uzasadnienie w badaniach. Ten model można wykorzystać w dowolnych procesach planowania, w nauczaniu oraz w coachingu. W modelu tym sprawdza się każdy krok, by upewnić się, że odpowiedni etap cyklu dokonywanej samemu zmiany został osiągnięty i do tego dostosowuje się Model RESOLVE:

- 1. Resourceful state** – zasobny stan umysłu osoby wspierającej zmianę.

Osoba wspierająca zmianę powinna siebie wprowadzić w zasobny stan, czyli taki, który odczuwa jako stan pewności, w którym ma mnóstwo energii, po to aby komuś dać uwagę i wesprzeć ją. Bolstad podaje, że jeśli osoby wspierające same źle funkcjonują w swoim życiu, to oddziałują na swoich klientów, pogarszając ich stan (Bolstad, s. 145, za: Carkuff i Berenson, 1977). Porównali oni większość psychoterapeutów do zawodowych ratowników WOPR z dużym doświadczeniem w wiosłowaniu, rzucaniu koła ratunkowego i wykonywaniu sztucznego oddychania, jednak bez umiejętności

plywania. „Oni nie są w stanie uratować nikogo, ponieważ kiedy sami znajdują się w podobnej sytuacji, nie będą mogli uratować sami siebie”.

**2. Establish rapport** – zbuduj dobry kontakt.

Osoba wspierająca zmianę, coach, powinna oddychać w tym samym rytmie, dopasować swój głos oraz używać słuchania odzwierciedlającego w celu uznania i sprecyzowania sytuacji osoby w potrzebie. Można stosować empatyczną parafrazę – ponowne przedstawienie sensu wypowiedzi, co pomaga osobie chcącej dokonać zmiany sprecyzować jej problem i przejść przez etap „rozważania”.

**3. Specify the result** – sprecyzuj cel danej osoby.

To etap, w którym coach wspiera klienta w sprecyzowaniu celu wg modelu SPECIFY. Pomaga się sprecyzować cel klientowi na tyle, aby mógł później sprawdzić, czy problem został rozwiązany, a cel osiągnięty. W procesie zmiany jest etap „zaangażowania się”. To, jak wiele mówi się na pierwszej sesji o rozwiązaniach i rezultatach, jest ściśle powiązane z prawdopodobieństwem, że dana osoba będzie kontynuować proces zmian (Bolstad, za: Miller i in., 1996, s. 259). Skuteczne wspieranie jest procesem skupionym na rozwiązaniu.

**4. Open client’s model of the world** – otwórz model świata klienta.

Na tym etapie jako osoba wspierająca coach pomaga klientowi zrozumieć, jak można urzeczywistnić zmianę. Ważne jest na tym etapie, aby pomóc klientom przeramować myślenie ze skupienia na problemie w skupienie na rozwiązaniu, co klient powinien zmienić w swoim myśleniu i jak ma wyjść z sytuacji, że mu się coś przytrafiło, do punktu, kiedy czuje, że to on ma wpływ na sytuację i za nią odpowiada. Klienci, którzy wierzą, że są odpowiedzialni za swoje reakcje, o wiele lepiej wypadają w licznych badaniach dotyczących różnych modeli terapii (Miller i in., 1996, s. 147). Badania wykazują, że poczucie posiadania kontroli nad elementami swego życia nie jest stałą cechą, którą niektórzy posiadają, zależy to również od interakcji z osobą wspierającą – coachem.

**5. Lead to the result** – prowadź do pożądanego wyniku.

Należy wybrać na tym etapie, którego procesu zmian użyje klient, aby w ten sposób osiągnął cel. Uczenie się i praktykowanie nowych umiejętności w prawdziwym życiu jest również silnym procesem zmian. Klient ustala sobie metody i działania prowadzące go do osiągnięcia celu.

**6. Verify the change** – zweryfikuj zmianę.

Po zakończeniu procesu należy sprawdzić, czy klient odczuwa i przeżywa sytuację inaczej. Można poprosić klienta, aby powiedział, w jakim stopniu zbliżył się do swojego celu – rozwiązania na skali (od 1 do 10). Coach może pochwalić klienta i świętować razem z nim jego sukces – zmianę. Spostrze-

ganie pozytywnej zmiany i umiejętność celebrowania zmiany to również proces zmiany.

#### 7. **End the process** – zakończ proces.

Należy sprawdzić, czy wprowadzone zmiany pasują do intencji klienta: można zachęcić do wyobrażenia sobie możliwych przyszłych sytuacji, w których w przeszłości klient miał problem z zauważeniem, że problem jest rozwiązany. W NLP ta technika nazywa się rzutowaniem w przyszłość i oznacza odesłanie w prawdziwe życie. To proces zadbania o to, aby zmiany osobiste nie były „zakotwiczone” w relacji z coachem – osobą wspierającą, tylko do rzeczywistych sytuacji w życiu, gdzie są potrzebne.

## Coach jako osoba wspierająca klienta w przeprowadzeniu kreatywnej zmiany – model praktyki PEACE

### Rama coacha

Stojąc w obliczu własnych wyzwań związanych z przeprowadzeniem się do Chin, założeniem rodziny, oraz zainspirowany pracą moich wieloletnich Nauczycieli: dr. Stephena Gilligana i Roberta Diltsa, mojego Nauczyciela Qi Gong (Czi Kung) Qiu Fu Chun oraz odkryciami dotyczącymi mojej własnej tradycji duchowej, zbudowałem narzędzie (mapę), które nazywam PEACE PRACTICE MODEL. Narzędzia tego używam w mojej codziennej praktyce autocoachingu, w pracy z moimi klientami i studentami. Praktyka PEACE jest ważną częścią rozpoczęcia sesji coachingowej, jak również jej fundamentem. Pomaga ona rozwinąć stan dynamicznej integracji coacha i *coachee*, bardziej harmonijnej relacji pomiędzy nimi, kontaktu z zasobami, celem, gotowością i otwartością potrzebnymi w sesji coachingowej i niezbędnymi do przeprowadzenia twórczej zmiany. Możemy znaleźć zarówno wiele podobieństw, jak i różnic pomiędzy COACH STATE<sup>4</sup> (Dilts, Gilligan), RESORCEFUL STATE (Bolstad) a PEACE PRACTICE (Kułakowski).

Model Praktyki PEACE dotyczy zarówno rozwijania i utrzymywania stanu świadomości sprzyjającego przeprowadzeniu kreatywnej zmiany, jak i działań z niego wypływających. Zatem łączy w sobie i stan, i zamierzone, intencjonalne dalsze działanie.

---

<sup>4</sup> Informacje o COACH STATE Michał Kułakowski uzyskał w trakcie warsztatów i rozmów ze swoimi wieloletnimi Nauczycielami: dr. Stephenem Gilliganem i Robertem Diltssem.

PEACE to akronim angielskich słów:

**P** – *present, psychically and physically involved* (obecny, scentrowany, zaangażowany psychicznie i fizycznie w proces coachingu).

Dążymy do integracji psychosomatycznej zarówno coacha, jak i klienta, by w nawiązaniu do jednego z kolejnych kroków „C” zbudować połączenie, kontakt na tzw. poziomie limbicznym (rezonansu limbicznego), poczucia wzajemnej obecności i kontaktu. Sposobem na pogłębienie stanu obecności w ciele (*embodied*), odczuwania sygnałów płynących z ciała mogą być techniki świadomego oddechu, świadomego ruchu i innych form świadomego zaangażowania ciała w proces twórczego uczenia się.

**E** – *expanding field of perception* – poszerzający pole percepcji.

Podróżowanie motocyklem to jedna z moich pasji. Gdy przekręcam manetkę gazu i strzałka prędkościomierza przekręca się w prawo, coraz bardziej potrzebuję skoncentrować uwagę na drodze przede mną, by zauważyć, czy nie ma tam plam oleju, piasku, żadnej przeszkody na drodze. W miarę skupiania się na tym co przede mną, coraz mniej uwagi poświęcam pięknym krajobrazom górskim, przemierzając serpentyny trasy Transfogarskiej w górach Rumunii, łatwo też przeoczyć ewentualny zjazd z autostrady. Podobnie, gdy żyjąc w stresie, codziennym pędzie zawężamy pole percepcji, ograniczając się jedynie do tego, co na wprost przed nami, tracąc możliwość dostrzeżenia olbrzymiej części otaczającej nas rzeczywistości dostępnej poprzez widzenie peryferyjne, które wiąże się z bardziej refleksyjnym stanem obecności. A refleksyjny stan obecności jest jednym z elementów coachingu przeprowadzania twórczej zmiany.

**A** – *aware, appreciating, accepting* (świadomy, rozwijający świadomość, utrzymujący w świadomości, doceniający, akceptujący) – odnosi się do praktyki uważności i akceptacji oraz docenienia m.in. procesu nauki, zauważania bez oceny, utrzymywania przestrzeni dla zauważanej rzeczywistości i wglądów.

**C** – *curious, caring, connected, connecting* (zaciekawiony – ciekawy, dbający, połączony, łączący/integrujący) – praktyka świadomej, celowej ciekawości służącej utrzymywaniu motywacji do eksplorowania tematów w coachingu (zamiast ich oceny) oraz utrzymywania świadomości połączenia z zasobami, celem, własnymi wartościami (oraz innymi ważnymi elementami w coachingu) w celu budowania, utrzymywania i rozwijania zintegrowanej mapy świadomości – wewnętrznej harmonii. C nawiązuje również do zbudowania i utrzymania kontaktu na poziomie limbicznym, „rezonansu limbicznego” z klientem, „połączenia na poziomie odczuwania”.



E – *expressing and encountering. Extending, expanding, expressing, emanating and encountering with: energy, spirit, Qi, blessing, positive intention, appreciation and gratitude* (emanujący energią, poszerzający, rozprzestrzeniający i wyrażający własną energię, własnego Ducha, Siebie, „Qi”, z akceptacją i postawą pełną miłości/błogosławieństwem z intencją integrowania, rozwijania większej – harmonijnie funkcjonującej całości), z pozytywną intencją, akceptacją i wdzięcznością.

Z wewnętrznej harmonii będą wyłaniały się: pozytywna intencja i cel na sesję coachingową. Zanim się to jednak stanie, „E” będzie nawiązywało również do poszerzenia pola obecności, energii i twórczej akceptacji. To element głęboko osadzony w kulturze wschodniej, mocno widoczny w kulturze chińskiej – w Qi Gong, Tai Chi, Sztukach Walki. To przede wszystkim otwarcie się na proces uczenia się, również w obliczu wyzwań, zamiast walki z nimi (*blessing, appreciation and gratitude*), zauważymy tu odniesienie do kultury chrześcijańskiej (*zło dobrem zwyciężaj* – zasady miłości, czyli przestrzeni i włączenia w proces twórczy) oraz jednego z najważniejszych założeń pracy Milтона H. Ericksona<sup>5</sup> – zasady spożytkowania (*utilization principle and utilization technique*). Poszerzenie pola obecności energii to sposób, by czuć się bardziej bezpiecznym (zasobnym) zarówno w eksplorowaniu tematów coachingowych, jak i kreowaniu codziennej rzeczywistości. To również element nawiązujący do wyrażenia przez coacha własnej intencji, np. *jestem tu, by szczerze i najlepiej, jak potrafię, wspierać Cię w tym procesie. Oferuję swoją uczciwość, obecność, uważność*. To również miejsce na wyrażenie generalnej pozytywnej intencji klienta na sesję – np. *oferuję swoją obecność i uczciwość w tym procesie*.

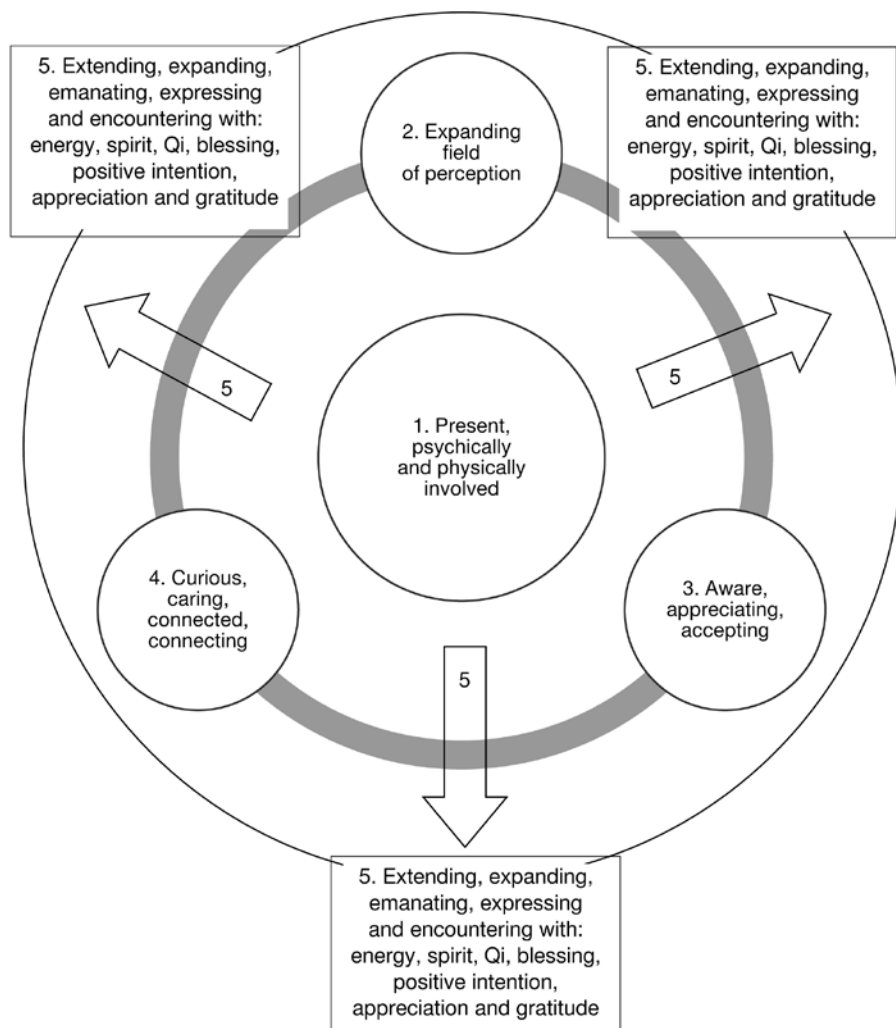
PEACE jest praktyką, którą stosuję we wstępnej fazie sesji oraz korzystam z niej w całym procesie sesji czy cyklu sesji coachingowych. W mojej praktyce proces ten, wpływający na jakość stanu coacha i klienta oraz ich działań, jest fundamentem sesji coachingowej. Dopiero uzyskaniu stanu PEACE podejmowane są kolejne kroki związane ze strukturą coachingu i konkretną potrzebą sytuacji w relacji coachingowej. Kroki te przeprowadzane są również z zasadą praktyki PEACE. Wierzę, że jednym z założeń sesji i cyklu sesji coachingowych jest tworzenie, utrzymywanie i rozwijanie wewnętrznej harmonii oraz kreowanie harmonii ze środowiskiem i w środowisku, w którym żyjemy. Odnosząc się do harmonii, mam na myśli zintegrowany i dobrze działający system, czy to mapę rzeczywistości, czy relacje z innymi ludźmi czy społecznie odpowiedzialny biznes przynoszący ko-

<sup>5</sup> Informacje o Miltonie H. Ericksonie Michał Kułakowski zaczerpnął w dużej mierze z rozmów z uczniem M.H. Ericksona, i jednocześnie swoim wieloletnim Nauczycielem – dr. Stephenem Gilliganem.



rzyści zarówno przedsiębiorcy, jak i środowisku, w którym funkcjonuje. Również obranie celu wypływającego ze świadomości osoby będącej w stanie PEACE i odkrywanie/kreowanie drogi do tego celu odbywa się w sposób harmonijny i z założenia ma sprzyjać tworzeniu wymiaru harmonii (nowego harmonijnie działającego systemu – przypomnijmy sobie założenia ekologii w coachingu, oraz założenia w pracy przy wykorzystaniu „narzędzi integrujących” takich jak „Koło wartości” czy „Piramida Poziomów Logicznych R. Diltsa”).

Rysunek 2. Model PEACE



Źródło: opracowanie własne Michała Kułakowskiego.

PEACE PRACTICE poprzez wspieranie integracji świadomości praktykującej osoby czy grupy osób pomaga w skontaktowaniu się z głębokimi wartościami, wezwaniem, o którym wspomina J. Campbell, opisując Podróż Bohatera. Wezwaniem, z którego wypływa cel sesji.

Praktyka ta pomaga w regulacji poziomu motywacji: energii i jej ukierunkowaniu poprzez zaangażowanie ciała, skontaktowanie się z wartościami osoby praktykującej coaching (praktykującej, bo dotyczy to zarówno procesu autocoachingu, jak i coachingu w parze czy zespole) oraz poprzez wyrażenie pozytywnej generalnej intencji na sesję (np. obecności, uczciwości, zaangażowania).

PEACE PRACTICE wspiera proces regulacji napięcia psychofizycznego, emocji poprzez praktykę uważności oraz zaangażowania umysłu kognitywnego i umysłu ciała (psychosomatycznej integracji) oraz dzięki pracy w przestrzeni. To proces wspierający budowanie relacji opartych na uczciwości, akceptacji, empatii, autentyczności i przejrzystej komunikacji.

Proces, który wymaga od nas uważności, refleksji, wzbogacony dobrej jakości relacją z drugą osobą i przejrzystą komunikacją wspierają rozwój połączeń nerwowych mózgu odpowiedzialnych za naszą odporność psychiczną (Siegel, 2010). Takiej odporności potrzebujemy nauczyć się na naszej Drodze urzeczywistniania naszych marzeń i realizacji naszego potencjału.

## Teoria V. Frankla – człowiek jako istota dążąca do wartości a wewnętrzna motywacja do zmiany

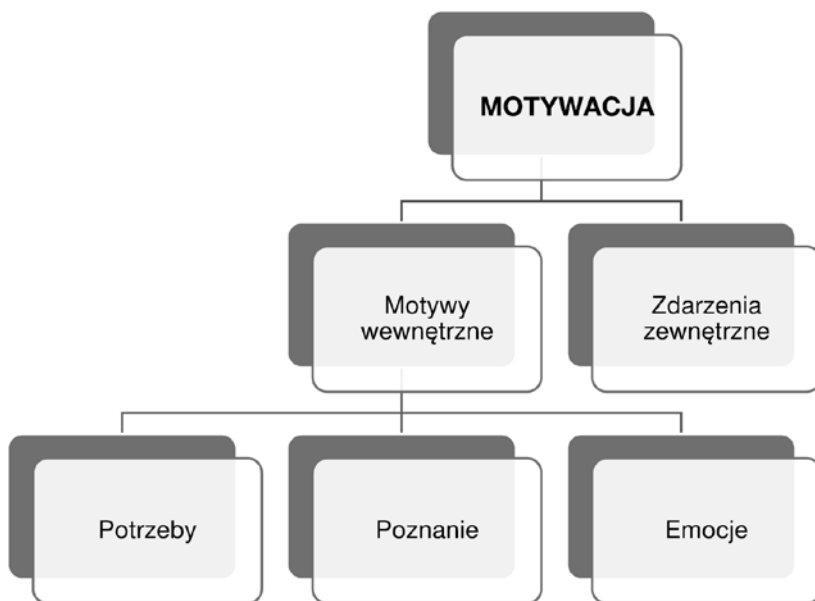
Co jest źródłem motywacji? Źródłami motywacji w sensie bardzo ogólnym mogą być stany wewnętrzne podmiotu lub zewnętrzne stany otoczenia. Wewnętrzne stany podmiotu wskazują na tzw. motywację wewnętrzną, której źródłem są właściwości i zdarzenia zachodzące w podmiocie, bez względu na ich charakter. Zewnętrzne stany otoczenia pokazują, że motywacja może być wynikiem tego, co dzieje się poza podmiotem, a więc bodźców, które dochodzą z otoczenia, zadań stawianych człowiekowi, zmian otoczenia itp. Z tego powodu motywy różnicuje się na zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród źródeł wewnętrznych motywacji można wyróżnić potrzeby, oceny (czynniki poznawcze) oraz emocje (Gasiul, 2007, s. 226).

Poszukując odpowiedzi na pytanie o źródła motywacji, dochodzimy do założeń dotyczących natury człowieka. Autorzy badający źródła motywacji wskazują na:

- biologiczne źródła motywacji,
- inne warstwy bytu ludzkiego (Gasiul, 2007, za: Frankl, 1984):
  - warstwa somatyczna (procesy fizjologiczne, motywacja jest wyjaśniana w kategoriach instynktów, popędów, form wyładowania energii),

- warstwa psychiczna – obejmująca psychiczny i społeczny wymiar egzystencji ludzkiej,
- warstwa noetyczna lub duchowa – najbardziej centralna, stanowiąca o podmiotowości człowieka, wolności, przekraczaniu stanu tu i teraz, gdzie podstawą motywacji jest odkrywanie znaczeń, wola sensu.

Rysunek 3. Podstawowe źródła motywacji



Źródło: Reeve (2005); Gasiul (2007, s. 227).

U podstaw teorii Frankla znajduje się założenie o możliwości analizy natury człowieka jako istoty biologicznej, psychicznej oraz noetycznej, co ma następstwa dla zrozumienia motywacji ludzkiej. Człowiek jest istotą intencjonalną, każda forma zachowania wskazuje na ukierunkowanie ku czemuś. Szczególnie ważne jest ukierunkowanie ku wartościom. Wartości są podstawą motywacji, ponieważ pozwalają odkryć i spełniać wolę sensu.

Człowiek w rzeczywistości nie jest istotą napędzaną popędami, ale pociągana przez wartości. (...) wypełniamy nasz byt ludzki sensem zawsze dzięki temu, że urzeczywistniamy wartości (Gasiul, 2007, s. 409 za: Frankl, 1984).

Człowiek jest przede wszystkim istotą rozumiejącą i wartościującą, dlatego też nie tylko nadaje sens, ale również odkrywa sens i znaczenie. Odkrywanie sensu

i znaczenia wskazuje na możliwość odkrycia czegoś obiektywnego. Odkrywanie sensu odbywa się przez poznawanie i doświadczanie świata oraz samego siebie. Frankl uważa, że między podmiotem a światem istnieje ciągłe napięcie, którego ignorowanie byłoby jednoznaczne z lekceważeniem obiektywności świata. Poznawanie świata jest natomiast aktem transcendencji, a sam świat, który jest obiektywną rzeczywistością, umożliwia człowiekowi „możliwości aktualizacji własnego istnienia. Każda sytuacja życiowa daje szansę na odkrywanie i aktualizację własnego istnienia”. Napięcie między podmiotem, a światem powoduje, że człowiek dąży do odkrywania sensu, w ten sposób uruchamia się wola poszukiwania sensu, która staje się potrzebą psychiczną. Wola sensu oznacza jednocześnie kierowanie się ku wartościom. Frankl ujmując ludzkie istnienie w trzech aspektach:

1. Ja jestem w kategoriach – *ja muszę* (przez środowisko, wyposażenie genetyczne) – jest to wymiar konieczności;
2. Ja jestem w kategoriach – *ja potrafię* (ja potrafię zrealizować dane formy aktywności, np. potrafię wykonywać daną pracę) – jest to wymiar możliwości;
3. Ja jestem w kategoriach – *ja powinienem* (zadania stawiane człowiekowi) – jest to wymiar powinności (Gasiul, za: Uchnast, 1987, s. 95).

Dzięki temu, że istnieją wymienione wymiary rzeczywistości, może pojawić się również napięcie między tym, co konieczne i możliwe, a tym, co powinno być zrobione. To wszystko prowadzi do uaktywnienia motywacji.

## Wspieranie jako proces holistyczny – integracja ciała i umysłu

Innym przykładem zachodniego procesu dzielenia jest oddzielenie człowieka od otaczającego go wszechświata: od natury, od tego, co możemy nazwać duchową stroną życia. Samo pojęcie *healing* – uzdrawianie, leczenie, pochodzi od staroangielskiego słowa *haelen* oznaczającego „całość”, od którego pochodzą również słowa „święty” i „całość”. W języku staroangielskim *uzdrowić* znaczyło przywrócić połączenie ze wszechświatem, połączyć razem wszystkie twoje części, ponownie połączyć ciało i umysł. Słowo „holistyczny” jest używane dzisiaj przez wielu profesjonalistów zajmujących się zdrowiem, do opisanie opieki, która ma na celu ponowne połączenie. Ponowna integracja ciała i umysłu, spraw osobistych i politycznych, indywidualnych i rodzinnych, człowieka i wszechświata może uczynić wspieranie do zmian – coaching – procesem holistycznym (całościowym).

Kluczowe znaczenie dla rozwoju człowieka mają „wartości – postawy”. Odkrywanie znaczenia (sensu) wymaga jednak stałego twórczego wysiłku człowieka,

sens nie jest dany – jest wynikiem pracy człowieka nad sobą zaangażowania się i zabiegania o ten sens (Gasiul, 2007, s. 410).

Proces coachingu korzystający z Modelu RESOLVE jako bazy, która zestraja się z Modelem zmiany dokonanej samemu, łączy się i wspiera motywację do tego, aby dążyć do życia w harmonii i sensie. Dzięki odwoływaniu się do wartości nawet w cierpieniu człowiek jest w stanie dokonać transcendencji siebie. „W tym świetle motyw »aktualizacji siebie« nie może być motywem nadrzędnym; jest on raczej ubocznym rezultatem procesu transcendencji siebie (wykraczania »poza« dzięki wartościom, co jednocześnie zaspokaja wolę sensu)” (Gasiul, 2007, s. 411). Praktyka Modelu PEACE pozwala coachowi na osiągnięcie stanu i wewnętrznej integracji, kiedy to w kontakcie ze swoją kreatywnością (w pełni zasobów – motywacja jest jednym z nich) wspiera klienta w zmianie.

## Case study z Chin

Coaching jest dla mnie sposobem na budowanie zintegrowanej mapy rzeczywistości i etapem odkrywania drogi do celu. Podobne spojrzenie ma wielu moich chińskich kolegów. Chiny to bardzo szybko rozwijający się kraj, to kraj zarówno wielkiej biedy, jak i wielkich fortun, ogromnych biznesów i często żyjących w olbrzymim stresie ludzi. W dużych miastach jak Bejng, Szanghaj, Kanton, wielu ludzi żyje w ogromnym pędzie. W Kantonie – mieście, w którym mieszkam – oficjalnie mieszka 13–14 milionów osób, niektórzy szacują, że 20–25 milionów. W kulturze chińskiej, o czym wielokrotnie słyszałem od chińskich kolegów, zakodowana jest myśl – masz być pierwszy. Ta myśl rozwija się już w szkole podstawowej. A przy ponadmiliardowej populacji bycie pierwszym jest nie lada wyzwaniem, związanym z przeogromnym stresem. Spotykam wielu ludzi spełnionych finansowo, poszukujących czegoś więcej niż jedynie pieniędzy. Poszukujących większej harmonii w swoim życiu, tego, co nazywamy *well-being* – radością, szczęściem, zdrowiem i sukcesem – nie tylko finansowym. Częstym tematem sesji coachingowych, które prowadzę w Chinach, jest temat harmonii, równowagi, poczucia szczęścia, życia zgodnie z własnymi wartościami, dobrych relacji rodzinnych, czy rozwoju biznesu ugruntowanego zarówno w wartościach przedsiębiorcy, jak i w realiach rynkowych. PEACE PRACTICE jest częścią takiej sesji. Oto przykład jednej z nich.

*Case study* przedstawia pracę coachingową, której celem było wsparcie zespołu partnerów w wykreowaniu wizji i misji przedsięwzięcia opartej na wspólnie wyznawanych przez partnerów biznesowych wartościach. Celem przedsięwzięcia miało być propagowanie tradycyjnej kultury chińskiej, rozwoju osobistego i dobrych relacji rodzinnych w Chinach.

**Klient/Inicjator:** Chiński przedsiębiorca – Pani Chen – zainspirowana własnym procesem coachingowym i jego rezultatami, podążając za swoją pasją i potencjałem rynkowym – zdecydowała się zbudować sieć miejsc promujących kulturę chińską oraz rozwój osobisty na terenie całych Chin, a w przyszłości poza granicami kraju. Jej wizją były miejsca skupiające osoby z lokalnej społeczności, które, poznając kulturę własnego kraju, poznawałyby również ideę i narzędzia wspierające rozwój osobisty, budowałyby i rozwijały zdrowe relacje rodzinne oparte na uczciwości i wyznawanych przez siebie wartościach. W wizji tej klient podkreślał szczęście rodziny, dobrych relacji partnerskich oraz relacji z dziećmi.

Zamysłem bizneswoman było rozwinięcie przedsięwzięcia wraz z jej partnerami biznesowymi, z którymi współpracowała już wcześniej w ramach innych projektów.

Pani Chen jako jedyna brała wcześniej udział w szkoleniach coachingowych i miała również doświadczenie w pracy z coachem. Podczas tej pracy odkryła własne wartości jako ważne, motywujące ją do podjęcia działań czynniki, wykrystalizowała po części wizję przedsięwzięcia. Pozostali partnerzy nie mieli doświadczeń coachingowych.

**Pierwszym celem procesu coachingowego było:** stworzenie zespołu partnerów (na tym etapie pracy czterech partnerów) biznesowych wyznających wspólne wartości promujące rozwój osobisty, dobre relacje rodzinne oraz kulturę chińską.

**Drugim celem procesu coachingowego było:** „uwolnienie” ducha pracy zespołowej, kreatywności oraz rozwinięcie na tym etapie pracy afiliacyjnego stylu zarządzania, by promować indywidualny, kreatywny wkład każdego z partnerów, wspólne rozwinięcie biznesu i długoterminową efektywność pracy zespołu partnerów biznesowych.

**Wyzwanie:** Przed zaproszeniem coacha do wsparcia pracy zespołu, partnerzy już rozpoczęli pracę i zatrzymali się „w martwym punkcie”. Pani Chen chciała pracować ze swoimi partnerami nad wartościami, na których miałyby opierać się biznes. Uważała, że praca nad wartościami pomoże wszystkim wykrystalizować wspólną wizję przedsięwzięcia, i rozbudzić motywację do kreatywnej współpracy. Zaangażowani w inne przedsięwzięcia partnerzy chcieli jednak skupić się nad czymś bardziej konkretnym, bo „mieli już pomysł i potencjał rynku został już rozpoznany” – chcieli skupić się na biznesplanie, zarysowaniu wizji, następnie strategii i przystąpić do jak najszybszej realizacji.

**Perspektywa Inicjatorki przedsięwzięcia – Pani Chen:** Zaprosiłam coacha, z którym miałam już wcześniej okazję pracować, do wsparcia mojego nowego przedsięwzięcia biznesowego. Pracowałam z zespołem osób, które znałam już z innych projektów. Wiedziałam, że są one godne zaufania, skuteczne biznesowo. Moja wizja wymagała większej kreatywności, chciałam, by nowy projekt był czymś

wyjątkowym co najmniej na skalę Chin, a w przyszłości również światowej, by pokazać że marka chińska niesie ze sobą jakość i innowacyjność. Że my, Chińczycy jesteśmy również innowacyjni i nasz biznes służy społeczeństwu. To idea pokazania Chin z tej strony była ważnym elementem. Jednakże pomoc osobom w ich rozwoju osobistym, budowaniu szczęśliwych rodzin, w których dzieci wychowywane są w ciepłe rodzinnej miłości, były fundamentem całego przedsięwzięcia. Pomysł na biznes wspierający środowisko, w którym mieszkam, narodził się w trakcie szkolenia coachingowego i rozwinął się w trakcie mojej własnej pracy coachingowej. Czułam głęboką potrzebę zbudowania biznesu zorientowanego społecznie, nie tylko finansowo. Wspierającego rozwój osobisty, społeczeństwo chińskie w kultywowaniu rodzinnego ciepła. Biznes ten miałby być połączony z promowaniem mojej własnej kultury, kultury związanej z parzeniem i pićm herbaty na bazie rozwinięcia sieci herbaciarni wspierających rozwój osobisty, relacje społeczne, szczególnie rodzinne.

**Perspektywa wspólna Partnerów:** Praca z coachem pomogła nam odkryć nową jakość współpracy. Skłoniła do większej refleksji, co choć było wymagające, przyniosło korzyści w formie głębszego zrozumienia naszych motywów współpracy i idei, która nam przyświecała. Zadziwiająco było, jak wiele wartości mamy wspólnych, które stały się centrum naszych działań, a różnice wniosły dużo kreatywnych, innowacyjnych pomysłów. Praca ta pomogła nam znacznie poszerzyć gamę pomysłów na nowy biznes. Motywacja i odpowiedzialność za wspólny biznes wymiennie wzrosły. Bardziej klarownie opisaliśmy korzyści, które nasz biznes niesie społeczności, i to, w jaki sposób te korzyści chcemy dostarczać. Dookreśliśmy, że w ramach rozwoju sieci naszych herbaciarni będziemy promować pracę trenerów rozwoju osobistego, coachów, których znamy z jakości ich pracy. Chcemy promować dobrej jakości publikacje o tematyce rozwojowej w naszej herbaciarni, wprowadzać inne sposoby na promowanie rozwoju osobistego i zdrowego życia rodzinnego. W ramach naszych pierwszych spotkań z coachem skoncentrowaliśmy się na rozpoznaniu naszych wartości i wyłonieniu wartości wspólnych, które miałby być fundamentem naszego przedsięwzięcia oraz rozwinięciu kompetencji, które pomogły nam być bardziej efektywnym zespołem. Była to bardzo kreatywna praca, przeplatana technikami oddechowymi, medytacją i wizualizacją, tworzeniem mapy pomysłów i wspólnymi prezentacjami pomysłów z dużą ilością ruchu.

Wypracowaliśmy zasady naszej współpracy opierające się na:

- wzajemnym zaufaniu, otwartości i okazywaniu wzajemnego szacunku,
- pracy w formie kreatywnej zabawy i relaksu,
- uważnym słuchaniu ze zrozumieniem,
- bezkrytycznej akceptacji pomysłów w fazie kreowania pomysłów,
- szanowaniu własnych wartości i wartości innych członków zespołu,



- integrowaniu pomysłów (używaniu: łącznika „i” zamiast „ale”),
- skoncentrowaniu się na pomysłach i rozwiązaniach.

W procesie coachingu wzajemnie obserwowaliśmy różne style myślenia i perspektywy poszczególnych partnerów związane z różnorodną specjalizacją – jeden z partnerów jest artystą grafikiem, dekoratorem wnętrz, inny specjalistą marketingu prowadzącym dużą firmę marketingową w Chinach, inny skupia się na rozwijaniu nowych biznesów, kolejny ma doświadczenie w prowadzeniu „małej gastronomii”.

W wyniku coachingu przekształciliśmy się w zespół współpracujący na bazie wspólnych wartości, wizji i misji, co było nowym i wzmacniającym zespołem doświadczeniem. Po określeniu rezultatów biznesowych dookreśliliśmy swoje role i zadania oraz wspólnie wypracowaliśmy zarys budżetu i przystąpiliśmy do realizacji zadań.

**Notatka coacha:** Po przeprowadzeniu cyklu sesji coachingowych 1:1 z Panią Chen zostałem zaproszony do pracy z zespołem w ramach rozwijanego, nowego biznesu promującego kulturę chińską, rozwój osobisty i zdrowe relacje rodzinne.

W ramach spotkań indywidualnych i zespołowych na przestrzeni 2 miesięcy wykorzystaliśmy praktykę PEACE jako fundament pracy coachingowej, oraz procesy indywidualnego oraz zespołowego coachingu. Wsparło to uwolnienie kreatywnego potencjału członków zespołu, jego integrację poprzez praktykowanie relacji opartych na uważności, otwartości na eksperymentowanie w pracy twórczej, wzajemnej akceptacji, pracy zarówno na poziomie odczuwania, intuicji, jak i intelektualnego myślenia. Pomogło w zbudowaniu zintegrowanej mapy przedsięwzięcia opartego na wspólnych partnerom wartościach. Z wartości tych wyłoniła się wspólna wizja i misja firmy osadzonej w realiach gospodarki chińskiej. Praca prowadzona była z perspektywy systemu i poszczególnych jego elementów, takich jak: perspektywy poszczególnych partnerów, przyszłych członków firmy, oczekiwania klientów, konkurencji oraz całej firmy, jakby bytu posiadającego świadomość i mającego swoje potrzeby, ambicje, oczekiwania. Praca wymagała wcielenia się członków zespołu w „ucieleśnioną” firmę, by, podążając za własną intuicją, wyrazić to, co chciałaby wyrazić firma jako realnie istniejący byt. Podobny proces dotyczył wyrażenia tego, co chciałoby wyrazić środowisko, w którym przedsięwzięcie miałyby być zrealizowane. Pracowaliśmy na linii czasu, wyrażając, niejako głosem firmy czy środowiska, postulatory z przyszłości. Proces ten zachęcał do minimalizowania osądów i wydawania ocen. Niósł ze sobą dużo kreatywności, uwolnił energię, wyobraźnię i refleksję dotyczącą odpowiedzialności społecznej, potrzebne w pracy z tematami innowacji i unikalności tego przedsięwzięcia na rynku chińskim.



Jako coach szczególnie cenię sobie pracę na zasadzie współtworzenia, zasadzie partycypacyjnej, dlatego poprosiłem o znalezienie sposobu na zebranie całego zespołu partnerów, kluczowych osób wspierających ten proces, szczególnie w pierwszym etapie pracy. Ze względu na duże odległości zamieszkania partnerów pierwszy etap pracy zespołowej odbył się w ramach dwóch jednodniowych spotkań, dalsze etapy pracy z coachem prowadzone były na zasadzie spotkań telefonicznych i wymiany informacji drogą internetową.

W szerokim zarysie działania coachingowe były skierowane na:

- Wyłonienie wspólnych wartości poszczególnych partnerów biznesowych;
- Pogłębienie wzajemnego rozumienia tych wartości i wyłonienie wspólnej wizji dotyczącej przedsięwzięcia promującego kulturę chińską, rozwój osobisty i zdrowe relacje rodzinne – założenie inicjatorki projektu;
- Wsparcie lidarskiej roli inicjatorki pomysłu i w głównej części osoby finansującej projekt;
- Wsparcie partnerów biznesowych w umocnieniu efektywnie działającego zespołu;
- Udzielanie wsparcia coachingowego *ad hoc* w dalszej części projektu;
- Uwolnienie ducha zespołu, wspierania kreatywności partnerów biznesowych, integracji perspektyw poszczególnych i całej organizacji/rozwijanej firmy jako fizycznie realnego bytu;
- Wsparcie poszczególnych partnerów w odnalezieniu rozwiązań w sytuacjach trudnych;
- Zbudowanie konkretnych narzędzi coachingowych, ułatwiających integrację różnych perspektyw, integrację wartości i opisanie mapy przedsięwzięcia osadzonego w realiach chińskiej gospodarki oraz podjęcie działań wynikających ze zintegrowanej wizji i misji kreowanej firmy.

Jestem wdzięczny Pani Chen i całemu zespołowi za otwartość, zaufanie i współpracę w trakcie procesu coachingowego. Gratuluję wypracowania wspaniałej wizji i misji firmy, które realizowane są w ramach otwierania, na zasadach franczyzy, kolejnych miejsc promujących kulturę chińską, wyborną herbatę, rozwój osobisty i dobre relacje rodzinne.

## Podsumowanie

W artykule przedstawiono sposoby na odnalezienie wewnętrznej motywacji potrzebnej do osiągnięcia celu u klienta coachingu, wspieranego przez coacha będącego w stanie dostępu do swoich zasobów. Zostały one ukazane jako cztery

założenia będące jednocześnie czterema drogami we wspólnej podróży ku wewnętrznej motywacji w coachingu.

Pierwsza droga zaczyna się od magicznego zaklęcia – samospełniającej przepowiedni, która podobnie jak w baśniach wyposaża klienta w moc i wiarę, że da radę odbyć tę podróż i nawet mimo różnych wyzwań bezpiecznie dotrzeć do celu swej podróży. Wiara coacha w jego możliwości dotarcia do celu dodaje klientowi energii, która niesie go w tej podróży. Samospełniająca przepowiednia działa niczym pocisk, którym staje się motywacja pochodząca od słowa *movere*, niejako pchająca klienta do przodu w kierunku celu.

Człowiek na tej drodze jest wyposażony w wewnętrzny kompas, którym jest jego wewnętrzna droga do zmiany opisana w Modelu zmiany dokonanej samemu. Zadaniem coacha na tym etapie podróży jest wspieranie klienta w tej jego wewnętrznej drodze Modelem RESOLVE, który to wpływa na wzrost motywacji wewnętrznej u klienta coachingu.

Kolejna Droga to Droga coacha, który też ma swoją trasę do przebycia, a w której wspierać go może praktykowanie PEACE – kreatywnego stanu świadomości i wypływających z niego działań – takich, które wspierają rozwój wewnętrznej harmonii oraz harmonii z otaczającym światem. Teoria Frankla – mówiąca o ludzkiej potrzebie dążenia do wartości, o warstwie noetycznej, stanowiącej o podmiotowości człowieka, wolności przekraczaniu stanu tu i teraz – prowadzi do wersji coachingu o najwyższym wymiarze transcendentnym, integrującym go jako całość i jedność do życia w pełnej harmonii i szczęściu. Ramą podsumowującą niezwykłą podróż z Polski do Chin jest *case study* – opis klientów coachingowych w Chinach.

## Rama coacha

Coachingowy dialog jest możliwy tylko wtedy, gdy następuje prawdziwe spotkanie, głęboki kontakt pomiędzy osobami – a drzwi do tego kontaktu może otworzyć tylko każdy podmiot niejako od wewnątrz. Dopiero wewnętrzna otwartość i odwaga do bycia autentycznym u każdego z partnerów sprawiają, że głęboka, osobista transformacja podczas coachingowego dialogu staje się możliwa. (...) Serce pełne, otwarte, czyste i silne daje nam dostęp do miłości, wdzięczności, ciekawości, zachwytu, inspiracji i mocy sprawczej (Czarkowska, 2016, s. 151).

Dla mnie była to podróż inspirująca, ułatwiająca podzielenie się tym, co odkrywam na swojej Drodze, która zaprowadziła mnie do Chin. Rozwijanie

harmonii jest tym, co sprzyja poczuciu szczęścia, zdrowia, jak i długoterminowej skuteczności. Również biznesowej. Pokój (*to be at PEACE*) jest jej fundamentalnym założeniem.

– *Olu, dziękuję za zaproszenie do tej podróży i jej wspólne odkrywanie!*

Michał

– *Składam podziękowania Michałowi Kułakowskiemu za przyjęcie zaproszenia do wspólnej podróży ku wewnętrznej motywacji w coachingu oraz doświadczenia coachingowego dialogu.*

Aleksandra Szewczyk

## Bibliografia

- Bolstad, R. (2013). *Komunikacja transformująca*. Wrocław: Metamorfoza.
- Czarkowska, L.D. (2016). Wrażliwość i odwaga w relacjach – dialog z poziomem serca w coachingu transformacyjnym. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako konstruktywny dialog*. Warszawa: Poltext.
- Campbell, J. (1949). *The Hero with a Thousand Faces*. Princetown, NJ: Princetown University Press.
- Frankl, V.E. (1978). *Nieuświadomiony Bóg*. Warszawa: PAX.
- Gasiul, H. (2007). *Teorie emocji i motywacji*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Kułakowski, M. (red.) (2011). *Harmonia w życiu prywatnym i w biznesie*. Warszawa: Zacharek Dom Wydawniczy Sp.k.
- Niemirowski, T. (2016). *Wywieranie pozytywnego wpływu na ludzi*. Kraków: PETRUS.
- Szewczyk, A. (2016). Sztuka prowadzenia dialogu w coachingu. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako konstruktywny dialog*. Warszawa: Poltext.
- Siegel, D. (2010). *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*. New York: Bantam. Reprint edition.
- Zimbardo, P.G. i Gerrig, R.J. (2012). *Psychologia i życie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.